

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Der ressourcenorientierte Ansatz bei Strategischen
Allianzen anhand des Fallbeispiels der
Vienna Insurance Group AG mit der Ersten Bank AG“

Verfasser

Bernd Maurer

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. Rer. Soc. Oec.)

Wien, im Juli 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

157

Studienrichtung lt. Studienblatt:

Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer:

ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt:

dass ich die Diplomarbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

A handwritten signature in black ink, reading "Bernd Maurer". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

Wien, im Juli 2012

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei dieser Diplomarbeit unterstützt haben.

Diese Diplomarbeit möchte ich meinen Eltern widmen, die mich langjährig unterstützt und auch viel Geduld gezeigt haben. Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Freundin Verena für ihre Ratschläge und Geduld, sowie das Korrekturlesen dieser Arbeit. Ein weiterer Dank gilt meinem Bruder Ralf für die schöne Universitätszeit.

Es ist vollbracht!

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	10
1.1	Die wissenschaftliche Problemstellung	10
1.2	Die gewählte Untersuchungsmethode	10
1.3	Aufbau der Arbeit	10
2.	Strategische Allianzen	12
2.1	Definition „Strategische Allianz“	12
2.2	Konzeption und Formen strategischer Allianzen	14
2.3	Entwicklungsphasen bei Strategische Allianzen	16
2.3.1	Strategischer Entscheid	17
2.3.2	Konfiguration der Strategischen Allianz	18
2.3.3	Partnerwahl	20
2.3.4	Management der Strategischen Allianz	22
2.4	Vorteile und Motive für Strategische Allianzen	22
2.4.1	Kosten- und Zeitersparnis	23
2.4.2	Erschließung neuer Märkte	23
2.4.3	Know-How-Transfer	24
2.4.4	Risikostreuung	24
2.4.5	Durchsetzung von Standards	24
2.4.6	Keine Kapitalbeteiligung	24
2.4.7	Rivale wird aus dem Spiel genommen	24
2.5	Nachteile und Probleme von Strategischen Allianzen	24
2.5.1	Abstimmungs- bzw. Kontrollprobleme	25
2.5.2	Hohe Transaktionskosten	25
2.5.3	Abhängigkeit vom Partner	26
2.5.4	Verschlechterung der Wettbewerbsposition	26
2.5.5	Abgabe von wichtigem Know-How	26
2.5.6	Opportunismus	26
2.5.7	Wettbewerbsrechtliche Beschränkungen (Wettbewerbs- und Kartellrechtsvorschriften)	26

2.6	Die (Erfolgs-)Faktoren Vertrauen und Commitment	26
2.6.1	Vertrauen	27
2.6.2	Commitment	27
2.7	Erscheinungsformen von strategischen Allianzen	28
2.7.1	Strategische Allianzen im Bereich der Forschung und Entwicklung	28
2.7.2	Strategische Allianzen in Beschaffung und Produktion	29
2.7.3	Strategische Allianzen im Bereich Marketing und Vertrieb/Service	30
2.7.4	Funktionsübergreifende Strategische Allianzen	30
3.	Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)	31
3.1	Definition „Ressource“	31
3.2	Klassifizierung von Ressourcen	32
3.2.1	Materielle (tangible) Ressourcen	33
3.2.2	Immaterielle (intangible) Ressourcen	33
3.2.3	Human-Ressourcen	33
3.3	Ressourcen im Resource-based View	33
3.3.1	Kriterien der Ressourceneinteilung	34
3.4	Grundlagen und Entwicklung der ressourcenorientierten Theorie	38
3.5	Ressourcenorientierter vs. Marktorientierter Ansatz	41
3.6	Weiterentwicklungen des Resource-based Views	47
3.6.1	Fähigkeitsorientierter Ansatz (Capability-based View)	47
3.6.2	Wissensorientierter Ansatz (Knowledge-based View)	48
3.6.3	Das Konzept der Kernkompetenzen (Competence-based View)	49
3.7	Erweiterung des Ressource-based View	53
3.8	Kritik des ressourcenorientierten Ansatzes	53
4.	Fallbeispiel:	55
4.1	Methode	55
4.2	Unternehmensprofil	55
4.2.1	Vienna Insurance Group	55
4.2.2	Erste Group AG	59
4.3	Entwicklung der strategischen Allianz	62
4.4	Voraussetzungen für die strategische Allianz	63

4.5	Motive und Erfolge der strategischen Allianz im Lichte des ressourcenorientierten Ansatzes zwischen der Vienna Insurance Group und der Erste Group	65
4.6	Probleme in der strategischen Allianz	70
4.7	Resümee der bisherigen Kooperation	70
4.8	Zukunft der Kooperation	71
5.	Schlusswort	73
6.	Literaturverzeichnis	75
7.	Internetquellen	83
8.	Abstract	85
9.	Anhang A – Transkription Interview Dr. Geyer	86
10.	Anhang C – Transkription Interview Dr. Bosek	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeption einer strategischen Allianz - eigene Darstellung.....	14
Abbildung 2: Ausgestaltungsformen einer strategischen Allianz - eigene Darstellung.....	15
Abbildung 3: Managementkonzept für strategische Allianzen - eigene Darstellung.....	16
Abbildung 4: Phase I: Strategischer Entscheid - eigene Darstellung.....	17
Abbildung 5: Phase II: Konfiguration der strategischen Allianz - eigene Darstellung.....	18
Abbildung 6: Formen der Zusammenarbeit bei strategischen Allianzen - eigene Darstellung	18
Abbildung 7: Phase III: Partnerwahl - eigene Darstellung	20
Abbildung 8: Phase IV: Management der strategischen Allianz - eigene Darstellung.....	22
Abbildung 9: Voraussetzung für VRIN-Ressourcen - eigene Darstellung	38
Abbildung 10: Überblick zur Entwicklung der Ressourcentheorie - eigene Darstellung	40
Abbildung 11: SWOT-Analyse - interne und externe Analyse - eigene Darstellung	41
Abbildung 12: SWOT-Analyse als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung - eigene Darstellung	43
Abbildung 13: Five-Forces-Modell nach M. E. Porter - eigene Darstellung.....	44
Abbildung 14: Wirkungskreislauf von Markt- und Ressourcensicht - eigene Darstellung	46
Abbildung 15: Beziehung zwischen der markt- und ressourcenorientierter Sichtweise - eigene Darstellung	47
Abbildung 16: Kernkompetenz-Kreislauf - eigene Darstellung	51
Abbildung 17: Kompetenz-Markt-Matrix - eigene Darstellung	52
Abbildung 18: Konzern Vienna Insurance Group AG.....	57
Abbildung 19: Managementprinzipien Vienna Insurance Group AG	58
Abbildung 20: 3-Säulen-Strategie der Erste Group AG - eigene Darstellung	60
Abbildung 21: Präsenz der Erste Group AG in Zentral- und Osteuropa	61
Abbildung 22: Konzeption der strategischen Allianz der Unternehmen - eigene Darstellung	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition von Strategische Allianz	13
Tabelle 2: Unterschiedliche Ziele in strategischen Allianzen - eigene Darstellung	25
Tabelle 3: Ausgewählte Definitionen von Ressource	32
Tabelle 4: Erklärung von VRIN-Ressourcen	34
Tabelle 5: Implizites vs. explizites Wissen - eigene Darstellung.....	49

1. Einleitung

1.1 Die wissenschaftliche Problemstellung

Im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts wurde der Wettbewerb aufgrund der Globalisierung der Märkte, der Öffnung von Osteuropa und der technischen Weiterentwicklung immer intensiver, was wiederum den Unternehmen stark zugesetzt hat. Ob im Computerbereich, in der Automobilindustrie, der Fluglinienbranche oder dem Banken- bzw. Versicherungssektor können mittlerweile verschiedenste Formen der Kooperation zwischen Unternehmen beobachtet werden. In einzelnen Sparten wird das Eingehen von erfolgreichen strategischen Allianzen sogar als überlebensnotwendig im Wettbewerb angesehen, da der Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen rechtzeitig erfolgen muss. Diese Diplomarbeit beschäftigt sich in der Theorie mit der Kooperationsform der „strategischen Allianz“ sowie mit dem „ressourcenorientierten Ansatz“ und verblendet diese beiden Konzepte im nachfolgenden praktischen Teil. Zusätzlich werden die in der Literatur ermittelten Theorien anhand des Fallbeispiels der strategischen Allianz der Vienna Insurance Group AG mit der Erste Bank AG analysiert.

1.2 Die gewählte Untersuchungsmethode

Im ersten Schritt wird der Begriff der Strategischen Allianzen anhand der vorhandenen Literatur definiert und eingehend analysiert. Im Hauptteil werden zunächst Ressourcen erläutert und klassifiziert. Danach wird der ressourcenorientierte Ansatz bei strategischen Allianzen dargestellt, während danach mittels einer SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Gefahren aufgezeigt werden. Der Ressource-based View wird vom Market-based View abgegrenzt und zusätzlich werden Weiterentwicklungen besprochen sowie Erweiterungen dargelegt.

Im letzten Schritt werden anhand einer empirischen Untersuchung (Experteninterviews) die aus der Literatur ermittelten Behauptungen und Ergebnisse für die Praxis analysiert bzw. auf deren Validität überprüft.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Einleitung bietet einen generellen Überblick über den Inhalt und die Zielsetzung dieser Diplomarbeit. Für ein besseres Verständnis wird der Leser in diesem Teil außerdem mit der generellen Vorgehensweise, sowie dem Aufbau der Arbeit vertraut gemacht, wobei die Grundzüge dabei zunächst nur grob umrissen werden.

In der Folge wird der Begriff der Strategischen Allianz definiert, um eine grundlegende Wissensbasis für diese Arbeit zu schaffen. Des Weiteren werden in diesem Kapitel die Konzeption bzw. Formen von Strategischen Allianzen eruiert. Nach der Beschreibung der Entwicklungsphasen werden Vorteile und Nachteile bzw. Motive und Probleme aufgezeigt und Erfolgsfaktoren und Erscheinungsformen erarbeitet.

Den Hauptteil dieser Arbeit stellt der Ressourcenorientierte Ansatz dar. Wie wird ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil geschaffen? Was sind die Beweggründe eines Unternehmens um eine ressourcenorientierte Strategische Allianz einzugehen? Welche Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) sind mit dieser Entscheidung behaftet?

Gehen zwei oder mehrere Unternehmen eine ressourcenorientierte Strategische Allianz ein, so sind verschiedene Faktoren/Entscheidungen zu berücksichtigen.

Diese Arbeit versucht nicht nur die Vor- bzw. Nachteile aufzuzeigen sondern widmet sich auch den zu Grunde liegenden Motiven und Problemen dieser Kooperationsform.

Im nächsten Abschnitt werden die zuvor theoretisch erörterten Definitionen und Analysen anhand des Praxisbeispiels der strategischen Allianz der Vienna Insurance Group und der Erste Bank AG erläutert. Als empirische Informationsquellen dienen dabei Experteninterviews mit Generaldirektor und Aufsichtsratsvorsitzendem Dr. Günter Geyer sowie mit dem Mitglied des Vorstands der Erste Bank AG Dr. Peter Bosek. Darüber hinaus wurden generelle Daten der Vienna Insurance Group und der Erste Bank AG verwendet.

Abschließend werden die Erkenntnisse dieser Arbeit noch im Detail ausgeführt, die wiederum als Basis für die Ableitung von Schlussfolgerungen dient.

2. Strategische Allianzen

2.1 Definition „Strategische Allianz“

Unter dem Begriff „Strategische Allianz“ findet sich in der Literatur keine eindeutige Definition, sondern verschiedene Auffassungen. Strategische Problemstellungen haben für die gesamte Unternehmung immer eine langfristige Bedeutung.

Porter beschäftigte sich 1980 als Erster mit dem Begriff und spricht von „Erhaltung und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“.

Backhaus/Piltz definieren strategische Allianzen wie folgt

*„Koalitionen von zwei oder mehr selbstständigen Unternehmen...,die mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern zu vereinen.“*¹

Des Weiteren weisen Backhaus/Piltz sowie auch Badaracco jr. daraufhin, dass man nur von einer strategischen Allianz sprechen kann, wenn:

- (1) die Selbstständigkeit der involvierten Partner durch die Kooperation nicht verletzt wird und
- (2) die Partner im gleichen Geschäftsfeld kooperieren

Die Autoren schränken strategische Allianzen ausschließlich auf ein Geschäftsfeld ein, nämlich auf Bündnisse „zwischen aktuellen und potenziellen Konkurrenten“.²

Im Geschäftsleben jedoch, ist der Sachverhalt meist ein anderer, da Geschäftsfelder nie deckungsgleich sind, sondern sich in einigen Sektoren überlappen. Durch die Kooperation mit einem Konkurrenten sieht Lewis einen klaren Vorteil für beide Unternehmungen.³

¹ Vgl. Backhaus/Piltz (1990) S. 1f

² Vgl. Backhaus/Piltz (1990) S. 3; Badaracco jr. (1991) S. 15

³ Vgl. Lewis J. D. (1990) S. 14ff

Im Folgenden wird eine Arbeitsdefinition für strategische Allianzen ausgewählt:

Arbeitsdefinition „Strategische Allianz“
<i>Eine Strategische Allianz liegt vor, wenn Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen unter Verfolgung kompatibler Ziele zu einer Art Kompetenzgeflecht verknüpft werden, das langfristig zur Erhaltung und/oder Erzielung bedeutender Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen durch Ressourcenteilung dient.</i>

Tabelle 1: Definition von Strategische Allianz

Die Definition enthält Angaben

- zum Bezugsobjekt (mindestens zwei Unternehmen, rechtlich selbstständig),
- zur Zielebene (Erhaltung und/oder Erzielung bedeutender Wettbewerbsvorteile und Kernkompetenzen),
- zum Zeithorizont (langfristig) und
- zum Mitteleinsatz (Ressourcenteilung).

Daher können durch solche Kooperationen weit mehr Ressourcen geteilt werden, um zum Beispiel neue Produkte zu entwickeln, Kosten zu senken, neue Technologien einzuführen, andere Märkte zu durchdringen, Konkurrenten zuvorzukommen oder auf den Weltmärkten zu überleben. Beide Partner können durch gemeinsame Effizienz bzw. das jeweilige Know-how des anderen noch erfolgreicher werden.⁴

Die vorherrschenden Definitionen unterscheiden sich grundsätzlich auch auf Art und Umfang der Allianzen. Es gibt horizontale, vertikale und laterale Allianzen, welche nachfolgend erläutert werden.⁵

⁴ Vgl. Lewis (1991) S. 10ff

⁵ Siehe Kapitel 3.3.2.1. – 3.3.2.3.

2.2 Konzeption und Formen strategischer Allianzen

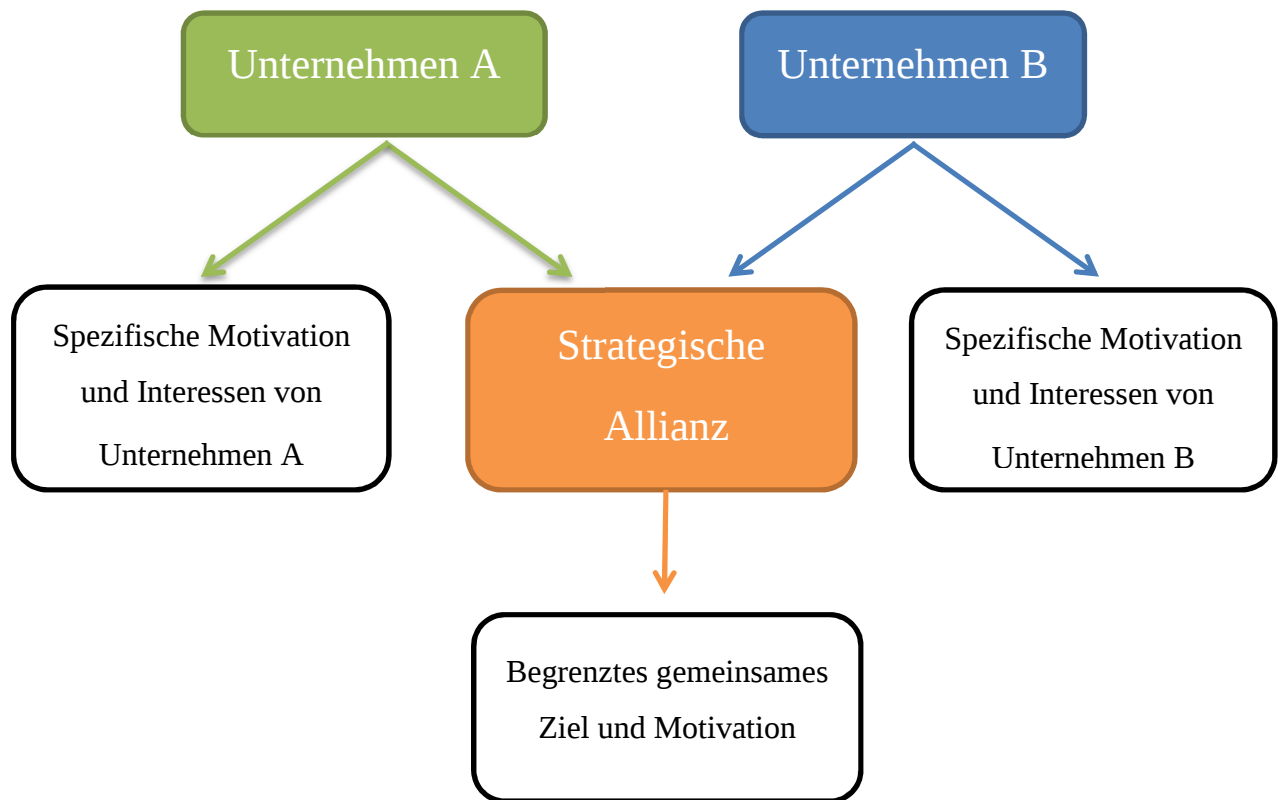


Abbildung 1: Konzeption einer strategischen Allianz - eigene Darstellung

Quelle: Dussauge/Garette (1999) S. 3

Abbildung 1 stellt die Idealvorstellung einer strategischen Allianz dar. Sowohl Unternehmen A wie auch Unternehmen B streben nach einem gemeinsamen Ziel, welches sie mittels der strategischen Allianz verfolgen. Jedes Unternehmen besitzt dennoch spezifische eigene Interessen.⁶

Eine erfolgreiche strategische Allianz hängt von den Fähigkeiten der Geschäftsleitungen ab, da nur sie eine kontinuierliche und gleichberechtigte Zusammenarbeit gewährleisten können.⁷

Oberste Priorität ist es, dass ein Bündnis für alle Teilnehmer, in welcher Form auch immer, Vorteile mit sich bringt. Dieser zuzumessende Wert sollte zumindest am Anfang in etwa gleich hoch für alle Beteiligten sein. Im Laufe der Zeit kann und wird sich das auch für einen

⁶ Dussauge, Garette (1999) S. 3

⁷ Vgl. Bühner (1993) S. 353f

oder alle einbezogene Partner verändern, wobei das bestehende Risiko für alle Parteien transparent sein muss.



Abbildung 2: Ausgestaltungsformen einer strategischen Allianz - eigene Darstellung

Quelle: in Anlehnung an Hammes, W. (1994) S. 44

Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Ausgestaltungsformen einer strategischen Allianz, die sich hinsichtlich des Institutionalisierungsgrad differenzieren. Je höher der Grad der Institutionalisierung, desto höher ist die Beständigkeit der jeweiligen Form. Den niedrigsten Institutionalisierungsgrad weist eine vertraglose Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen auf.⁸ Es handelt sich um eine lose Vereinbarung beispielsweise Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig treffen. Die zweite Form ist die vertraglich fixierte Zusammenarbeit, die einen höheren Institutionalisierungsgrad aufweist. Als Beispiel kann ein Kooperationsvertrag über die Ent-

⁸ Vgl. Hammes (1994) S. 45

wicklung eines neuen Produktes genannt werden, wobei demnach kein gemeinschaftliches Unternehmen existiert. Die letzte Form und gleichzeitig jene mit dem höchsten Institutionalierungsgrad, ist die institutionalisierte Zusammenarbeit. Bei dieser Art von strategischer Allianz wird ein gemeinsames Unternehmen gegründet (z.B. Joint Venture).⁹

2.3 Entwicklungsphasen bei Strategische Allianzen

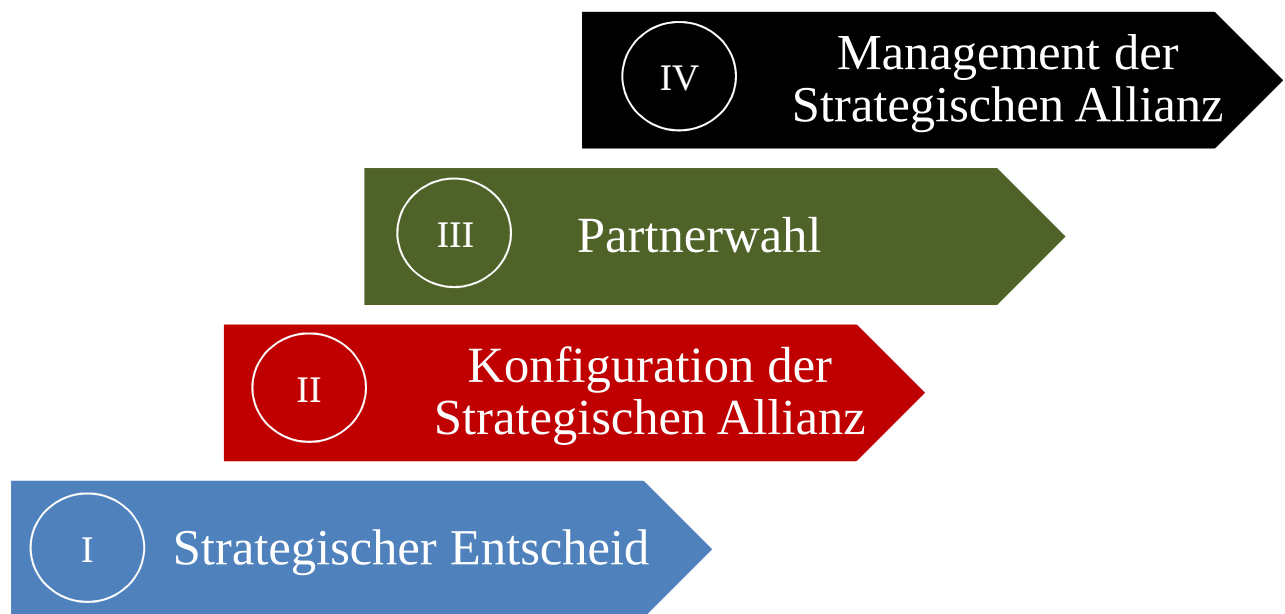


Abbildung 3: Managementkonzept für strategische Allianzen - eigene Darstellung

Quelle: Bronder/Pritzl (1991) S. 18

In Abbildung 3 werden die notwendigen Schritte zur Gestaltung und Entwicklung Strategischer Allianzen dargestellt. Pronder/Pritzl (1991) sehen darin einen konzeptionellen Ansatz für die Herangehensweise an eine strategische Allianz. Diese Skizzierung ist allerdings nicht als strikter Plan mit strengem Ablauf zu verstehen, sondern es soll vielmehr eine „strukturierende Vorgehensweise mit wiederholenden Entscheidungsschritten“ vermittelt werden.¹⁰

⁹ Vgl. Hammes (1994) S. 45

¹⁰ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 19

2.3.1 Strategischer Entscheid



Abbildung 4: Phase I: Strategischer Entscheid - eigene Darstellung

Quelle: Bronder/Pritzl (1991) S. 20

In dieser Phase (siehe Abbildung 4) wird vor allem die eigene Unternehmenssituation überprüft und die bisher verfolgten Visionen und Nutzenpotentiale analysiert. Anhand dieser Ergebnisse werden Strategien zum Aufbau strategischer Kernkompetenzen entwickelt und die Frage über den Eingang einer strategischen Allianz geklärt.¹¹

Prinzipiell muss das Unternehmen entscheiden ob es sinnvoll ist, einen Alleingang zu wagen oder ob es erfolversprechender ist, eine Allianz mit einem anderen Unternehmen einzugehen.¹²

Der unternehmerische Alleingang wird laut Bronder/Pritzl (1991) immer aussichtsloser, da in einem entwickelten und relativ stabilen Markt (wie beispielsweise Europa) die organische Entwicklung nur mehr langsam vorangeht und zudem noch sehr teuer ist. Natürlich hat eine strategische Allianz den Zweck für beide beteiligte Parteien Vorteile zu bringen, weshalb das Potential der Kooperation genau identifiziert werden muss.¹³

Der letzte Punkt in der Initiierungsphase ist die Beurteilung des Wertsteigerungspotentials einer Allianz. Langfristig muss sich eine strategische Kooperation für viele Bezugsgruppen rechnen und die Ressourcen effizient genutzt werden.¹⁴

¹¹ Vgl. Müller-Stewens/Hillig (1992) S. 65ff bzw. S.98ff

¹² Vgl. Backhaus/Piltz (1997) S. 61ff

¹³ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 22

¹⁴ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S.24f

2.3.2 Konfiguration der Strategischen Allianz



Abbildung 5: Phase II: Konfiguration der strategischen Allianz - eigene Darstellung

Quelle: Bronder/Pritzl (1991) S. 31

Abbildung 5 zeigt die Ziele der zweiten Phase des Managementkonzeptes. Nachdem sich das Unternehmen für den Eingang einer strategischen Allianz entschieden hat, stellt sich die Frage nach der Verflechtungsrichtung und der Multiplikationsmöglichkeiten der strategischen Allianz.

In der Theorie werden drei unterschiedliche Arten (siehe Abbildung 6) von Strategischen Allianzen unterschieden: horizontale, vertikale und laterale strategische Allianzen, welche nachfolgend kurz erläutert werden.

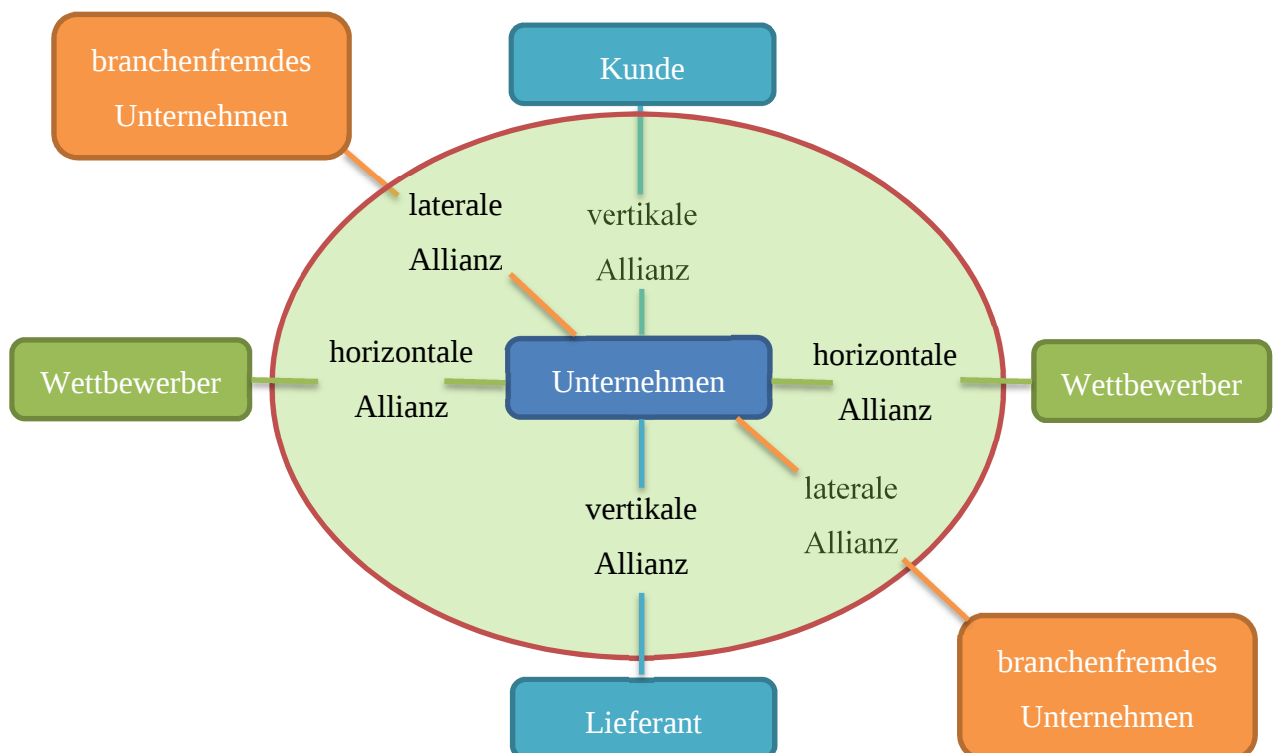


Abbildung 6: Formen der Zusammenarbeit bei strategischen Allianzen - eigene Darstellung

Quelle: Michel (1996) S. 26

2.3.2.1 Horizontale Allianz

Bei horizontalen strategischen Allianzen wird eine Kooperation zwischen Partnerunternehmen, die auf der selben Produktionsstufe tätig und aus der gleichen oder verwandten Wirtschaftsbranche sind, geschlossen.¹⁵ Durch eine Zusammenarbeit auf der selben Wertschöpfungsstufe können auch komplementäre Ressourcen und Fähigkeiten gewonnen werden. Diese Vorteile ergeben sich besonders bei einer kooperativen Entwicklung einzelner Produkte oder bei gesamtheitlicher, gemeinsamer Produktion.¹⁶

2.3.2.2 Vertikale Allianz

Anders als bei der horizontalen Allianz arbeiten die Unternehmen bei der vertikalen strategischen Allianz auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette zusammen. Der Unterschied dabei ist, dass für einen Partner der Kooperation die Zusammenarbeit vor- und beim Anderen nachgelagert ist.¹⁷

2.3.2.3 Laterale Allianz

Eine diagonale Allianz-Ausrichtung ist ein Widerpart der beiden vorher genannten und liegt dann vor, wenn zwei Partner aus völlig unterschiedlichen Branchen ihre Wertschöpfungsaktivitäten verbinden das heißt sie waren bisher noch nie auf einem gemeinsamen Markt tätig und standen bis dato auch noch nicht in einem Käufer-Verkäufer-Verhältnis.¹⁸

In einem nächsten Schritt wird nun entschieden, in welchen Bereichen des Unternehmens gemeinsame Kompetenzen entwickelt werden sollen bzw. in welcher Intensität die Allianz etabliert wird.¹⁹ Prinzipiell kommen alle möglichen Kompetenzen in Betracht:

- Forschung und Entwicklung
- Marketing und Vertrieb
- Produktion und Logistik

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach dem Zeithorizont und der Ressourcenzuordnung der Allianz. Zunächst müssen sich die Allianzpartner überlegen, ob sie eine

¹⁵ Vgl. Jung (2008) S. 267

¹⁶ Vgl. Bauer, S. (2003) S. 112ff

¹⁷ Vgl. Jung (2008) S. 267

¹⁸ Vgl. Piontek (2005) S. 68

¹⁹ Vgl. Schubert/Küting (1981) S. 21ff

kurz- oder langfristige Zusammenarbeit anstreben. Danach wird festgelegt, welche Ressourcen miteinander geteilt werden bzw. ob ein eigenständiger Ressourcenpool geschaffen wird.²⁰ Zuletzt folgt die Analyse der Multiplikationsmöglichkeiten, d.h. die Entscheidung über eine Ausdehnung der Allianz um weitere Partner und damit zu einem sogenannten Unternehmensnetzwerk. Dies ist gleichzeitig das Ende der zweiten Phase.²¹

2.3.3 Partnerwahl

Es folgt die entscheidendste Phase: Die Suche und Auswahl des richtigen Partners, da nur so eine erfolgreiche Allianz entstehen kann. Piontek (2005) vergleicht eine strategische Allianz mit einer Ehe. Beide erfordern große Anstrengungen, *„um die Beziehung über einen längeren Zeitraum trotz sich verändernder Umfeldbedingungen, wechselnder relativer Stärken und variierender Erwartungen erfolgreich zu gestalten“*.²²

In Abbildung 7 zeigen Bronder/Pritzl (1991) die Analyse zur Partnerwahl auf drei Ebenen:

- Fundamentaler Fit
- Strategischer Fit
- Kultureller Fit



Abbildung 7: Phase III: Partnerwahl - eigene Darstellung

Quelle: Bronder/Pritzl (1991) S. 37

2.3.3.1 Fundamentaler Fit

Die Idealvorstellung einer strategischen Allianz ist, wenn sich beide Partner in einer „win-win“-Situation befinden. Ebenfalls von großer Bedeutung sind der gemeinsame Wille, die

²⁰ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 32ff

²¹ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 34f

²² Piontek (2005) S. 72

konvergierende Vision, überdurchschnittliche Wertsteigerungspotentiale und das überschaubare Risiko.²³ Dies setzt ein hohes Maß an Ehrlichkeit, Vertrauen und Transparenz voraus.²⁴

2.3.3.2 Strategischer Fit

Eine Kooperation in der die Mitglieder nicht die gleichen bzw. nicht kompatiblen Ziele verfolgen, wird nicht erfolgreich sein. Wenn man den Partner für eine Allianz gefunden zu haben glaubt, müssen übereinstimmende, strategische Ziele vereinbart werden bzw. müssen auch die Business Pläne der Unternehmungen festgelegt und an einander angepasst werden.²⁵

2.3.3.3 Kultureller Fit

Bei internationalen Kooperationen ist die kulturelle Ebene von besonderer Wichtigkeit, da fremde Landes- und Unternehmenskulturen von Natur aus sehr unterschiedlich sein können. Die Kulturen der Partner müssen einander nicht ähnlich sein, damit eine Kooperation erfolgreich ist. Um jedoch kulturelle Konflikte vermeiden zu können, ist es aber wichtig, dass der Partner bereit ist, bei kulturbezogene Problemen, Kompromisse einzugehen bzw. für kulturelle Unterschiede Verständnis zu zeigen.²⁶

Buono/Bowditch (2003)²⁷ zeigen im Zusammenhang mit dem Aufeinandertreffen verschiedener Unternehmenskulturen folgende Reaktionen auf:

- **Kulturpluralismus:** Beide Unternehmenskulturen bleiben nebeneinander bestehen.
- **Kulturassimilation:** Beide Unternehmenskulturen verschmelzen langsam in eine neue einheitliche Kultur.
- **Kulturübernahme:** Die Kultur der einen Unternehmung wird versucht auf den Partner zu übertragen.
- **Kulturwiderstand:** In extremen Fällen kann der Widerstand die Auflösung der Allianz zur Folge haben.

²³ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 37 und Lewis (1991) S. 266ff

²⁴ Vgl. Badaracco jr. (1991) S. 148

²⁵ Vgl. Das/Teng (1999) S. 57 und Piontek (2005) S. 73 sowie Bronder/Pritzl (1991) S. 37f

²⁶ Vgl. Child/Faulkner/Tallman (2005) S. 102ff

²⁷ Vgl. Bueno/Bowditch (2003) S. 147ff

2.3.4 Management der Strategischen Allianz



Abbildung 8: Phase IV: Management der strategischen Allianz - eigene Darstellung

Quelle: Bronder/Pritzl (1991) S. 41

Wenn man einen geeigneten Partner gefunden hat, müssen in Phase IV (siehe Abbildung 8) die gemeinsamen Ziele vertraglich festgeschrieben werden. Natürlich muss dabei das eigene Bestreben häufig überdacht oder sogar neu definiert werden.²⁸

Des Weiteren hat es sich in der Praxis als erfolgreich erwiesen eine Person als Koordinations-schnittstelle zwischen die Unternehmen zu schalten, die von sämtlichen Aufgaben innerhalb der Firma befreit ist. Sie ist die Ansprechstelle beider Parteien und sollte Konflikte oder etwaige Probleme früh erkennen und beseitigen. Ihre Kompetenzen und Pflichten müssen allerdings schon beim Eingang der Allianz festgelegt werden.²⁹

2.4 Vorteile und Motive für Strategische Allianzen

Die geänderten Rahmenbedingungen der Märkte, wie z.B. verkürzte Produktlebenszyklen, das Zusammenwachsen von Märkten, die Globalisierung des Wettbewerbs und die höhere technische Diskontinuität sind die eigentlichen Ursachen für die Entwicklung strategischer Allianzen. Eine Allianz hat das Potenzial, mehr Werte und größeres Wachstum zu schaffen, als eine Unternehmung alleine im Stande wäre. Der Hauptgrund zur Bildung strategischer Allianzen liegt in der Vereinigung von Unternehmensstärken zum Ausgleich individueller Schwächen.

Erst bei genauer Betrachtung erkennt man, dass das Thema „strategische Allianzen“ kein einfaches „Management-Tool“ ist, sondern dass es sich um eine Koordinationsform handelt, die

²⁸ Vgl. Schubert/Küting (1981) S. 16ff

²⁹ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 40ff bzw. Badaracco jr. (1991) S. 160

gleichzeitig auch viele Probleme aufwirft. Das Um und Auf ist die Wahl des richtigen Partners bzw. die Organisation der Allianz. Des Weiteren muss die Einbindung in bestehende Organisationsstrukturen gegeben sein und auch die Kontrolle der kooperierenden Parteien vereinbart werden.³⁰

Darüber hinaus gibt es mehrere Gründe, die sehr unterschiedlich sein können:

2.4.1 Kosten- und Zeitersparnis

Kostenvorteile in einer strategischen Allianz kommen dadurch zustande, dass eine Zusammenarbeit in Beschaffung, Produktion oder Absatz eingegangen wird. Diese Economies of Scale entstehen bei wachsender Menge wenn die Fixkosten konstant bleiben d.h. die Kosten je produzierter Einheit werden immer geringer. Es können auch Zeitvorteile generiert werden, da eine schnellere Produktion bzw. auch eine schnellere Produkteinführung in fremde Märkte erwartet werden kann.³¹ Zusätzlich zur schnelleren Einführung in neue Märkte ist selbstverständlich auch im Bereich der Forschung und Entwicklung von neuen Produkten eine Zeiterparnis ein großer Vorteil, da eine frühzeitige Produkteinführung strategisch wertvoll sein kann.³²

2.4.2 Erschließung neuer Märkte

Häufig werden strategische Allianzen für die Erschließung neuer Absatzmärkte eingegangen, um so die Umsetzung von Wachstumsstrategien voran zu treiben. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Nutzung von Erfahrung lokaler Partner, da sie der erste Schritt für einen erfolgreichen Eintritt auf einen neuen Markt sind.³³ Als Beispiel hierfür kann China aufgeführt werden, wo ein Markteintritt ohne Kooperation nahezu ausgeschlossen werden kann.

Im umgekehrten Fall, beim Rückzug eines Unternehmens aus einem Markt aufgrund von fehlenden, langfristigen Erfolgsaussichten, kann eine strategische Allianz ebenso Vorteile schaffen. Hierbei sind die relevanten Marktaustrittsbarrieren zu berücksichtigen, d.h. eine sofortige Stilllegung oder ein Verkauf der Unternehmenseinheit, welche beide mit hohen Kosten verbunden sind. Wenn der Partner Interesse an der Weiterführung des Geschäfts bekundet, kann eine Kooperation diese Marktaustrittsbarrieren deutlich reduzieren.³⁴

³⁰ Vgl. Hammes (1994) S. 7ff

³¹ Vgl. Porter/Fuller (1989) S. 375ff

³² Vgl. Mowery, Oxley, Silverman (1996) S.79

³³ Vgl. Perlmutter, Heenan (1986) S. 136

³⁴ Vgl. Dinauer (2008) S. 102

2.4.3 Know-How-Transfer

Aufgrund der Kooperation mit einem anderen Unternehmen kann auch auf Technologien des Partners zurückgegriffen werden, ohne eine feste Verbindung eingehen zu müssen. Natürlich beruht dies auf Gegenseitigkeit beider Vertragsparteien. Durch den Eingang in eine Allianz können Economies of Scope erwirtschaftet werden, was bei einem Alleingang nicht denkbar gewesen wäre.³⁵

2.4.4 Risikostreuung

Eine strategische Allianz kann auch den Nutzen haben, finanzielle, politische und technologische genauso wie allgemeine Marktrisiken zu teilen. Besonders in Arbeitsgebieten, die eine hohe Wettbewerbsdynamik bzw. auch eine große Unsicherheit aufweisen, ist dies sinnvoll.³⁶

2.4.5 Durchsetzung von Standards

Technologiepolitisch kann eine Allianz auch zur Durchsetzung von Standards benötigt werden, da eine Unternehmung alleine womöglich zu wenig Marktmacht verfügt und daher einen Partner benötigt.³⁷

2.4.6 Keine Kapitalbeteiligung

Eine strategische Allianz ist auf gegenseitigen Austausch von Leistungen und Know-How ausgelegt und bedarf daher keiner Kapitalbeteiligung, welche aber auch nicht verboten ist.³⁸

2.4.7 Rivale wird aus dem Spiel genommen

Durch den Eingang der Allianz mit einem ausländischen Unternehmen wird anstatt des Konkurrenzkampfes eine Zusammenarbeit, die auf gemeinsame und komplementäre Interessen aufgebaut ist, etabliert.³⁹

2.5 Nachteile und Probleme von Strategischen Allianzen

Es gibt aber nicht nur Vorteile bei strategischen Allianzen. Oftmals treten verschiedene Risiken bzw. Kosten auf, die eine Allianz schnell nachteilig werden lassen.

³⁵ Vgl. Kutschker, Schmid (2008) S. 897; Lewis (1991) S. 63

³⁶ Vgl. Das/Teng (1998) S. 24

³⁷ Vgl. Schröder (2008) S. 350

³⁸ Vgl. Büter (2007) S. 104

³⁹ Vgl. Kutschker, Schmid (2008) S. 899 und Hamel/Doz/Prahalad (1989) S. 190

Huxham und Vangen (2005) beschreiben die Problematik unter dem Gesichtspunkt der unterschiedlichen Zielsetzung: Die Ziele von Unternehmen sind klarerweise auf das jeweilige Unternehmen ausgelegt und können daher variieren. Nicht jedes Unternehmen will beispielsweise einen neuen Markt erobern oder seinen Innovationsprozess beschleunigen - manche wollen einfach nur eine Risikominimierung bewirken.⁴⁰

	Explizite Ziele	Vermutete Ziele	Versteckte Ziele
Ebene der Strategischen Allianz	Ziele der Strategischen Allianz		
Ebene des Unternehmens	Ziele der an der strategischen Allianz beteiligten Unternehmen		
Individuelle Ebene	Ziele der an der strategischen Allianz beteiligten Individuen		

Tabelle 2: Unterschiedliche Ziele in strategischen Allianzen - eigene Darstellung

Quelle: Huxham, Vangen (2005) S. 62

Tabelle 2 zeigt die verschiedenen Ebenen der Zielverfolgung. Die Ebene der Individuen und die des Unternehmens verfolgen im Gegensatz zur Ebene der Strategischen Allianz auch versteckte Ziele die zu Problemen in der Kooperation führen können.

2.5.1 Abstimmungs- bzw. Kontrollprobleme

Da eine strategische Allianz ein komplexer Gegenstand ist, kann es laufend zu Koordinationsproblemen kommen. Schon Picot (1982) und Porter/Fuller (1989) erkannten, dass auf beide Parteien nicht nur Interessenskonflikte, sondern auch hohe Koordinationskosten zukommen können.⁴¹

2.5.2 Hohe Transaktionskosten

Jung (2008) hebt die Kosten für die Informationssuche d.h. für die Suche nach dem geeigneten Partner bzw. wenn bereits ein Partner gefunden wurde, auch die Kosten des Verhandelns und Formulierens der Verträge hervor. Weiters entstehen bei der Kontrolle der vertraglichen

⁴⁰ Vgl. Huxham, Vangen (2005) S. 62

⁴¹ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 29f; Porter/Fuller (1989) S. 375ff

Vereinbarungen und auch bei der Anpassung der Firmenbedingungen Kosten. Sogar die Beendigung einer Allianz ist mit entsprechenden Kosten verbunden.⁴²

2.5.3 Abhängigkeit vom Partner

Durch den Eingang in eine strategische Allianz verliert das Unternehmen an Flexibilität sowie Eigenständigkeit – eine Abhängigkeit des Allianzpartners kann entstehen.⁴³

2.5.4 Verschlechterung der Wettbewerbsposition

Der Aufbau einer strategischen Allianz braucht Zeit, die im jetzigen Wettbewerb eigentlich nicht vorhanden ist und somit Druck erzeugt. Des Weiteren kann sich die Marktposition durch den Verlust von Kernkompetenzen deutlich verschlechtern.⁴⁴

2.5.5 Abgabe von wichtigem Know-How

Natürlich kann es vorkommen, dass das Partnerunternehmen mehr Wissen absorbieren kann, als das eigene Unternehmen aufzunehmen fähig ist. Dies kann zu Unzufriedenheit in der Allianz führen.⁴⁵

2.5.6 Opportunismus

Eine weitere mögliche Gefahr kann ein gegenläufiges Interesse einzelner Akteure in einer strategischen Allianz sein.⁴⁶

2.5.7 Wettbewerbsrechtliche Beschränkungen (Wettbewerbs- und Kartellrechtsvorschriften)

Hammes (1994) schreibt, dass es zwar nur in Ausnahmefällen zu wettbewerbsrechtlichen Beschränkungen kommt. Wenn eine strategische Allianz zu viel Marktmacht besitzt, können Einschränkungen eingefordert werden.⁴⁷

2.6 Die (Erfolgs-)Faktoren Vertrauen und Commitment

Diese beiden Faktoren stehen auch eng im Zusammenhang mit dem Erfolg von strategischen Allianzen. Nachstehend werden beide Einflüsse näher beschrieben:

⁴² Vgl. Jung (2008) S. 268f

⁴³ Vgl. Bullinger/Warnecke/Westkämpfer (2003) S. 606

⁴⁴ Vgl. Eisenhart/Galunic (2000) S. 101

⁴⁵ Vgl. Kutschker, Schmid (2008) S. 899

⁴⁶ Vgl. Moerman, Commandeur, Langerak (2003) S. 607, Das/Teng (2006) S. 12f

⁴⁷ Vgl. Büter (2010) S. 111

2.6.1 Vertrauen

*„Vertrauen ist die Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt zu werden; als solches stellt es die unverzichtbare Grundlage jeder Kooperation dar.“*⁴⁸

Allgemein gesehen muss Vertrauen die Grundlage sein, um eine Allianz zu formen. Ohne Vertrauen kann keine Allianz aufgebaut werden bzw. wird keine erfolgreiche Allianz entstehen. Geht das Vertrauen im Laufe der Zeit in der Allianz verloren, wird sie höchstwahrscheinlich aufgelöst werden. Parkhe (1998) schreibt darüber hinaus auch noch, dass Vertrauen einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Stabilität von Allianzen ist.⁴⁹

Cullen/Johnson/Sakano (2000) unterscheiden Vertrauen in ihrer Untersuchung in „rationales Vertrauen“ und emotionales Vertrauen“.⁵⁰

2.6.1.1 Rationales Vertrauen

Dies ist der praktische Teil des Vertrauens. Es wird hinterfragt, ob der Partner wirklich das Ziel und die Möglichkeit hat, Zusicherungen einzuhalten, ob er diese überhaupt erreichen will und ob er eigentlich über das Know-How und die Ressourcen verfügt oder diese einbringen wird.⁵¹

2.6.1.2 Emotionales Vertrauen

Hier stellt sich die Frage, ob der Partner in der Allianz gute Absichten mitbringt oder ob er das andere Unternehmen willentlich schaden will. Ist er bereit, bei abgeänderten Voraussetzungen die Allianz ebenso fortzuführen?⁵²

2.6.2 Commitment

Der zweite, ebenfalls nicht unwichtige, Aspekt ist Commitment. Bei diesem Faktor geht es um Interesse, Verpflichtung und den Willen sich in einer Partnerschaft zu betätigen. Demirbag/Mirza schreiben, dass engagierte Partner den langfristigen Gewinn, dem kurzfristigen Vorteil bevorzugen. Des Weiteren fängt es schon beim Management an, dessen Vorbildfunktion genutzt werden muss um die strategische Allianz zu stärken.⁵³

⁴⁸ Gabler Wirtschaftslexikon (online) „Vertrauen“ abgerufen am 24.03.2012

⁴⁹ Vgl. Parkhe (1998) S. 219ff

⁵⁰ Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (2000) S.225

⁵¹ Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (2000) S.225

⁵² Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (2000) S.225

⁵³ Vgl. Demirbag/Mirza (2000) S. 7, Porter/Fuller (1989) S. 382

In der Literatur wird häufig zwischen rationalem und emotionalem Commitment unterschieden.⁵⁴

2.6.2.1 Rationales Commitment

Diese Art von Commitment steht unter dem Einfluss von Marktwachstum und Umsatzsteigerungen in Allianzen. Wenn diese Kennzahlen positive Steigerungen einfahren, wird der Wille stärker, in Allianzen zu investieren und Commitment einzugehen.⁵⁵

2.6.2.2 Emotionales Commitment

Bei erfolgreichen Partnerschaften wird auch eine emotionale Art des Commitment sichtbar. Die Partner identifizieren sich mit der Allianz und investieren mehr als das im Vertrag Geregelter, damit die Kooperation noch erfolgreicher wird.⁵⁶

2.7 Erscheinungsformen von strategischen Allianzen

Bevor zwei Unternehmen eine strategische Allianz eingehen, müssen sie sich überlegen in welchen Unternehmensbereichen sie diese Kooperation eingehen wollen. In der Theorie gibt es vier verschiedene Modelle, die nachfolgend erläutert werden.

2.7.1 Strategische Allianzen im Bereich der Forschung und Entwicklung

Dem Bereich der Forschung und Entwicklung kommt in der heutigen Zeit immer größerer Bedeutung zu. In dem Teil der Innovationstätigkeit von Unternehmen bilden sich immer mehr Allianzen, um sich im verschärften Wettbewerb Vorteile zu verschaffen.⁵⁷ Anknüpfend muss hingewiesen werden, dass es nicht sinnvoll ist, wenn in Allianzen beide Partner in den gleichen Sparten Defizite offenbaren, vielmehr sollten die beiden Allianzteilnehmer einander ergänzen. Ziel in diesem Bereich ist nicht ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Leistung, sondern eine neue Information, eine neue Beschreibung eines Verfahrens bzw. einer Methode oder einer Weiterführung.

Ein sehr wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist der verkürzte Amortisationszeitraum der Forschungs- und Entwicklungskosten, da der Technologiewandel immer schneller wird und sich dadurch die Produktionszyklen verkürzen. Perillieux (1991) zeigt auf, dass dieser

⁵⁴ Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (2000) S. 226

⁵⁵ Vgl. Cullen/Johnson/Sakano (2000) S. 225

⁵⁶ Vgl. Demirbag/Mirza (2000) S. 7

⁵⁷ Vgl. Picot, Reichwald, Wigand (2003) S. 2ff

Innovationsprozess nicht präzise steuerbar ist und dadurch ein enormes wirtschaftliches Risiko entsteht.⁵⁸ In Allianzen kann dieses Risiko durch Einsatz gemeinsamer Ressourcen drastisch reduziert werden bzw. auch die Entwicklungszeit verkürzt werden.

In der Praxis ist es oftmals der Fall, dass nach gemeinsamen, kurzfristigen Projekten diese Allianzen wieder aufgelöst werden. Eine Zusammenarbeit im Bereich der Forschung und Entwicklung ist daher sehr erfolgsversprechend. Ein weiterer Vorteil von strategischen Allianzen ist die Beobachtung der Konkurrenz. Ein Netzwerk mit anderen Unternehmen ist eine Luke, durch welche die Konkurrenz beobachtet werden kann.⁵⁹

2.7.2 Strategische Allianzen in Beschaffung und Produktion

Diese Art von strategischen Allianzen ermöglicht es, auf lang anhaltende Produktentwicklungen zu verzichten. Unternehmen können damit den „First-Mover-Advantage“ wahren und den Markteintritt zum ehestmöglichen Zeitpunkt durchziehen.⁶⁰

Ein weiterer Vorteil solcher Allianzen ist die Kostenreduzierung und dadurch auch die Risikoreduzierung der Parteien, da der finanzielle Aufwand unter den Partnern geteilt wird. Oftmals steht auch ein strategischer Hintergedanke im Vordergrund und einzelne kleine Unternehmungen gehen eine Kooperation ein, um gegenüber einem Großunternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben.⁶¹

Strategische Allianzen im Bereich der Produktion beschränken sich meistens nur auf die Herstellung eines Produktes und auf dessen Produktlebenszyklus. Ist diese Kooperation sehr erfolgreich, kann die Allianz auf nächstfolgende Produkte verlängert werden.⁶²

Im Bereich der Beschaffung können Partner in einer strategischen Allianz günstigere Preise bzw. bessere Konditionen bei der Lieferung erlangen. Durch die Zusammenlegung der Nachfragen in den Unternehmen werden Preisnachlässe möglich. Diese reichen von höheren Qualitätsforderungen bis Zahlungszielverlängerungen und werden dadurch erreicht, dass man gemeinsam eine größere Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten besitzt.

Diese Art von strategischen Allianzen ist in der Automobil-, Elektronik- und Luftfahrtindustrie sehr beliebt. Eine effiziente Anpassung von Produkten und Herstellungskapazitäten an eine schnell ändernde Marktnachfrage kann somit sichergestellt werden.

⁵⁸ Vgl. Perillieux (1991) S. 23ff

⁵⁹ Vgl. Lewis (1991) S. 58ff

⁶⁰ Vgl. Badaracco (1991) S. 24ff

⁶¹ Vgl. Porter/Fuller (1989) S. 385f

⁶² Vgl. Klaue (1991) S. 1577ff

2.7.3 Strategische Allianzen im Bereich Marketing und Vertrieb/Service

Auch in den Bereichen Marketing und Vertrieb sind strategische Allianzen vertreten. Solche Kooperationen haben zum Ziel, bestimmte Marketing- bzw. Vertriebsziele zu verwirklichen und von den Stärken des Partners zu profitieren. Gerade mittelständische Betriebe haben nicht immer die Mittel, Kapazitäten oder Kompetenzen und können durch den Zusammenschluss der Großkonkurrenz entgegenwirken.⁶³

Aber auch bei der Expansion in fremde Märkte kann eine strategische Allianz vom Vorteil sein. Laut Harrigan (1985) ist ein Marktzutritt die attraktivste Ressource, die durch eine strategische Allianz gewonnen werden kann.⁶⁴ Erschwerend können dabei Markteintrittsbarrieren sein, die eine internationale Vermarktung abwehren.

Ein weiterer Vorteil einer Kooperation in diesen Gebieten sind Effizienzsteigerungen bei einer Zusammenlegung der Vertriebsorganisationen, wobei diese Effekte durch Rationalisierungsmaßnahmen in beiden Unternehmungen entstehen.⁶⁵

Schließen sich Unternehmen zu Vertriebsallianzen zusammen, können mit der Zeit Wachstumsmöglichkeiten offengelegt werden. Dadurch können wichtige Synergieeffekte erzielt werden, welche unbedingt notwendig sind, um vor der Konkurrenz zu sein/bleiben. Entscheidend dabei ist Aufrichtigkeit der beiden Partner, ohne die es in der Planung der Strategie im Marketing und Vertrieb nicht funktioniert.⁶⁶

2.7.4 Funktionsübergreifende Strategische Allianzen

Selbstverständlich kann eine strategische Allianz auch in mehr als einer Abteilung auftreten. In einer funktionsübergreifenden Kooperation werden Tätigkeiten unterschiedlicher Abteilungen abgestimmt und die Stärken des Partners in verschiedenen Funktionsbereichen realisiert. Vorteile sind positive Leistungssteigerungen, freie Kapazitäten und Wettbewerbsvorteile durch Bündelung von Stärken mit dem Partner in der Wertekette.⁶⁷

⁶³ Vgl. Perlitz (2002) S. 535-545

⁶⁴ Vgl. Harrigan (1985) S. 59ff

⁶⁵ Vgl. Porter/Fuller (1989) S. 386f

⁶⁶ Vgl. Porter/Fuller (1989) S. 387

⁶⁷ Vgl. Porter/Fuller (1989) S. 387f

3. Der ressourcenorientierte Ansatz (Resource-based View)

Dieses Kapitel beschäftigt sich zunächst mit dem Terminus „Ressource“ und mit der Klassifizierung nach Grant (1991). Danach werden die Kriterien der Ressourceneinteilung angeführt und erklärt.

Den Hauptteil dabei nimmt die Ressourcentheorie, auch als ressourcenorientierter Ansatz bekannt in Anspruch. *Darin werden alle Ansätze und Modelle zusammengefasst, die den individuellen Wettbewerbserfolg einer Unternehmung über die Existenz einzigartiger Ressourcen zu erklären versuchen.*⁶⁸

Es werden die Grundlagen und die Entwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes erläutert. Danach wird der Resource-based View vom marktorientierten unterschieden, analysiert sowie abgegrenzt. Darüber hinaus werden die Weiterentwicklungen des ressourcenorientierten Ansatzes aufgezeigt und die Erweiterungen dargelegt. Abschließend wird der Resource-based View kritisch hinterfragt.

3.1 Definition „Ressource“

Tabelle 3 verdeutlicht, dass der Begriff „Ressource“ in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sehr uneinheitlich verwendet wird.

⁶⁸ Rose (2003) S. 35ff

Autor(en) (Jahr)	Definitionen
Wernerfelt (1984)	„By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resource at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.“ ⁶⁹
Barney (1991)	„... firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness. ... firm resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies.“ ⁷⁰
Grant (1996)	Resources are inputs into the production process – they are the basic units of analysis. The individual resources of the firm include items of capital equipment, skills of individual employees, patents, brand names, finance, and so on. ⁷¹
Teece, Pisano and Shuen (1997)	„Resources are firm-specific assets that are difficult if not impossible to imitate. Trade secrets and certain specialized production facilities and engineering experience are examples. Such assets are difficult to transfer among firms because of transaction costs and transfer costs, and because the assets may contain tacit knowledge“. ⁷²

Tabelle 3: Ausgewählte Definitionen von Ressource

3.2 Klassifizierung von Ressourcen

Grant (1995) klassifiziert Ressourcen und unterscheidet in materielle, immaterielle und Humanressourcen.⁷³

⁶⁹ Wernerfelt (1984) S. 172

⁷⁰ Barney (1991) S. 101

⁷¹ Grant (1996) S. 118f

⁷² Teece, Pisano and Shuen (1997) S. 516

⁷³ Vgl. Grant (2009) S. 120ff

3.2.1 Materielle (tangible) Ressourcen

Materielle Ressourcen werden oft auch als physische Ressourcen bezeichnet. Sie sind aus der Bilanz ablesbar und können selbst aktiviert werden oder auch von anderen Unternehmen gekauft werden. Diese Art von Ressourcen weist eine begrenzte Kapazität auf und unterliegt gleichzeitig hohen Abnutzungserscheinungen.⁷⁴

3.2.2 Immaterielle (intangible) Ressourcen

Immaterielle bzw. intangible Ressourcen sind sehr eng mit dem Unternehmen verwachsen und können nicht käuflich erworben werden. Sie sind nicht greifbar und können somit auch nicht automatisch in andere Unternehmen transferiert werden. Beispiele für immaterielle Ressourcen sind Know-How, Image, Marken und Technologien.⁷⁵ Im Gegenteil zu materiellen Ressourcen weisen sie nur vereinzelt Kapazitätsbegrenzungen auf, sind flexibel einsetzbar und nutzen sich kaum ab.

3.2.3 Human-Ressourcen

Diese Art von Ressource beschreibt das Know-How, die Fähigkeiten, die Routine und die Motivation des Mitarbeiterstabes.⁷⁶

Grant (2009) gruppiert des Weiteren die sogenannten „Organizational Capabilities“, da, seiner Meinung nach, nicht Ressourcen selbst zum strategischen Erfolg beitragen, sondern vielmehr von den Führungsfähigkeiten abhängen.

3.3 Ressourcen im Resource-based View

Rasche (1994) fasst den Ressourcenbegriff im Ressource-based View schon wesentlich enger. Es werden nur jene Ressourcen angerechnet, die eine wettbewerbsstrategische Bedeutung aufweisen.

Freiling definierte 2002 Ressourcen im ressourcenorientierten Ansatz wie folgt:

„Zusammenfassend ist von Ressourcen im Kontext des Resource-based View dann zu sprechen, wenn (in Märkten beschaffbare) Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszu-

⁷⁴ Vgl. Camphausen (2007) S. 65

⁷⁵ Vgl. Camphausen (2007) S. 65

⁷⁶ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 29

*schließen. Die Veredelungsprozesse beruhen auf der an gegenwärtigen und zukünftigen Marktanforderungen ausgerichteten Weiterentwicklungen der Basis verfügbarer Inputgüter einer Unternehmung sowie auf der Ingangsetzung von Isolationsmechanismen.*⁷⁷

Barney (1991) definierte schon in den 90er Jahren einige Zusatzfunktionen, die Ressourcen – sowohl aus Kunden- wie auch aus Unternehmensicht – besondere Wichtigkeit verleihen:⁷⁸

Funktionen, die

- Wertvoll bzw. werthaltig sind,
- Von strategischer Relevanz sind,
- begrenzt transferierbar bzw. begrenzt handelbar sind,
- nicht oder kaum imitierbar sind,
- nicht substituierbar sind und
- den Zugang zu einem breiteren Spektrum an Märkten ermöglichen.

3.3.1 Kriterien der Ressourceneinteilung

In diesem Abschnitt sollen die vorher angesprochenen Funktionen erörtert werden, die eine starke Auswirkung auf die Strategie einer Unternehmung hat. In der Literatur werden diese Ressourcen auch als VRIN-Ressourcen (siehe Tabelle 4) angeführt. Die Kriterien der Abnutzbarkeit und der Transferierbarkeit gelten als Kriterien, aber bilden – wie in Abbildung 9 ersichtlich - keine notwendige Voraussetzung für Ressourcen mit nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

V	Valuable = Wert
R	Rare = Knappheit
I	Imperfectly Imitable = begrenzte Imitierbarkeit
N	Non Substitutable = begrenzte Substituierbarkeit

Tabelle 4: Erklärung von VRIN-Ressourcen

⁷⁷ Freiling (2002) S. 17

⁷⁸ Vgl. Barney (1991) S. 106ff

Ressourcen bieten einen potenziellen Wettbewerbsvorteil, sobald diese wertvoll und rar sind. Erfolg und einen damit verbundenen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen sie bei begrenzter Imitierbarkeit und Substituierbarkeit. Können Mitbewerber längerfristig die wertvolle und knappe Ressource nicht nachahmen oder sogar substituieren, ist ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil vorliegend.

3.3.1.1 **Wert**

Eine Ressource kann für Unternehmungen ungleichen Wert besitzen, d.h. es kann für ein Unternehmen einen höheren Wert darstellen als für ein anderes Unternehmen. Ein Grund hierfür wäre, wenn ein Unternehmen durch die Ressource einen besseren Nutzen am Markt ausschlagen kann.⁷⁹ Der Wert einer Ressource ändert sich, wenn die Konkurrenz diese imitiert hat oder durch eine andere substituieren kann.⁸⁰

3.3.1.2 **Seltenheit**

Laut Teece, Pisano und Shuen (1997) generiert eine seltene Ressource einen höheren Wettbewerbsvorteil, als eine die häufig am Markt erscheint. Ist demnach ist die Verfügbarkeit der Ressource begrenzt und kann diese auch nicht imitiert oder substituiert werden ist sie für ein Unternehmen sehr wertvoll. Diesen Vorteil kann aber nur generiert werden, wenn die Ressource im Unternehmen selbst oder alternativ im engeren Kreis von Konkurrenten zugänglich ist.⁸¹

3.3.1.3 **Imitierbarkeit**

Sobald nicht alle Unternehmungen geeignete Ressourcen besitzen versuchen sie diese nachzuahmen. Zum Schutz vor Nachahmung von wettbewerbsrelevanten Ressourcen können Imitationsbarrieren wie Patente von Nutzen sein. Außerdem kann die Ressource zu kausaler Mehrdeutigkeit führen, d.h. den Mitbewerbern ist der Bezug von der Ressource zum Wettbewerbsvorteil unklar. Zuletzt kann ein historisch gewachsener Imitationsschutz entstehen.⁸²

⁷⁹ Vgl. Barney (1991) S. 102f

⁸⁰ Vgl. Grant (1991) S. 117

⁸¹ Vgl. Teece, Pisano und Shuen (1997) S. 509f.

⁸² Vgl. Barney/Clark (2007) S. 59ff

3.3.1.4 Substituierbarkeit

Wenn Ressourcen nicht imitierbar sind bzw. die Kosten dafür zu hoch und auf anderen Märkten nicht erwerbbar sind, werden Konkurrenten versuchen diese zu substituieren. Barney/Clark (2007) verstehen unter substitutiven Gütern, Ressourcen, die obwohl strategisch äquivalent, voneinander getrennt die gleiche Strategie erreichen können.⁸³ Für ein Unternehmen entsteht somit ein nicht berechenbares Risiko, da es jederzeit soweit sein kann, dass ein Substitut für eine wertvolle Ressource generiert wird und der nachhaltige Wettbewerbsvorteil schlagartig verloren geht.

Mögliche Strategien um einer Substitution entgegenzuwirken können sein:

- Zeitvorsprung, solange dieser nicht durch finanzielle Investition kompensiert werden kann
- Der Nutzen der Kompetenz ist nur in Verbindung mit einer anderen Ressource gegeben.

3.3.1.5 Abnutzbarkeit

Grant (1991) nennt auch die Abnutzbarkeit (engl. durability) als wichtigen Faktor in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen. Tangible Ressourcen nützen sich, aufgrund des technischen Fortschrittes, schneller ab. Intangible Ressourcen (z.B. das Image eines Unternehmens) nützt sich hingegen nicht so rasch ab, sondern kann im günstigsten Fall sogar noch wichtiger werden. Dieses Kriterium ist aber sicher nicht ein entscheidendes Merkmal, um zu urteilen ob eine Ressource einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil besitzt.⁸⁴

3.3.1.6 Transferierbarkeit

Genauso wie die Abnutzbarkeit findet auch der Transfer bzw. die Transferierbarkeit von Ressourcen bei Grant (1991) Anklang, wobei auch dieses Kriterium wiederum keine notwendige Voraussetzung einer VRIN-Ressource darstellt.

Der Großteil der Ressourcen kann nicht auf andere Unternehmen transferiert werden bzw. man kann diese auch nicht einfach auf Märkten erwerben. Bei finanziellen Wettbewerbsvor-

⁸³ Vgl. Barney/Clark (2007) S. 65f

⁸⁴ Vgl. Grant (1991) S. 124f

teilen auf der anderen Seite trifft dies wiederum nicht zu, da Finanzmärkte in der Regel frei zugänglich sind.⁸⁵

Grant (1991) nennt in diesem Zusammenhang Gründe, bei denen der Transfer von Ressourcen nicht stattfinden kann:⁸⁶

- *Geografische Immobilität*

Da der Transfer von Betriebsmitteln bzw. auch von gut geschultem Personal sehr teuer ist, schreckt das mögliche Abwerbungsversuche der Konkurrenz ab. Der finanzielle Nachteil dadurch wäre nicht wieder gut zu machen und der Transfer wird folgedessen als unrentabel erachtet.

- *unvollkommene Information*

Der Besitzer einer überlegenen Ressource gewinnt mit der Zeit natürlich Erfahrungswerte über die Ressource bzw. hat Informationen, die einem möglichen Erwerber nicht bekannt sind. Die Konkurrenz weiß daher nicht, ob die Ressource über- oder unterbewertet wird.

- *Firmenspezifische Ressourcen*

Sind Ressourcen auf das Entwicklungs-Unternehmen zurechtgeschnitten, können sie für die Konkurrenz gar keinen Wert haben. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Image einer Marke, weil ein Wechsel des Besitzes des Markennamens den Wert verfallen lässt. Einige Ressourcen lassen sich nur dann transferieren, wenn die Unternehmung als Ganzes akquiriert wird, wobei sich selbst in diesem Fall die Reputation des Unternehmens verschlechtert.

- *Immobilität von Fähigkeiten*

Ähnlich wie bei den firmenspezifischen Ressourcen verhält es sich auch mit der eingeschränkten Mobilität von Fähigkeiten. Meistens arbeitet nicht nur ein Einzelner an einem Projekt, sondern es ist ein ganzes Team, welches zusammen agiert. Die Konkurrenz müsste das gesamte Team abwerben und hat selbst dann noch immer nicht die Sicherheit, dass es auch danach noch gleichwertige Fähigkeiten kreiert.

⁸⁵ Vgl. Grant (1991) S. 126

⁸⁶ Vgl. Grant (1991) S. 126f

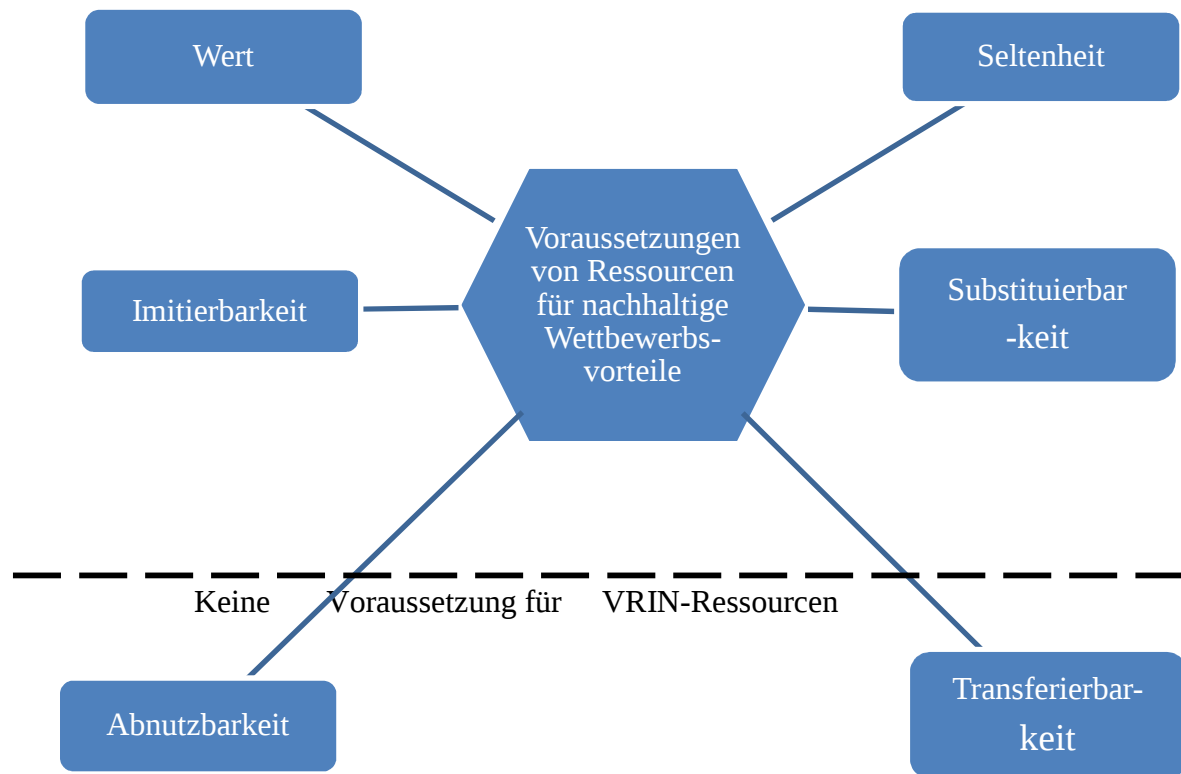


Abbildung 9: Voraussetzung für VRIN-Ressourcen - eigene Darstellung

3.4 Grundlagen und Entwicklung der ressourcenorientierten Theorie

Im strategischen Management wird grundsätzlich zwischen zwei Strömungen unterschieden.

Im Gegensatz zum Market-based View, der bis zum Anfang der 90er Jahre dominierte und sich mit dem Außenverhältnis von Unternehmen befasst, beschäftigt sich der Resource-based View mit dem Innenverhältnis. Anstelle von Chancen und Gefahren (externe Analyse) und der Konzentration auf die Umwelt, werden nun Stärken und Schwächen (interne Analyse) herangezogen und rücken damit die Ressourcenausstattung in den Mittelpunkt der Betrachtung.⁸⁷

Der Ressourcenansatz beruht auf dem soziologischen Leadership-Modell von Selznik (1957) und der Wachstumstheorie von Penrose (1959) und stellt die Ressourcenheterogenität, welche

⁸⁷ Vgl. Bamberger/Wrona (1996) S. 130f

die ungleiche Verteilung von Informationen, Wissen und Fähigkeiten zwischen Wirtschaftssubjekten beschreibt, in den Vordergrund.⁸⁸

1959 erkennt Penrose bereits, dass ein Unternehmen ein Bündel von Ressourcen ist:

*„Thus, a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision.“*⁸⁹

Penrose (1959) kommt zu dem Entschluss, dass Unternehmungen ohne produktiven Einsatz der Ressourcen nicht erfolgreich wachsen können. Des Weiteren sieht die Autorin die Fähigkeit des Managements zur Koordination alter bzw. zur Aufdeckung neuer Ressourcen als immens wichtig an.⁹⁰

Es wird davon ausgegangen, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil und dadurch der potentielle Unternehmenserfolg nur auf der Grundlage von Ressourcen möglich sind, wobei das Unternehmen selbst als spezifisches Bündel von Ressourcen angesehen wird.⁹¹

Wettbewerbsvorteile entstehen durch die effiziente Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten. Die in Punkt 3.3 definierten Ressourcen sind Potentialfaktoren, die direkt der Wertschöpfung dienen, während Fähigkeiten die Chance darlegen, die genannten Ressourcen optimal zu bündeln und bestmöglich einzusetzen.⁹² Dieses unternehmerische Ressourcenpotential verschafft dem Unternehmen eine erfolgversprechende Marktposition, da diese Ressourcen asymmetrisch am Markt verteilt sind. Die damit verbundene Einzigartigkeit der Unternehmen ist ein wesentliches Kennzeichen für den Resource-based View.⁹³

Die Weiterentwicklung dieser Ressourcen erfolgt strategisch und die Wettbewerbsstrategie muss an die Ressourcenausstattung angepasst werden, da die Konkurrenz sich zum Ziel gesetzt hat, erfolgreiche Ressourcen – durch Imitation oder Substitution – selbst zu erringen.⁹⁴

Barney (1991) vertritt die Meinung, dass ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil erst geschaffen ist, wenn es gegenwärtige oder potenzielle Wettbewerber nicht vollbringen den Wettbewerbsvorteil zu imitieren oder gar zu substituieren. Barney (1991) spezifiziert dennoch den Zeit-

⁸⁸ Vgl. Barney (1991) S. 99, Penrose (1959) S. 24f, Selznick (1959)

⁸⁹ Penrose (1959) S. 24

⁹⁰ Vgl. Penrose (1959) S. 24

⁹¹ Vgl. Rumelt (1984) S. 557f

⁹² Siehe Kapitel 3.3.

⁹³ Vgl. Krüger/Homp (1996) S. 25ff sowie Corsten (1998) S. 136ff

⁹⁴ Vgl. Macharzina (1995) S. 60 und Bamberger/Wrona (1996) S. 132

raum des Vorteiles nicht und geht darüber hinaus nicht davon aus, dass dieser für immer besteht.⁹⁵

Abbildung 10 gibt einen Überblick zur Entwicklung der Ressourcentheorie. Der klassische Resource-based View stellte den Ursprung dar, der in den 1980er Jahren die Bedeutung von Ressourcen für Unternehmen verstärkte. In den Folgejahren wurde der Resource-based View um eine kompetenzbasierte Sichtweise und einen wissensbezogenen Ansatz erweitert.

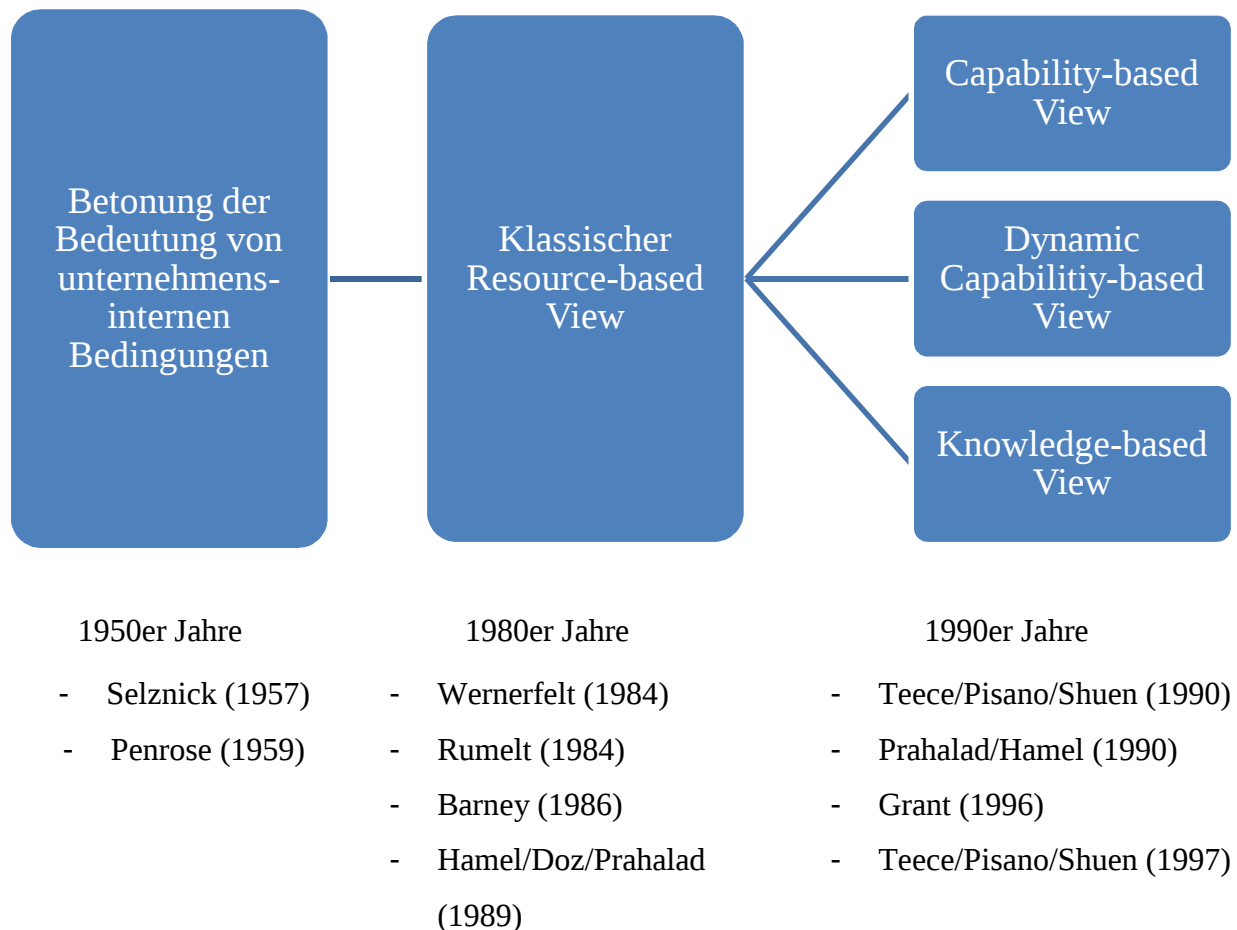


Abbildung 10: Überblick zur Entwicklung der Ressourcentheorie - eigene Darstellung

Andrews Analyse unternehmensinterner Stärken sowie Ansoffs Definition von Synergie als unternehmensintern generierte Kombination von Fähigkeiten und Kompetenzen sind eng mit dem ressourcenorientierten Ansatz verbunden.⁹⁶

⁹⁵ Vgl. Barney (1991) S. 102

⁹⁶ Vgl. Andrews (1971) S. 98ff, Ansoff (1965) S. 75ff

3.5 Ressourcenorientierter vs. Marktorientierter Ansatz

Der wesentlichste Unterschied der beiden Ansichten existiert vor allem in den differenten Analysen, die als Ausgangspunkt dienen. Im marktorientierten Ansatz sind nicht die Ressourcen des Unternehmens entscheidend, sondern dieser nimmt als Schlüssel für den Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile die Marktseite, bzw. die Beziehung des Unternehmens zur Außenwelt wahr.

Im Gegensatz zum ressourcenorientierten Blickwinkel wird beim marktorientierten Ansatz die Hauptursache des Erfolges durch externe Determinanten, wie beispielsweise Branchenattraktivität und Positionierung innerhalb der Branche, betont. Die internen Abläufe bleiben beim Market-based-View unbeachtet d.h. er bildet mit seinem „outside-in“-Verständnis einen „Blick von oben“, auf den Erfolg des Betriebes.⁹⁷

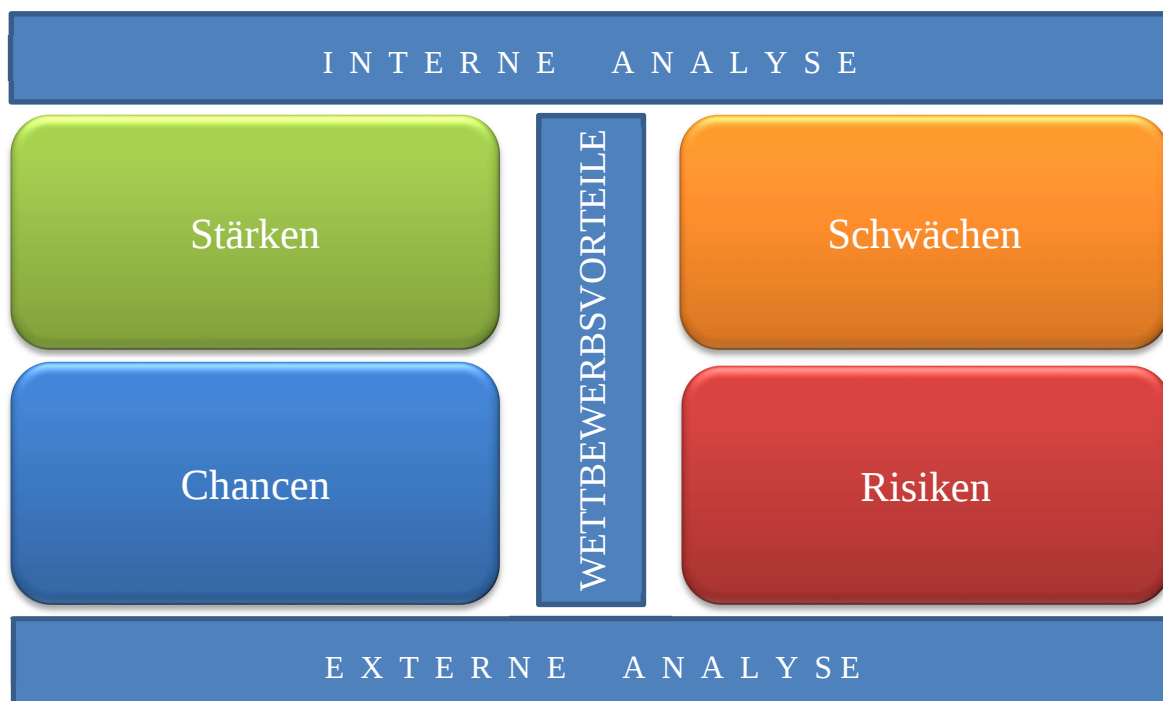


Abbildung 11: SWOT-Analyse - interne und externe Analyse - eigene Darstellung

Quelle: in Anlehnung an Barney (1991) S. 100

Barney (1991) und Wernerfelt (1984) verallgemeinern in Abbildung 11 den Ressourcenbegriff und erachten Ressourcen als die Stärken im SWOT-Konzept (Strengths-Weaknesses-

⁹⁷ Vgl. Wernerfelt (1984) S. 171ff

Opportunities-Threats) ausmachen. Die Stärken-Schwächen-Chancen-Gefahren-Analyse ist ein Werkzeug des strategischen Managements und stellt die internen der externen Analysen gegenüber. Die Zielerreichung der Organisation wird mit Hilfe der Stärken und Schwächen einer Organisation (interne Sicht) und den Chancen und Risiken der Umwelt (externe Sicht) abgeleitet.⁹⁸

Beispiele für Stärken und Schwächen sind Eigenschaften der Organisation, ihrer Prozesse und Dienstleistungen (z.B. Führungsstil, Kontroll- und Steuerungsinstrumente, Motivation und Wirtschaftlichkeit). Bei den Chancen bzw. Risiken wird die Entwicklung in der Umwelt und speziell in den Märkten beobachtet, wobei Wettbewerberstruktur, Kundenstruktur und Änderungen rechtlicher Rahmenbedingungen zu den Beispielen zählen.⁹⁹

Das Musterszenario setzt sich wie folgt zusammen: Stärken müssen analysiert und dadurch Chancen abgeleitet werden. Mögliche Risiken werden aus den Schwächen herausgearbeitet, wobei Bedrohungen auch durch Nichtnutzung der eigenen Stärken entstehen können. Beseitigt man eventuelle Schwächen können daraus Chancen entstehen, die zu gewichtigen Vorteilen verhelfen können.¹⁰⁰

In Abbildung 12 wird deutlich gezeigt, dass marktorientierte Strategieansätze mit der jeweiligen Umweltsituation beginnen, welche sich vorrangig aus den Chancen und Risiken ableitet. Werden unternehmensspezifische Stärken und Schwächen in den Mittelpunkt gestellt, wird von ressourcenorientierten Strategieansätzen gesprochen.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Barney (1991) S. 100; Wernerfelt (1984) S. 172ff

⁹⁹ Vgl. Schneider, Minnig, Freiburghaus (2007) S. 156f

¹⁰⁰ Vgl. Rosenkranz, Missler-Behr (2005) S. 164ff

¹⁰¹ Vgl. Krausz (2002) S. 53f

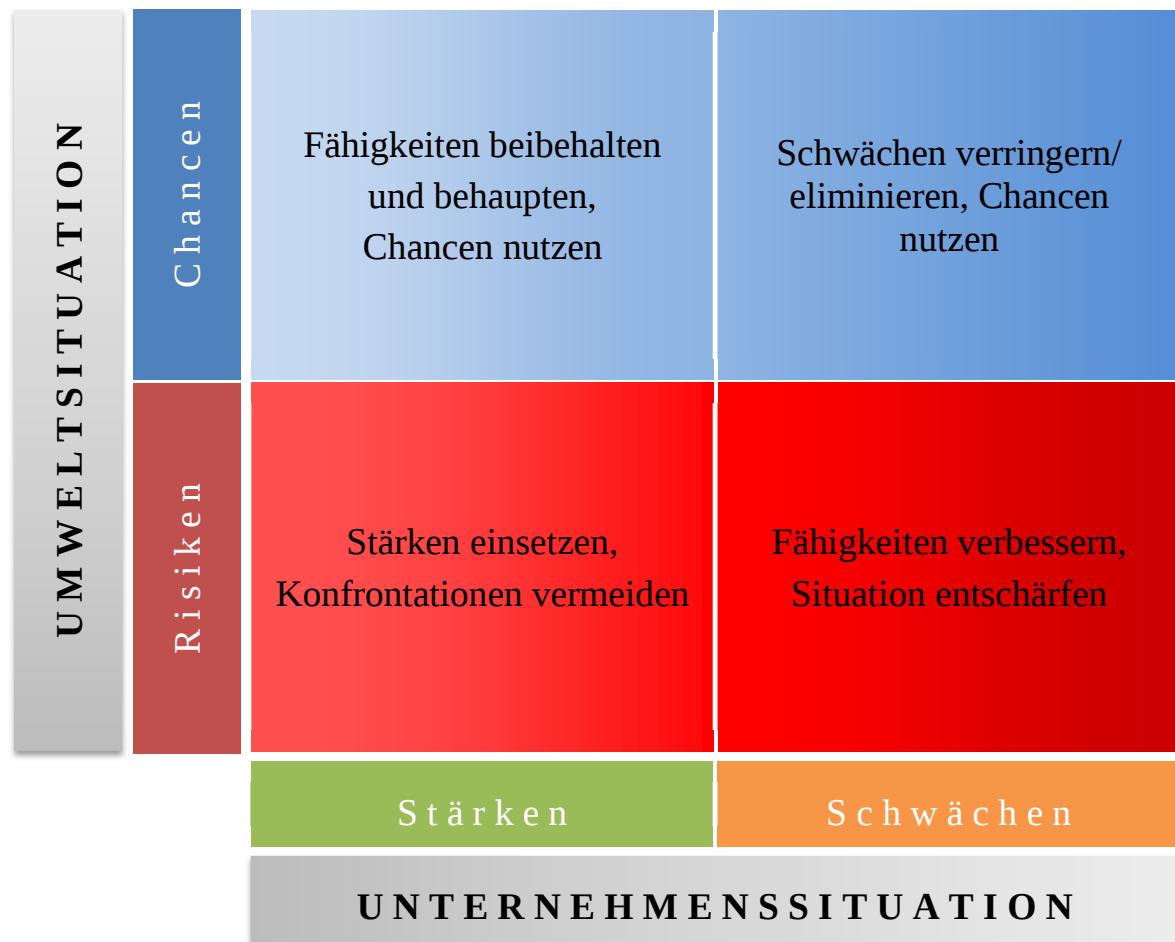


Abbildung 12: SWOT-Analyse als Ausgangspunkt der Strategieentwicklung - eigene Darstellung

Quelle: Krausz, S. (2002) S. 53

Daraus ergeben sich zwei unterschiedliche Ziele:

Der marktorientierte Ansatz hat den Abbau von Schwächen zum Ziel, wogegen der ressourcenorientierte Ansatz den Aufbau von Stärken forciert.¹⁰²

Im Gegensatz zum ressourcenorientierten Ansatz ist der marktorientierte eher kurzfristig angelegt - Ressourcen werden bei diesem View darüber hinaus als homogen und perfekt mobil angesehen. Geeignete Mittel zum Erreichen, der laut Market-based View entscheidenden, Machtposition in der Branche sind der Aufbau von Eintrittsbarrieren, welche beispielsweise durch Erfahrung, Patente und gutem Ruf entstehen können.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Corsten (1998) S. 16

¹⁰³ Vgl. Porter (1991) S. 99f

Bedeutend für den marktorientierten Ansatz ist das in Abbildung 13 dargestellte Fünf-Kräfte-Modell von Porter:

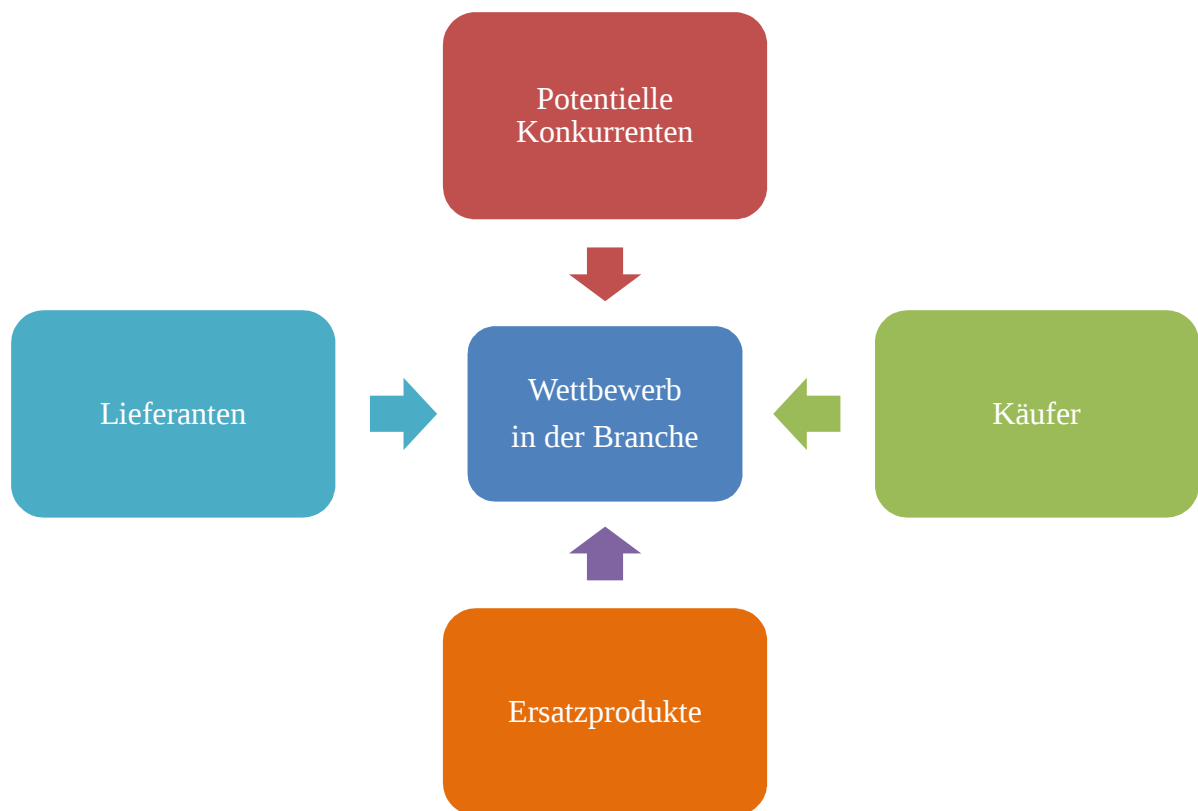


Abbildung 13: Five-Forces-Modell nach M. E. Porter - eigene Darstellung

Quelle: Porter, M. E. (2008) S. 4

Dem Modell zufolge wird die Rentabilität einer Branche durch die Ausprägung von fünf Wettbewerbskräften bestimmt. Innerhalb der Branche besteht eine Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern. Neben den bestehenden Nebenbuhlern stellen auch potentielle neue Konkurrenten eine Bedrohung dar, da sie durch das Einbringen neuer Kapazitäten Einfluss auf die vorherrschenden Preise nehmen, was wiederum zu Rentabilitätseinbußen bei bisherigen Anbietern führt und die Attraktivität des Marktes für alle Beteiligten schmälert. Diese Bedrohung kann mit Hilfe von Eintrittsbarrieren verhindert bzw. deutlich erschwert werden.¹⁰⁴

Eine nicht zu unterschätzende Kraft ist die Marktmacht der Käufer, da diese einen geringeren Preis, besseres Service oder höhere Qualität zu den gleichen Preisen fordern können. Dadurch

¹⁰⁴ Vgl. Porter (1999) S. 29ff

können die Käufer auch die Rentabilität der Branche und der dort ansässigen Unternehmen beeinflussen. Bei Lieferanten verhält es sich ähnlich wie bei Kunden: Ihre Marktmacht kann ebenso erheblichen Druck erzeugen.¹⁰⁵

Die Lieferanten können versuchen höhere Preise für die Waren zu fordern bzw. das Angebot dieser Waren zu verringern. Diese Maßnahmen führen ebenfalls zu einer Unattraktivität der Branche und wirken sich somit negativ auf alle Unternehmen in dieser aus.

Eine weitere Kraft ist die Bedrohung durch Ersatzprodukte. Diese sind in der Lage die Bedürfnisse des Kunden annäherungsweise so zu erfüllen wie es die Produkte des eigenen Unternehmens im Stande sind zu tun. Die Förderung des Markenbewusstseins und die Betonung der Qualität sind wirksame Methoden um dieser Kraft entgegen zu wirken.¹⁰⁶

Fällt die Bedrohung durch diese fünf Kräfte sehr stark aus, ist eine Branche unattraktiv für ein Unternehmen, da die Erzielung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils sich sehr schwierig gestaltet.

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass der ressourcenorientierte und der marktorientierte Ansatz einander gegenseitig nicht ausschließen, sondern vielmehr sogar ergänzen.¹⁰⁷

Abbildung 14 zeigt diese Ergänzung. Unter Marktorientierter Sicht versteht man den Versuch des Unternehmens, Kundenbedürfnisse zu befriedigen, Vorzüge zu gewinnen und, darauf bildend, Ressourcenaufbau zu betreiben. Aus der Ressourcenorientierten Sicht verfügt die Unternehmung über spezielle Ressourcen und Fähigkeiten und versucht durch Kombination dieser, eine bestmögliche Erfolgsposition zu bewirken.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Vgl. Porter (1999) S. 29ff

¹⁰⁶ Vgl. Porter (1999) S. 29ff

¹⁰⁷ Vgl. Corsten (1998) S. 20

¹⁰⁸ Vgl. Corsten (1998) S. 19f

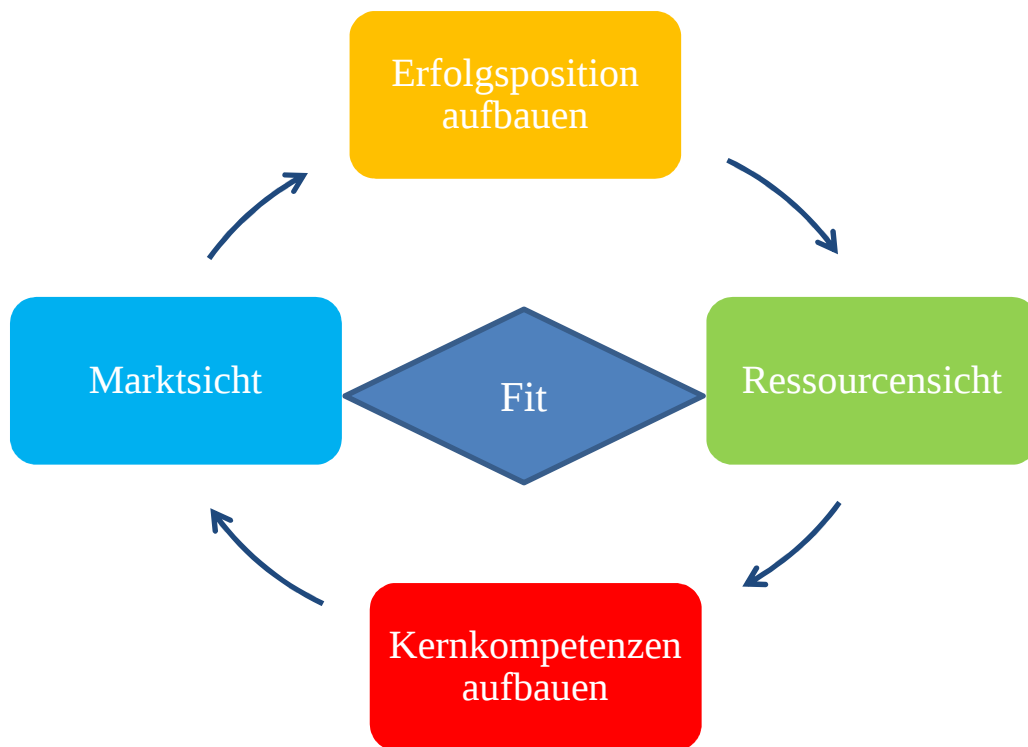


Abbildung 14: Wirkungskreislauf von Markt- und Ressourcensicht - eigene Darstellung

Quelle: Corsten (1998) S. 19

Abbildung 15 gibt die Beziehung zwischen dem ressourcenorientierten und dem marktorientierten Ansatz genau wieder und zeigt dabei, dass bei den Schlüsselfaktoren eine Wechselwirkung besteht, die einerseits auf einen gegenseitigen Abstimmungsbedarf und andererseits auf einen synergetischen Einfluss auf das Erfolgs- bzw. Gewinnpotential hinweist. Beide Ansätze verfolgen das gleiche Ziel, wobei der Marktorientierte Ansatz mit Schlüsselerfolgsmomenten und, daraus resultierend mit externen Bedingungen zum Ziel gelangen will. Der Ressourcenorientierte Ansatz versucht wiederum durch wettbewerbsrelevante Ressourcen Vorteile zu generieren und sich durch interne Bedingungen Erfolgs bzw. Gewinnpotentiale zu erarbeiten.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vgl. Corsten (1998) S. 20f

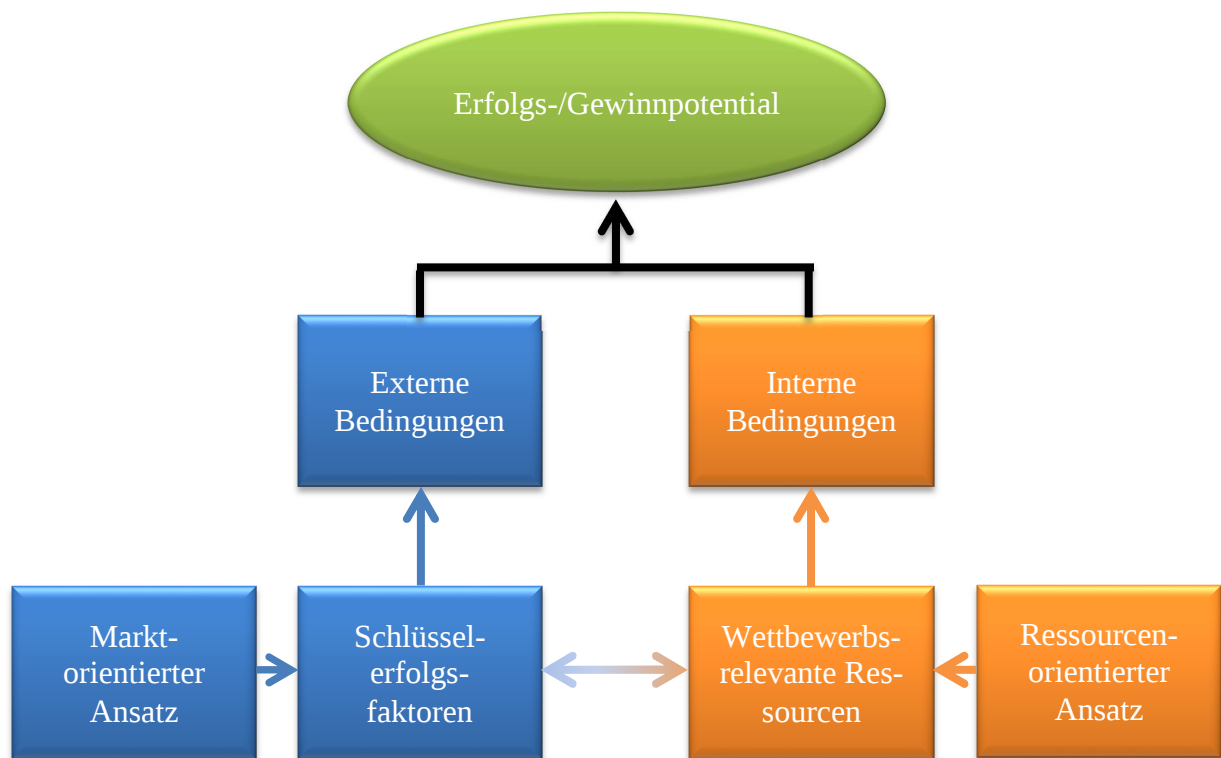


Abbildung 15: Beziehung zwischen der markt- und ressourcenorientierter Sichtweise - eigene Darstellung

Quelle: Corsten (1998) S. 21

3.6 Weiterentwicklungen des Resource-based Views

3.6.1 Fähigkeitsorientierter Ansatz (Capability-based View)

Bei diesem Ansatz geht man von gleichen Umweltbedingungen aus, wobei Heterogenität von Ressourcen und unvollkommene Märkte als gegeben gelten. Erfolgsdifferenzen zwischen Unternehmungen begründen sich nicht nur durch die Ressourcen selber, sondern überdies auch durch die Fähigkeit des Unternehmens, diese effizient einzusetzen.¹¹⁰ Ist dies der Fall, verhindert die Komplexität der unternehmenseigenen Fähigkeiten den Transfer der Ressourcen auf bzw. die Imitation der Ressourcen durch andere Unternehmen. Die einzige Chance, um sich Zugriff auf diese Kompetenzen zu verschaffen, sind Unternehmenszusammenschlüsse.¹¹¹

¹¹⁰ Vgl. Wirtz (2003) S. 44

¹¹¹ Vgl. Wirtz (2003) S. 56

3.6.2 Wissensorientierter Ansatz (Knowledge-based View)

Dieser Ansatz betrachtet Wissen als „strategisch wichtigste Ressource eines Unternehmens“, d.h. Unterschiede in der Wissensausstattung können sich positiv oder negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Deshalb müssen Unternehmensziele gesteckt und das Wissen im Unternehmen dementsprechend eingesetzt werden.¹¹²

Es gibt zwei unterschiedliche Arten von Wissen, die zum Schluss in Tabelle 5 gegenübergestellt werden:

3.6.2.1 Implizites Wissen

Diese Form von Wissen wird auch personifiziertes oder stillschweigendes Wissen genannt (engl. von tacit knowledge). Es ist im Einzelwesen verborgen, kann nicht bewusst angeeignet und damit auch nur sehr schwer weitergegeben werden. Die einzige Möglichkeit an dieses Wissen heranzukommen ist durch Interaktion, d.h. durch Annahmen, Erfahrungen und Intuition. Polanyi (1985) schreibt treffend in seinem Buch: „*dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen.*“¹¹³

3.6.2.2 Explizites Wissen

Explizites Wissen ist formulierbares und reproduzierbares Wissen. Es kann ohne Schwierigkeiten durch eine formale, systematische Sprache vermittelt werden, etwa durch Wörter und Zahlen. Es kann in seiner Anwendung logisch nachvollzogen und beschrieben werden und stellt deshalb spezifisches oder methodisches Wissen dar.¹¹⁴

¹¹² Vgl. Grant (1996) S.109ff

¹¹³ Vgl. Nonaka; Takeuchi (1997) S. 24 und Polanyi (1985) S. 14

¹¹⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (online) „Wissensmanagement“ – abgerufen am 24.03.2012

Explizites Wissen	Implizites Wissen
Kodifizierbar	Nicht kodifizierbar
Objektiv	Subjektiv
Unpersönlich	Persönlich
Leicht zu teilen	Schwierig zu teilen
Kontext-unabhängig	Kontext-spezifisch

Tabelle 5: Implizites vs. explizites Wissen - eigene Darstellung

Quelle: Hislop (2005) S. 23

In der Praxis gibt es deutlich mehr implizites als explizites Wissen.

3.6.3 Das Konzept der Kernkompetenzen (Competence-based View)

Geprägt wurde dieses Konzept von Prahalad/Hamel (1991). Nicht einzelne, sondern die Aggregation mehrerer Ressourcen steht im Mittelpunkt, welche folglich Kernkompetenzen bilden. Aber auch Barney (1991) und Grant (1991) führten den - bereits von Penrose (1959) begonnenen - Gedanken weiter, wonach nicht nur Ressourcen alleine für Vorteile im Wettbewerb verantwortlich sein können.

Bei diesen Überlegungen spielte auch die Fähigkeit von Unternehmen, ihre Ressourcen entsprechend vorteilhaft zu nutzen, eine übergeordnete Rolle. Die Vertreter beschrieben diese (Kern-) Kompetenzen als grundlegende Voraussetzung für mögliche Wettbewerbsvorteile.¹¹⁵ Dieses Fachwissen ist sehr unternehmensspezifisch und kann nur schwer von der Konkurrenz imitiert werden. Der Kernkompetenzansatz kann als spezielle Form des Resource-based View angesehen werden.¹¹⁶

Nachstehend wird definiert, wie Kernkompetenzen erkannt, entwickelt und genutzt werden können.

¹¹⁵ Vgl. Prahalad/Hamel (1991) S. 69

¹¹⁶ Vgl. Prahalad/Hamel (1991) S. 69ff

Ein Ansatz für die Gestaltung dieser kompetenzbasierenden Strategie ist der Kernkompetenz-Kreislauf:

- **Identifikation**
- **Entwicklung**
- **Integration**
- **Nutzung**
- **Transfer**

Im ersten Schritt werden Kernkompetenzen identifiziert und eingeordnet. Danach werden die jeweiligen Kompetenzen gefestigt, aufgebaut und verbessert. Diese Verbesserungen können durch Weiter- bzw. Neuentwicklungen vorgenommen werden. Durch den organisatorischen Lernprozess wird der Wert der Kernkompetenzen weiter gesteigert und auf Basis vorhandener Fähigkeiten werden neue Kompetenzen entwickelt, die eine Verbesserung der Wettbewerbsanforderungen bringen. Im nächsten Schritt werden Ressourcen und Fähigkeiten integriert, wobei das Ziel stets eine optimale Nutzung sein soll.¹¹⁷

Der Nutzen dieser Kompetenzen sollte in den Geschäftsbereichen langfristig und optimal einsetzbar sein, denn der Aufbau ist in den meisten Fällen sehr kostenintensiv. Im Rahmen des Kernkompetenz-Managements sollte sichergestellt sein, dass dieser konkrete Nutzen aus der Sicht des Kunden erblickt und am Markt zielführend mit Gewinn umgesetzt wird. Bei diesem Schritt ist das Kompetenz-Markt-Portfolio sehr hilfreich, welches in Abbildung 17 grafisch dargestellt ist und nachfolgend erläutert wird. Im letzten Schritt des Kernkompetenzkreislaufs müssen die vorhandenen, bzw. die im Entstehen befindlichen Kernkompetenzen auf neue Produkte, Regionen und Kunden übertragen werden, wobei erst nach der Übertragung das Potenzial von Kernkompetenzen ersichtlich ist. Sind Kernkompetenzen zudem dynamisch, können durch den Transfer neue Kernkompetenzen hervorgebracht werden.¹¹⁸

¹¹⁷ Vgl. Rose (2003) S. 60f

¹¹⁸ Vgl. Rose (2003) S. 61

Abbildung 16 stellt den zuvor beschriebenen Prozess des Kernkompetenz-Kreislaufs grafisch dar:



Abbildung 16: Kernkompetenz-Kreislauf - eigene Darstellung

Quelle: Krüger/Homp (1997) S. 93

In Abbildung 17 wird das Kompetenz-Markt-Portfolio aufgezeigt, in welchem zwischen bestehenden und neuen Kompetenzen bzw. Produktmärkten unterschieden wird.

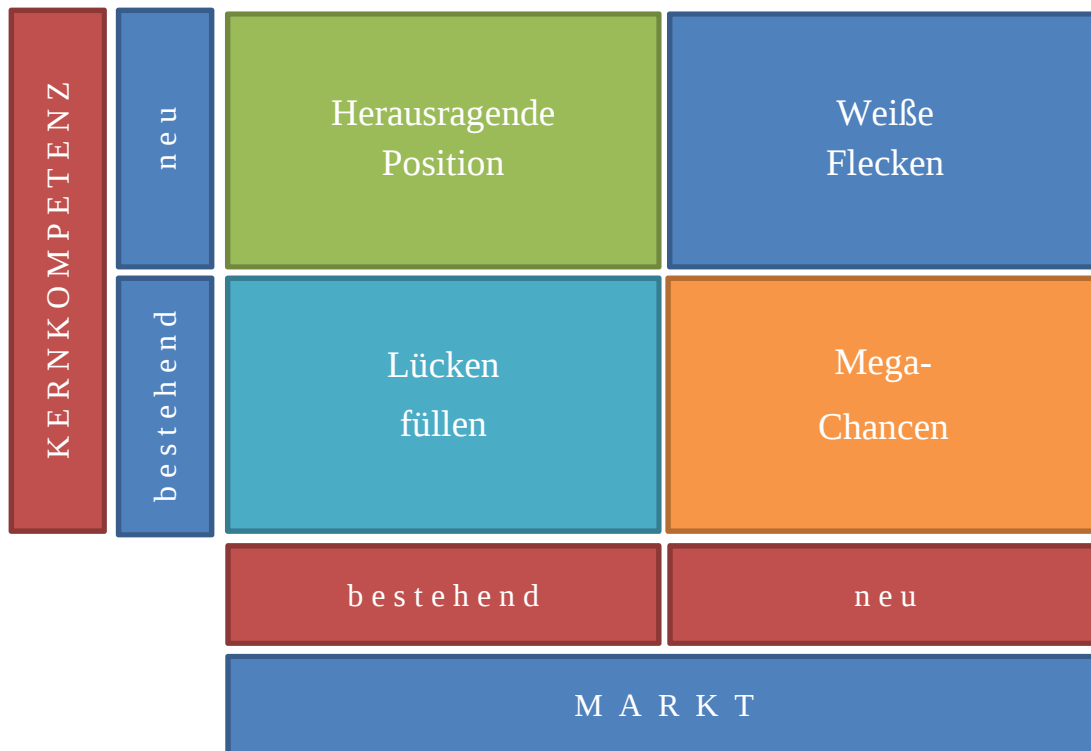


Abbildung 17: Kompetenz-Markt-Matrix - eigene Darstellung

Quelle: Hamel/Prahalad (1995) S. 341

Im unteren linken Quadranten trifft eine bestehende Kernkompetenz auf einen bestehenden Markt. Die Wissensmanagement-Strategie in diesem Sektor zielt auf die Erhaltung der Kernkompetenz ab. Rechts daneben positionieren sich neue Märkte, die mit bestehenden Kompetenzen erschlossen werden können. Im oberen linken Sektor wird eine neue Kompetenz in bestehende Märkte genutzt, damit die Marktposition auch in Zukunft gewährleistet ist. Im oberen rechten Quadranten wird eine neue Kompetenz in neuen, zukünftigen Märkte erschlossen. Ziel dabei ist es, die Herausforderungen der Zukunft anzunehmen und mögliche Einbrüche zu verhindern. Diese Strategie beinhaltet große Chancen, wobei auch ein hohes Risiko eingegangen wird.¹¹⁹

¹¹⁹ Vgl. Hamel/Prahalad (1995) S. 341

3.7 Erweiterung des Ressource-based View

Der ressourcenorientierte Ansatz ist in Hinsicht auf die potentielle Anpassungsfähigkeit an Abweichungen des Marktumfeldes sehr starr ausgerichtet. Marktveränderungen würden sofort längst existente Wettbewerbsvorteile bedrohen bzw. verringern.¹²⁰ Teece, Pisano und Shuen (1997) passen den Resource-based View an dieses Problem an und definieren den Ansatz zur dynamischen Entwicklung von Fähigkeiten, den Dynamic Capability Approach. Diese Weiterentwicklung gibt an, dass Unternehmen auch in der Zukunft – also auch bei dynamischem Marktumfeld - nachhaltige Wettbewerbsvorteile verteidigen können.¹²¹

Die drei Autoren definieren Dynamic Capabilities mit:

„Fähigkeiten einer Unternehmung, interne und externe Kompetenzen bilden, integrieren, neu kombinieren und an das sich schnell ändernde Marktumfeld anpassen zu können.“¹²²

Der Dynamic Capability Approach wird als Erweiterung des Resource-based View angesehen und beleuchtet die Herausforderung sich Neuheiten in Märkten oder Branchen zu stellen oder gegebenenfalls sogar selbst zu initiieren.

3.8 Kritik des ressourcenorientierten Ansatzes

Dem ressourcenorientierten Ansatz wird ein großes Potential zugeschrieben, doch blieb die Forschung der Wettbewerbssituation von Unternehmungen aus dem Gesichtspunkt ihrer Ressourcen und Fähigkeiten, d.h. das Auftauchen einer ressourcenorientierten Sichtweise nicht ohne ablehnende Haltungen.¹²³

Im Rahmen des Resource-based Views wurde eine Vielzahl an Arbeiten in verschiedensten wissenschaftlichen Journalen veröffentlicht, wobei eine Fülle von unterschiedlichen Meinungen bzw. Annahmen getroffen wurden.

¹²⁰ Vgl. Teece, Pisano, Shuen (1997) S. 515

¹²¹ Vgl. Teece, Pisano, Shuen (1997) S. 515f

¹²² Teece, Pisano, Shuen (1997) S. 516

¹²³ Vgl. Priem/Butler (2001) S. 22ff

Der erste Kritikpunkt betrifft den ungenau gefassten Ressourcenbegriff. Dieser wird häufig nur sehr dehnbar definiert und konkrete Strategien lassen sich dabei nicht ableiten.¹²⁴

Als weiterer Kritikpunkt gilt die sehr starke unternehmensinterne Perspektive. Im ressourcenorientierten Ansatz wird auf die Sicherung und Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten hingewiesen, ohne dabei den Markt einzugliedern. Im Endeffekt entscheidet aber gerade der Markt über die tatsächliche Relevanz von diesen zwei Werten, d.h. ob Ressourcen auch tatsächlich wertvoll sind. Der Nachteil des Resource-based View ist dabei die fehlende Dynamik bei sich wandelnden Marktbedingungen.¹²⁵

Porter (1991) widmet sich der Frage was genau eine einzigartige Ressource definiert? Aus welchem Grund gilt gerade die Ressource als wertvoll? Wie konnte ausgerechnet das Unternehmen diese erzeugen oder sich aneignen? Welche Ursachen erlauben es der Ressource auch so wertvoll zu bleiben? Des Weiteren ist der Autor davon überzeugt, dass ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil überhaupt erst nachträglich messbar ist.¹²⁶

Der Resource-based View spielt, trotz der zuvor aufgezählten Kritikpunkte bezüglich der dehnbaren Definitionen, eine entscheidende Rolle bezüglich der Erklärung von unterschiedlichen Performances verschiedener Unternehmen der gleichen Branche.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Bamberger/Wrona (1996) S. 140

¹²⁵ Vgl. Priem/Butler (2001) S. 33f

¹²⁶ Vgl. Porter (1991) S. 108

¹²⁷ Vgl. Kummer/Hauptmann (2007) S. 411ff

4. Fallbeispiel:

4.1 Methode

Das Fallbeispiel zur wissenschaftlichen Arbeit des ressourcenorientierten Ansatzes bei strategischen Allianzen wurde anhand eines ausgearbeiteten Fragenkatalogs und persönlichen Interviews mit Generaldirektor und Vorstandsvorsitzendem Dr. Günter Geyer von der Vienna Insurance Group AG und Privat- sowie Firmenkundenvorstand Dr. Peter Bosek von der Erste Bank AG erarbeitet, evaluiert und analysiert. Weitere Informationen basieren auf der Homepage der Vienna Insurance Group, abzurufen unter www.vig.com und www.s-versicherung.at und der Erste Bank AG, abzurufen unter www.erstebank.at und www.erstegroup.at.

Zusätzlich war die Möglichkeit vorhanden am 15. Juni 2011 an einer Podiumsdiskussion zum Thema: „Vertriebskooperationen von Banken und Versicherungen: Worin liegt der Schlüssel zum Erfolg?“ teilzunehmen. Referenten waren Mag. Robert Lasshofer, Generaldirektor der Wiener Städtischen Versicherung, Dr. Peter Bosek, Vorstandsmitglied der Erste Bank AG, Gabi Kreindl, Verein für Konsumenteninformationen und Rudolf Mittendorfer, Wirtschaftskammer Wien.

Die persönlichen Interviews wurden zwecks wahrheits- und wortgetreuer Abbildung elektronisch aufgezeichnet, schriftlich transkribiert und sind im Anhang beigefügt.

4.2 Unternehmensprofil

4.2.1 Vienna Insurance Group

Die Vienna Insurance Group ist stolz auf ihre mehr als 185-jährige Geschichte und Tradition. Das Unternehmen hat sich von einer lokalen Versicherung zu einem der größten international tätigen Versicherungskonzerne in Zentral- und Osteuropa (CEE) entwickelt.

Die Wiener Städtische Versicherung wurde unter dem Namen „Wechselseitige k.u.k. priv. Brandschadenversicherungsanstalt“ durch Georg Ritter von Högelmüller im Jahr 1824 ge-

gründet. 1919 wurde der Name in „Gemeinde Wien-Städtische Versicherungsanstalt“ geändert und seitdem ist sie unter der Kurzform „Wiener Städtische“ bekannt.¹²⁸

Seit 1990 expandiert die Wiener Städtische Versicherung kontinuierlich nach Zentral- und Osteuropa, da man frühzeitig erkannte, welche vielfältigen Entwicklungschancen in diesem Gebiet verborgen liegen. Mit dem Einstieg in den Versicherungsmarkt der damaligen Tschechoslowakei durch eine Beteiligung an der Neugründung der *Kooperativa poist'ovna, a.s.*, war das Unternehmen als erstes westliches Versicherungsunternehmen in Central Eastern Europe vertreten. Nach der Staatentrennung war die Unternehmung zum Handeln gezwungen und nahm aus diesem Grund die Geschäftstätigkeit auch in der Slowakei auf. In den darauf folgenden Jahren wurden die Märkte in Ungarn, Polen, Kroatien, Rumänien, Weißrussland, Bulgarien, Serbien, Slowenien, Ukraine, Russland, Türkei, Estland, Lettland, Litauen, Georgien, Albanien, Mazedonien und zuletzt auch Montenegro erschlossen. Mit dem Eintritt in diese Länder konnte das Versicherungsunternehmen sein bereits etabliertes Produktportfolio, geprägt durch westliche Standards erstmals auch in CEE anbieten.

Ende des Jahres 2006 wurde die Dachmarke Vienna Insurance Group eingeführt und der offizielle Unternehmensname in „Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group“ unbenannt. 2008 wurde im Rahmen dieser Umstellungen auch der Börsenhandelsname auf „Vienna Insurance Group“ (Wertpapierkürzel VIG) geändert. Zusätzlich wurde eine gegenseitige Vertriebskooperation mit der Erste Bank AG unterzeichnet. Am 3. August 2010 wurde die Abspaltung des operativen Versicherungsgeschäftes in Österreich von den Holdingfunktionen des Konzerns rechtskräftig. Die Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group führt seither das Versicherungsgeschäft in Österreich an. Neben den üblichen internationalen Steuerungsaufgaben eines börsennotierten Konzerns widmet sich die Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe ebenso dem Rückversicherungs- und internationalen Firmengeschäft.¹²⁹

Die Vienna Insurance Group AG baute in den letzten 20 Jahren kontinuierlich ihr CEE-Geschäft aus, ist heute in 25 Märkten mit über 25.000 Mitarbeitern erfolgreich vertreten und ist in vielen dieser die unangefochtene Nummer 1.¹³⁰ Abbildung 18 stellt die gesamte Vienna Insurance Group Familie dar, in der rund 50 Gesellschaften der Holding aufgelistet sind.

¹²⁸ Vgl. <http://www.vig.com/de/vig/geschichte/anfaenge-der-vienna-insurance-group.html> - abgerufen am 13.06.2011

¹²⁹ Vgl. <http://www.vig.com/de/vig/geschichte/seit-1990-expansion-nach-cee.html> - abgerufen am 13.06.2011

¹³⁰ Vgl. <http://vig.online-report.eu/2010/gb/interviewmitdrgeyer.html> - abgerufen am 13.06.2011

Welcome to the family of
VIENNA INSURANCE GROUP AG
 Wiener Versicherung Gruppe



Abbildung 18: Konzern Vienna Insurance Group AG

Quelle: [http://www.vig.com/fileadmin/web/Investor_Relations/Geschaeftsberichte/120329 -
 Konzernbericht 2011_VIG_final.pdf](http://www.vig.com/fileadmin/web/Investor_Relations/Geschaeftsberichte/120329_-_Konzernbericht_2011_VIG_final.pdf) S.18 - abgerufen am 19.05.2012

Die Vienna Insurance Group verfolgt klar definierte strategische Ziele:

- die Stärkung der Spitzenposition der Vienna Insurance Group in Österreich sowie
- den stetigen Ausbau der Versicherungsaktivitäten in der Wachstumsregion Central Eastern Europe

Diese Staaten zählen zu den größten und erfolgversprechendsten Märkten und haben außerdem in den letzten Jahren durch ein großes wirtschaftliches Entwicklungspotenzial auf sich aufmerksam gemacht.

Die Vienna Insurance Group vertraut dabei auf vier Managementprinzipien, die sich in folgender Grafik (Abbildung 19) widerspiegeln.

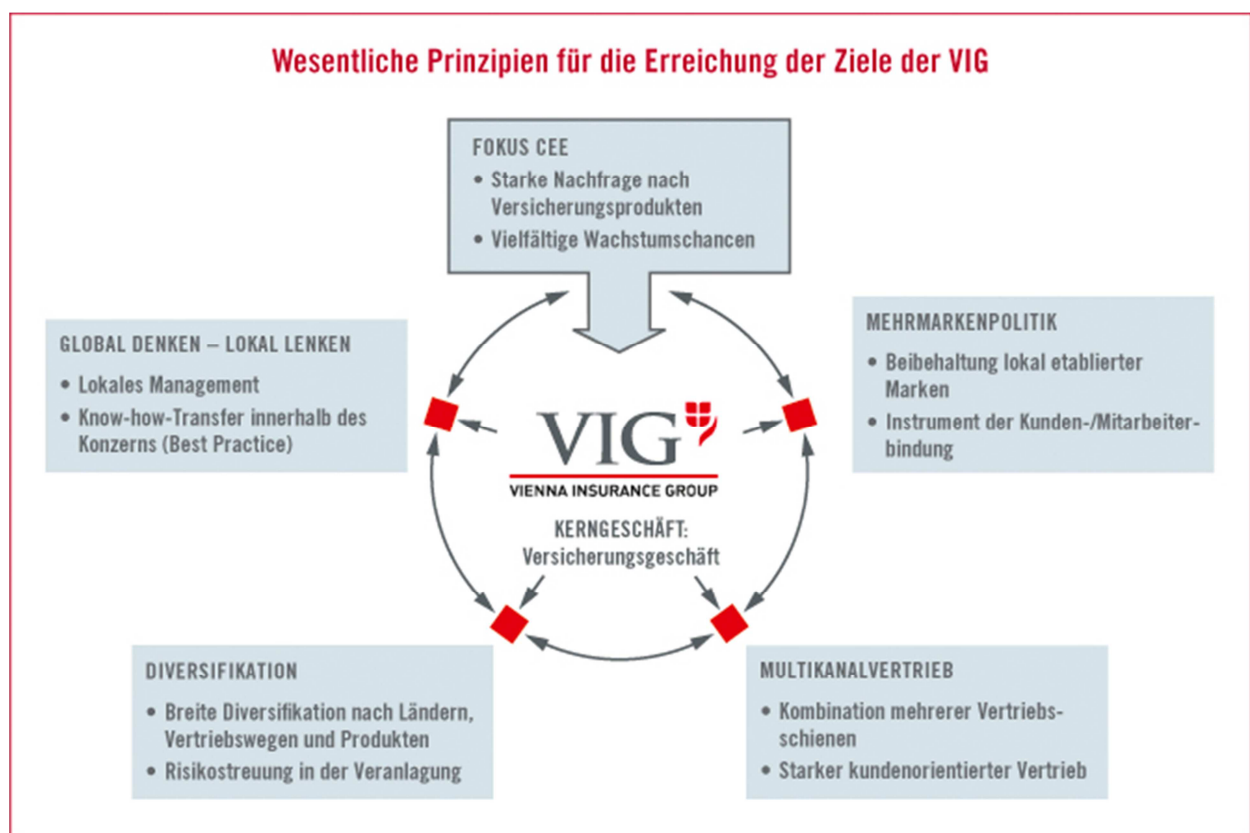


Abbildung 19: Managementprinzipien Vienna Insurance Group AG

Quelle: <http://www.vig.com/de/vig/strategie/managementprinzipien.html> - abgerufen am 19.05.2012

Die Versicherung setzt auf eine Mehrmarkenpolitik, einen Multikanalvertrieb, eine breite Diversifikation und auf ein – global denkendes - lokales Management. Das Modell der Mehrmarkenpolitik ist in Österreich sehr erfolgreich und wird deshalb in den neuen Märkten an-

gewandt und fortgesetzt. Die Vienna Insurance Group hat es sich zum Ziel gemacht, das lokale Know-how der Mitarbeiter mit den hohen Standards des Konzerns zu verknüpfen. Die Schwesternunternehmen haben zwar eine gemeinsame Mutter, der Wettbewerb zwischen einander ist aber gegeben und überdies auch erwünscht. Die breite Sortimentsausweitung nach Ländern, Vertriebswegen sowie Produkten und die Risikostreuung in der Veranlagung ist ein weiterer Vorteil den die Vienna Insurance Group gekonnt einzusetzen vermag.

Großen Wert wird auf Kundennähe, umfassendes Produkt- und Serviceangebot genauso wie ein breitest aufgestelltes Vertriebsnetz gelegt.

4.2.2 Erste Group AG

Die Erste Group AG wurde 1819 durch Johann Baptist Weber, Pfarrer in Leopoldstadt, als „Verein der Ersten österreichischen Spar-Casse“, gegründet. Im Jahre 1993 wurde der Geschäftsbetrieb der Sparkasse gemäß einer Novelle auf eine Aktiengesellschaft übertragen. "DIE ERSTE österreichische Spar-Casse" blieb als die Holdinggesellschaft für die Aktien an der neu gegründeten Tochtergesellschaft bestehen und änderte gleichzeitig mit der Übertragung des Bankgeschäfts ihren Namen auf "DIE ERSTE österreichische Spar-Casse Anteilsverwaltungssparkasse“.

1997 wurde die GiroCredit Bank AG erworben, welche im selben Jahr mit der „DIE ERSTE österreichische Spar-Casse“ verschmolz und zusammen wurde der Name in "Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG" geändert. Im Herbst startete die Erste Bank ihren Feldzug in Zentral- und Osteuropa und übernahm in Ungarn eine Bank. Zeitgleich wurde das Risiko eines Börsengangs des Unternehmens in Kauf genommen. In den folgenden Jahren dehnte das Unternehmen seine Geschäfte in Europa auf Tschechien, Kroatien, Slowakei, Serbien, Rumänien und Ukraine aus.

Mit August 2008 wurde die Trennung von Holding (Erste Group Bank AG) und Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG rechtswirksam.¹³¹ Zudem wurde eine Vertriebskooperation mit der Vienna Insurance Group AG abgeschlossen, welche auf die Dauer von 25 Jahren ausgelegt ist. Heute betreuen über 50.000 Mitarbeiter in mehr als 3.000 Filialen in 8 Ländern ca. 17,4 Millionen Kunden und, gemessen an der Kundenzahl und Bilanzsumme, gehört die Erste Group AG zu den größten Finanzdienstleistern in Zentral- und Osteuropa.

¹³¹ Vgl. <http://www.erstegroup.com/de/Ueber-uns/Geschichte/Milestones> - abgerufen am 14.06.2011

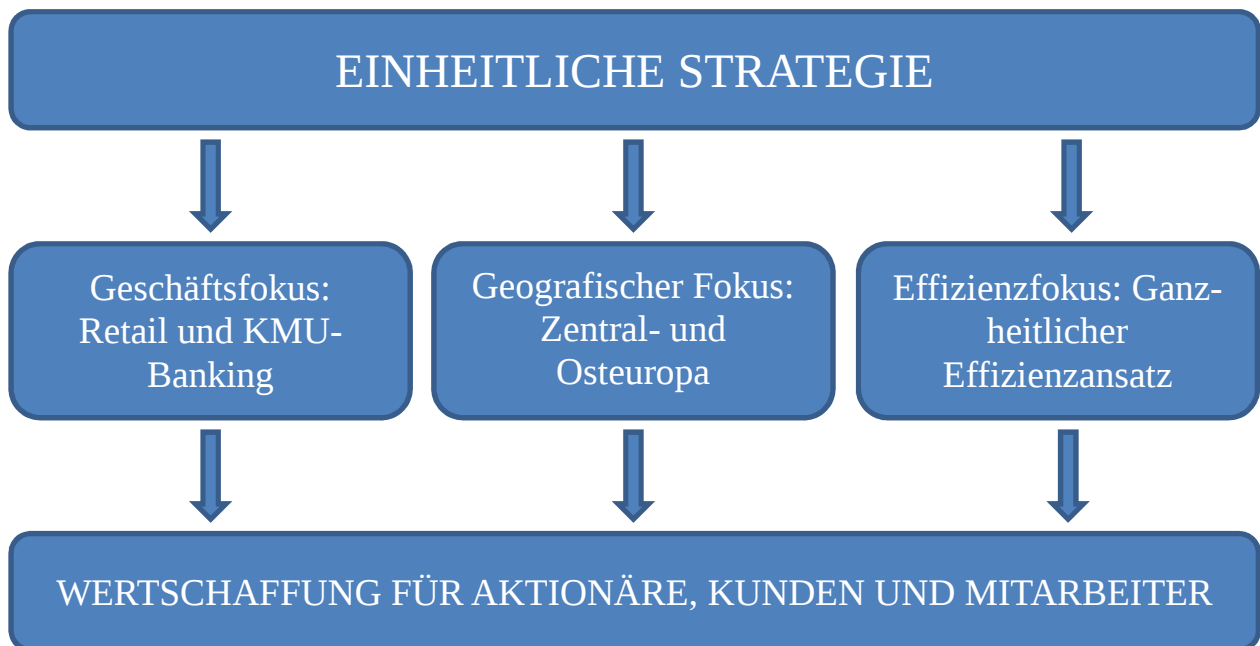


Abbildung 20: 3-Säulen-Strategie der Erste Group AG - eigene Darstellung

Quelle: <http://www.erstegroup.com/de/Ueber-uns/Strategie> - abgerufen am 08.12.2011

Abbildung 20 zeigt die strategische Ausrichtung der Erste Group AG, die seit dem Börsengang 1997 unverändert geblieben ist. Auch in schwierigen, wirtschaftlichen Zeiten waren keine wesentlichen Anpassungen nötig. Die Erste Group AG steht für Nachhaltigkeit und Beständigkeit und es sind gerade diese Gegebenheiten, die einen erheblichen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens darstellen.¹³²

Die Erste Group war schon als Sparkasse immer im Einlagen- und Kreditgeschäft tätig gewesen und ist damit kaum fremden Finanzierungsquellen unterworfen. Dabei konzentriert sich die Group auf Märkte in Zentral- und Osteuropa, die langfristig das größte Wachstumspotenzial aufweisen. Die dritte Säule steht für die Steuerungsfunktion der Erste Bank Holding und ermöglicht gerade aus diesem Grund auch eine bessere konzernweite Koordination und Marktpräsenz¹³³

¹³² Vgl. <http://www.erstegroup.com/de/Ueber-uns/Strategie> abgerufen am 08.12.2011

¹³³ Vgl. <http://www.erstegroup.com/de/Downloads?chronicleId=0901481b80002282.pdf> abgerufen am 08.12.2011

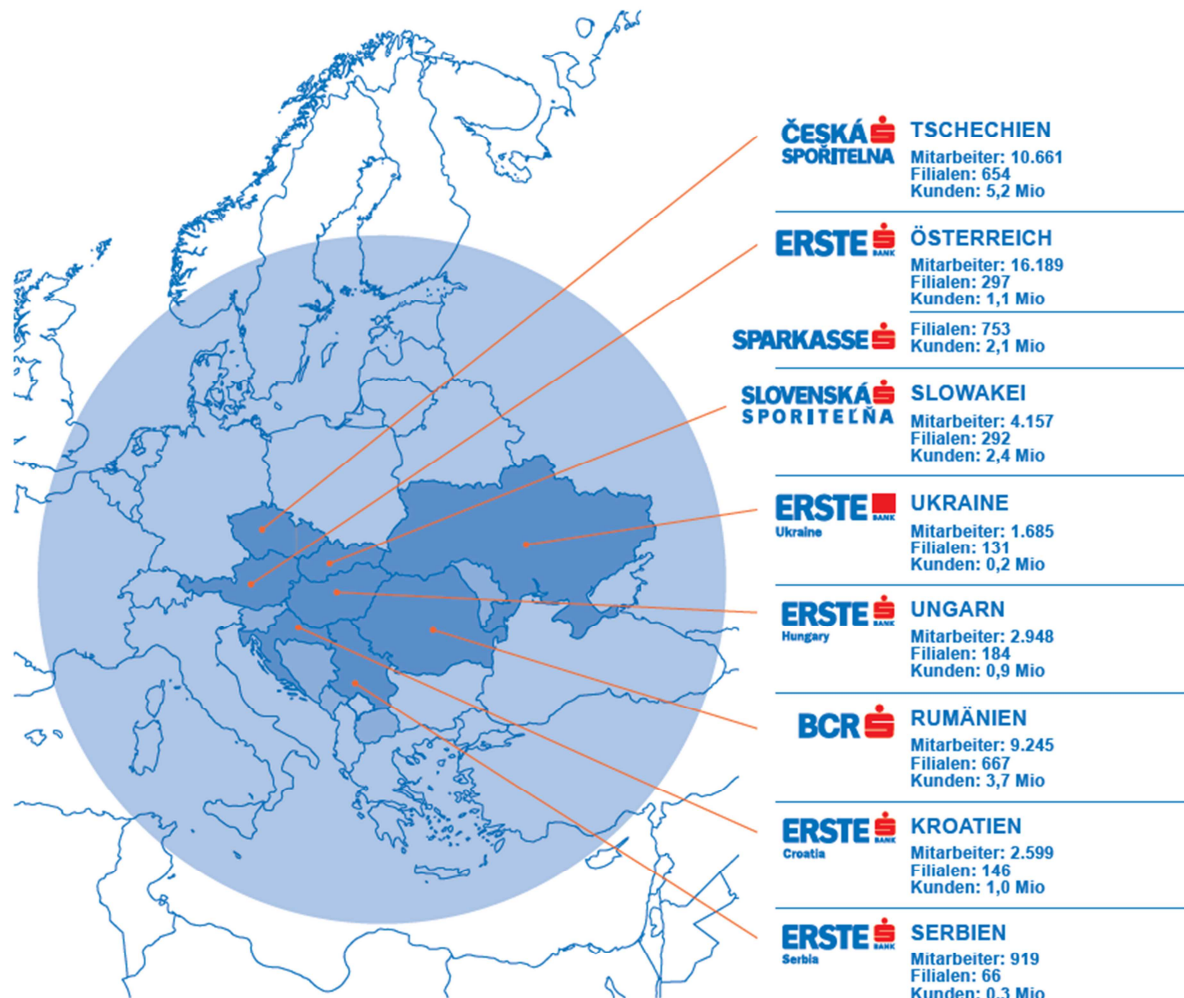


Abbildung 21: Präsenz der Erste Group AG in Zentral- und Osteuropa

Quelle: <http://www.erstegroup.com/de/Downloads/0901481b800a1657.pdf> abgerufen am 19.05.2012

Abbildung 21 zeigt die Positionierung der Erste Group AG in Zentral- und Osteuropa, welche stark an die Positionierung der Vienna Insurance Group AG erinnert. Sie verfügt heute in den, in der Europäischen Union verankerten, Kernmärkten Österreich, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Rumänien und dem Mitte 2013 der EU beitretenden Kroatien, über flächendeckende Filialnetze und ist aufgrund substanzieller Investitionen in die Tochtergesellschaften vielfach in führenden Marktpositionen. Die Erste Group beschäftigt über 50.000 Mitarbeiter in Ihrem Konzern.¹³⁴

¹³⁴ <http://www.erstegroup.com/de/Downloads/0901481b800a1657.pdf> S. 10, 19 abgerufen am 19.05.2012

4.3 Entwicklung der strategischen Allianz

In der Literatur schreiben Backhaus/Piltz (1997), dass jedes Unternehmen prinzipiell entscheiden muss, ob es sinnvoll ist, einen Alleingang zu wagen oder doch besser eine Kooperation mit einem anderen Unternehmen einzugehen.¹³⁵ Auch Bronder/Pritzl (1991) meinen, dass ein unternehmerischer Alleingang in einem so entwickelten und stabilen Markt wie Europa immer aussichtsloser wird.¹³⁶

Sowohl die Erste Group und die, damals noch, Wiener Städtische Versicherung näherten sich, nach eingehenden Prüfungen und Untersuchungen, immer mehr einander an. Während eine Vertriebsübereinkunft bereits seit 2001/2002 bestand, gab es lange Zeit zuvor bereits erste Kontakte zwischen der Vienna Insurance Group und der Erste Group, die sich hauptsächlich in der Beteiligung der Erste Group an der Donau Versicherung, einer Tochter der Vienna Insurance Group, äußerten.

Im September 2008 – nach Zustimmung der zuständigen Wettbewerbsbehörde – übernahm die Vienna Insurance Group schließlich nicht nur sämtliche Versicherungsaktivitäten der Erste Group, sondern beide Unternehmungen vereinbarten darüber hinaus auch ein gegenseitiges Vertriebsabkommen für einen Zeitraum von 15 Jahren.

Abbildung 22 zeigt, dass sowohl die Vienna Insurance Group wie auch die Erste Group nach einem gemeinsamen Ziel, welches sie mittels der strategischen Allianz zu verfolgen versuchen, streben. Beide Unternehmungen wollen einander in der Expansion nach Central Eastern Europe helfen bzw. zusammenarbeiten. Durch die strategische Allianz können darüber hinaus auch Effizienzsteigerungen und beträchtliche Synergieeffekte erzielt werden. Alle diese Faktoren werden in der Fallstudie detailliert beschrieben und haben durchwegs positiven Einfluss auf die strategische Allianz der beiden Unternehmen. Beide Unternehmen besitzen aber dennoch spezifische eigene Interessen.

¹³⁵ Vgl. Backhaus/Piltz (1997) S. 61ff

¹³⁶ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 22

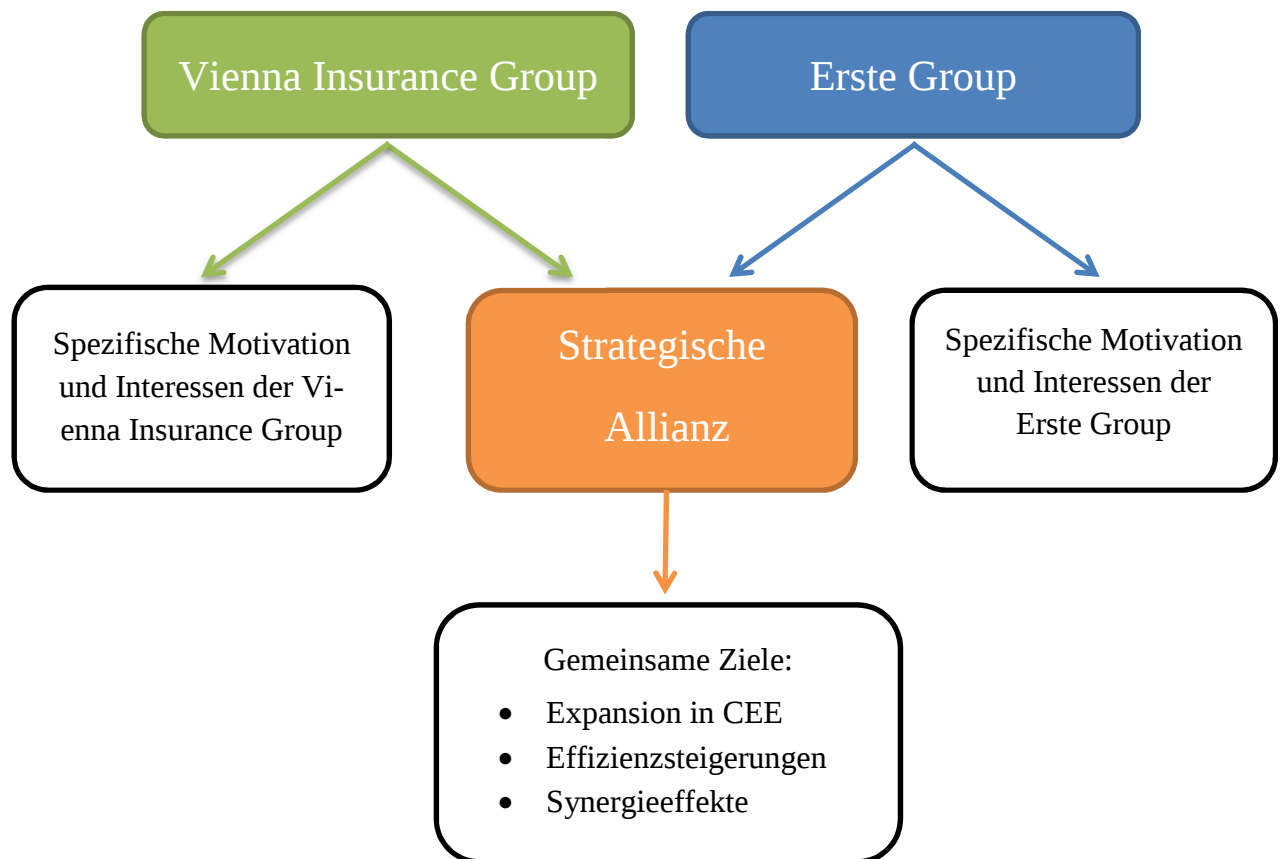


Abbildung 22: Konzeption der strategischen Allianz der Unternehmen - eigene Darstellung

Quelle: in Anlehnung an Dussauge/Garette (1999) S. 3

4.4 Voraussetzungen für die strategische Allianz

In der ersten Phase der Entwicklung einer strategischen Allianz stellen Bronder/Pritzl (1991) die Überprüfung der eigenen Unternehmensanalyse dar.¹³⁷ Im vorliegenden Fallbeispiel war dieser Schritt ebenfalls nicht wegzudenken.

Laut VIG-Generaldirektor Dr. Geyer waren vier Faktoren bei der Partnerauswahl besonders entscheidend:

1. Welcher Partner passt historisch gesehen am besten zur Vienna Insurance Group?
2. Wer weist eine nahezu idente Unternehmensstrategie auf?
3. Wer verfügt über eine ähnliche Marktpräsenz?
4. Welche Alternativen gibt es?

¹³⁷ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 20f

Wie sich schon in der Literaturrecherche gezeigt hat, haben sich auch Bronder/Pritzl (1991) in ihrem Managementkonzept für strategische Allianzen mit der Identifikation des strategischen Kooperationspotentials bzw. mit der Beurteilung des erzielbaren Wertsteigerungspotentials befasst.¹³⁸ Dieser Punkt kann mit den Aussagen von Dr. Geyer sehr gut verglichen werden, da eine nahezu idente Unternehmensstrategie und eine ähnliche Marktpräsenz Ausprägungen von Kooperationspotential bzw. Wertsteigerungspotential sind. Zudem beschreibt Dr. Geyer die entscheidende Phase bei der Partnerwahl. Wie in der Theorie unter Punkt 2.3.3 beschrieben ist es von großer Bedeutung, dass der gemeinsame Wille (fundamentaler Fit), übereinstimmende strategische Ziele (strategischer Fit) und die gleiche kulturelle Ebene (kultureller Fit) gegeben sind.¹³⁹

Versicherungen benötigen – im technischen Zahlungsverkehr – die Dienstleistungen von Banken und auch umgekehrt gesehen, ist es für Banken nur von Vorteil eine Verbindung mit einem Versicherungsunternehmen einzugehen. Zum Faktor der Unternehmensstrategie erläutert Dr. Geyer wie folgt: „*Wenn man als Konzern in mehreren Ländern tätig ist, dann ist die Bankenbeziehung auch eine Frage*“ und deutet somit auf die Suche nach ähnlich aufgestellten Banken hin. Beide Parteien haben schon einige Jahre lang positive Erfahrungen bei der Kooperation in Tschechien gesammelt, wo die *Kooperativa poisťovňa, a.s.*, ein Versicherungsunternehmen erfolgreich mit der *Česká spořitelna*, einer Bank, zusammengearbeitet hat. Ebenso gleichen in einigen weiteren Ländern die Marktpräsenzen der Erste Group und der Vienna Insurance Group einander mehr als deutlich. Laut Dr. Bosek war besonders die ähnliche Unternehmensgeschichte, aber vielmehr der sehr ähnliche Fußabdruck auf der Landkarte ein wesentliche Kriterien seitens der Erste Group AG für die strategische Partnerschaft mit der Vienna Insurance Group.

Beide Gesprächspartner beziehen sich hier auf die Theorie der „horizontalen Allianz“, da beide Unternehmungen auf derselben Produktionsstufe tätig sind und aus verwandten Wirtschaftsbranchen stammen. Ziele der strategischen Allianz sind, wie bereits erläutert, gemeinsame Produktentwicklung und auch gegenseitiger Vertrieb der Produkte.¹⁴⁰

¹³⁸ Vgl. Bronder/Pritzl (1991) S. 19

¹³⁹ Vgl. Kapitel 2.3.3 - Partnerwahl

¹⁴⁰ Vgl. Jung (2008) S. 267

Des Weiteren spielte es eine tragende Rolle, dass die Erste Group die strategische Entscheidung getroffen hat, das Sachgeschäft nicht mehr selbst durchzuführen, sondern es künftig durch die, damals noch, Städtische Gruppe managen zu lassen. Vorstandsdirektor Dr. Bosek sieht in der daraus folgenden Übertragung der Sparkassen Versicherung an die Vienna Insurance Group auch eine Frage der Kernkompetenz. Ohne Kernkompetenz konnte die Erste Group nur im Bereich der Wohnbaufinanzierung Versicherungsprodukte anbieten, wohingegen eigene Sachversicherungsprodukte zu entwickeln überhaupt keinen Sinn gemacht hätte. Dieser beispielhafte strategische Schritt wird von Prahalad/Hamel (1991) ebenso in der Theorie aufgezeigt: Unternehmungen müssen ihre Ressourcen entsprechend vorteilhaft einsetzen, denn andernfalls ist der mögliche Wettbewerbsvorteil schnell kompensiert.¹⁴¹

Letztlich ist keine der beiden Unternehmungen mit Zwang in diese Kooperation eingetreten und somit konnte diese gänzlich ohne Druck aufgebaut werden.

4.5 Motive und Erfolge der strategischen Allianz im Lichte des ressourcenorientierten Ansatzes zwischen der Vienna Insurance Group und der Erste Group

Beide Unternehmen streben durch den Eingang dieser strategischen Allianz nach einem langfristig nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Dieser so wichtige Marktvorteil – so erhoffen sich beide Parteien – wird durch die Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen.

Da beide Unternehmen sehr ähnlich aufgestellt und ausgestattet sind, können sie in vielen Ländern kooperieren. Dabei führt der Wegfall von Informations-, Anbahnungs- und Kontrollkosten zu Kosten-, als auch zu Zeiteinsparungen, da nun die Suche nach einem geeigneten Partner wegfällt. Dr. Bosek betont vor allem die Kontrollkosten in einer Allianz: *„Es ist sonst immer ein wenig die Kontrolle da, bietet der Partner die Produkte so an, wie wir es eigentlich erwartet? – und das fällt auf alle Fälle bei unserer Kooperation weg.“* Wie schon in Kapitel 2.4.1 erwähnt, bilden Kosten- und Zeitersparnis laut Mowery, Oxley und Silverman (1996) aussagekräftige Motive einer strategischen Allianz.¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. Prahalad/Hamel (1991) S. 69ff

¹⁴² Vgl. Mowery, Oxley, Silverman (1996) S.79

Weitere wichtige Erfolgsfaktoren die Dr. Bosek mit dem zuvor genannten Statement beschreibt sind „Vertrauen“ und „Commitment“. *„Die Kooperation weist das richtige Maß an Vertrauen zur richtigen Zeit auf und ist somit der größte Erfolg, den eine Zusammenarbeit haben kann.“* so Dr. Bosek. In der Theorie ist dieser Punkt laut Parkhe (1998) ein unglaublich bedeutsamer Einflussfaktor auf die Stabilität der strategischen Allianz.¹⁴³ Der Aspekt „Commitment“ ist so zu verstehen, dass der langfristige Gewinn der Allianz, gegenüber dem kurzfristigen Vorteil bevorzugt wird.¹⁴⁴

Die beiden untersuchten Unternehmungen sind Key-Player der österreichischen Wirtschaft und weisen markentechnisch wie auch operativ einen guten Fit auf. Aus dieser Situation heraus ergibt sich eine optimale Situation um Ressourcenvorteile auch richtig steuern zu können. Ein sehr wesentlicher Grund für den Erfolg dieser Kooperation ist die Harmonie, nicht nur zwischen den Häusern, sondern auch zwischen den Generälen Dr. Geyer und Mag. Treichl. Das Bank- bzw. Versicherungswesen ist ein „Menschengeschäft“, welches als solches keinesfalls in seiner Komplexität und Vielschichtigkeit unterschätzt werden darf.

Seit Beginn des Bestehens der strategischen Allianz gibt es einen bemerkenswerten Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen, wobei beide Partner diesen in naher Zukunft auch institutionalisieren wollen. Länder-Steering-Comitees bzw. Gruppen-Steering-Comitees wurden bereits in der Kooperationsvereinbarung offiziell nieder geschrieben. In diesen Treffen werden unter anderem Marktinformationen und rechtliche Rahmenbedingungen bzw. auch generelle Meinungen ausgetauscht, gemeinsam besprochen und analysiert. Diese Unterstützung ist von immenser Wichtigkeit, wobei laut Dr. Geyer die endgültigen Entscheidungen immer noch vom jeweiligen Unternehmen selbst getroffen werden – eine gewisse Autonomie bei Entscheidungen bleibt somit bestehen.

Ein wichtiger Vorteil eines strategischen Allianz-Modells ohne Kapitalverflechtung ist die Unabhängigkeit vom Partner. Kapitalverflechtungen tragen den Nachteil, dass eine Minder- oder Schlecht-Performance einer Branche eine andere Branche beeinflusst und somit mitberücksichtigt werden muss.¹⁴⁵ Gerade in dem vorliegenden Fallbeispiel eines Versicherungskonzernes und eines Bankkonzernes, welche in der derzeitigen schlechten Wirtschaftslage

¹⁴³ Vgl. Parkhe (1998) S. 219ff

¹⁴⁴ Vgl. Demirbag/Mirza (2000) S. 7

¹⁴⁵ Vgl. Büter (2007) S. 104

Höhen und Tiefen durchleben müssen, ist eine Allianz ohne Kapitalverflechtung von großem Vorteil.

Es muss außerdem erwähnt werden, dass Versuche der Erste Group, einen mobilen Vertrieb aufzubauen, gescheitert waren. Auf der einen Seite war der mobile Vertrieb lediglich auf einzelne Produkte (z.B. Wohnbaufinanzierung) maßgeschneidert - flächendeckend hat es für die Erste Group nie funktioniert. Ein Hintergrundgedanke bei dem Vertriebsabkommen war laut Dr. Bosek, dass Versicherungen große Stärken beim mobilen Vertrieb besitzen und die Erste Group sich dadurch Aufbaukosten im Wege der Kooperation ersparen konnte. Auf der anderen Seite ist die Versicherung für die Bank ein wichtiger Investor, ein Käufer von Veranlagungspapieren, ein Depotpartner und Ähnliches.

Durch den Eingang in die strategische Allianz bekommen beide Konzerne eine zusätzliche Vertriebschiene und können so nun noch mehr Kunden ansprechen und das „Bank-Versicherung-Bedürfnis“ optimieren. Der Bankmitarbeiter kann im Zusammenhang mit dem Veranlagungsprofil, natürlich besser auf die Finanzierungslage des Kunden eingehen und die Notwendigkeit eventueller Risikoabdeckungen frühzeitig erkennen und ihnen auch gleich entgegenwirken. Ein Bankproduktzugang ist prinzipiell gänzlich different zu einem versicherungstechnischen Zugang. Bei der Kooperation von der Vienna Insurance Group und der Erste Group steht die Nutzung von gemeinsamen Ressourcen bzw. auch die gemeinsame Nutzung von Vertriebssystemen im Vordergrund.

Laut Dr. Bosek ist es eine *„angenehme Situation“* eine zusätzliche Produktion zu variablen Kosten zu erhalten. *„Der zusätzliche Vertriebskanal ist – auch wenn man ihn nicht selber steuern kann – ein sehr fairer Deal“.*

In diesem Zusammenhang muss auch das gegenseitige Lernen durch die Kooperation erwähnt werden. Der Vertriebsmitarbeiter der Versicherung hat langjährig bestehende Beziehungen und dadurch ein sehr hohes Maß an Kundenbindung. Der Außendienstmitarbeiter hat direkten Kundenkontakt und muss auch im Schadensfall direkt vor Ort präsent sein. Laut Dr. Bosek sind es vor allem die Human-Ressourcen, die sich die Erste Group vom Kooperationspartner anschauen und viel daraus lernen kann. Auf der Gegenseite hat der Bankmitarbeiter einen ganz anderen Zugang zu seinen Kunden und kann maßgeschneiderte Versicherungsprodukte

offerieren. Diese Art von Ressource umfasst Fähigkeiten, Routine und Motivation der Mitarbeiter.¹⁴⁶

Da in den wechselseitigen Vertriebssegmenten bevorzugt Produkte des Partners angeboten werden, schirmt es den Kunden von Mitbewerbern ab, was somit sicherlich einen deutlichen Vorteil für die Unternehmungen bedeutet. Nicht nur in Österreich wird dieses „Vice versa“-Geschäft praktiziert, sondern auch in Central Eastern Europe wird versucht, Produkte von beiden Vertriebspartnern zu verkaufen. Das ist die Grundlage, die beide Unternehmungen als strategische Storyline besitzen, da viele Menschen im Osten Europas noch keine Versicherungen und/oder Girokonto besitzen.

Durch die Zusammenarbeit nicht nur in Österreich, sondern auch in den Central Eastern Europe-Ländern können beide Häuser ihre Reichweite auf Kunden außerordentlich ausdehnen. Aus diesem Grund wollen die Vienna Insurance Group sowie auch die Erste Group nun gemeinsam ein Kombinationsprodukt kreieren, welches so einmalig ist, dass es von anderen Institutionen kaum nachzubilden ist. Auf der einen Seite soll es ein Bankprodukt (z.B. ein Girokonto) sein und auf der anderen soll es gleichzeitig den Versicherungsaspekt in Form der Risikotragfähigkeit beinhalten. Somit erfüllt dieses Kombinationsprodukt die in 3.3.1 aufgezählten Kriterien der VRIN-Ressourceneinteilung von Barney (1991).¹⁴⁷

Aber nicht nur den Kunden der beiden Gruppen eröffnen sich Vorteile durch die Allianz. Mitarbeiter der Vienna Insurance Group, d.h. auch Mitarbeiter der Wiener Städtischen, Donau Versicherung und Sparkassen Versicherung kommen in den Genuss besonderer Konditionen bei der Erste Bank und auch umgekehrt gibt es einige Boni für das Erste Bank-Personal.

Ein weiteres Motiv dieser Allianz ist laut Dr. Geyer die Motivation dem Partner in neue Märkte zu folgen, d.h. wie in der Theorie bereits erörtert, die Umsetzung der Wachstumsstrategie voran zu treiben und neue Märkte zu erschließen.¹⁴⁸

Montenegro kann als Beispiel gesehen werden, welches die Vienna Insurance Group motivierte der Ersten Bank zu folgen und schließlich Lebensversicherungen mit ins dort vorhandene Portfolio aufzunehmen. Dennoch ist der reine Wille, dem Partner zu folgen nicht alleine maßgeblich, vielmehr noch ist es eine Frage von Angebot und Nachfrage, sowie der Chance sich im Markt zu etablieren. Sollte in einem osteuropäischen Land die Erfolgsaussicht eines

¹⁴⁶ Vgl. Bea/Haas (2005) S. 29

¹⁴⁷ Vgl. Barney (1991) S. 106ff und Punkt 3.3.1

¹⁴⁸ Vgl. Perlmutter, Heenan (1986) S. 136f

der beiden Unternehmen verloren gehen, können durch die strategische Allianz die hohen Kosten des Marktaustrittes deutlich reduziert werden.

Sowohl Generaldirektor Dr. Geyer als auch Vorstandsdirektor Dr. Bosek sehen in der Kooperation auch ein strategisches Instrument bezüglich der Risikostreuung. In der Theorie wird dieser Punkt von Das/Teng (1998) aufgeworfen. Demnach kann eine strategische Allianz den Nutzen haben, sowohl finanzielle, politische und technologische als auch allgemeine Marktrisiken zu verringern.¹⁴⁹

Wenn zwei so große Finanzdienstleister gemeinsam auftreten, können mit dieser strategischen Partnerschaft Themen aufgegriffen werden, die allein nie auch nur zur Debatte gestanden wären. In Bezug auf die Minimierung politischer Risiken hilft dieses gleich gelagerte Interesse enorm und macht darüber hinaus mehr als Sinn.

Der Verkauf der Sparkassen Versicherung von der Erste Group an die Vienna Insurance Group bzw. der Ringturm KAG von der Vienna Insurance Group an die Erste Group war Kernkompetenzorientiert - Versicherungsgeschäft den Versicherungsunternehmen, Vermögensverwaltungsgeschäft den Vermögensverwaltern. Dieser strategische „Move“ wird in der Theorie als Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes angesehen. Laut Prahalad/Hamel (1991) ist das Konzept der Kernkompetenzen zwar kostenintensiv, doch der Nutzen ist langfristig und optimal.¹⁵⁰

Letztlich kann man auch von Kosteneinsparungen in den Bereichen Einkauf und Liegenschaften durch die Kooperation sprechen. Durch gebündelte Großbestellungen (z.B. Personal Computers) können Kosten eingespart werden. Weiters ist die gemeinsame Nutzung von Gebäuden, nicht nur in Österreich, sondern auch in anderen Ländern hinzuzurechnen.

Alle diese genannten Punkte betreffen die Unternehmensseite und analysieren die Allianzinterne Sicht. Die Konzentration auf Stärken und Schwächen der Unternehmen ist, wie schon in der Theorie beschrieben, die Grundlage für den ressourcenorientierten Ansatz.¹⁵¹ Im Fallbeispiel dieser Arbeit kann man auf jeden Fall von einem deutlichen Aufbau von Stärken

¹⁴⁹ Vgl. Das/Teng (1998) S. 24

¹⁵⁰ Vgl. Prahalad/Hamel (1991) S. 69ff

¹⁵¹ Vgl. Rumelt (1984) S. 557f

sprechen. Beide Unternehmen setzen ihre Ressourcen ein, um in Österreich, aber vor allem auch in Zentral- und Osteuropa eine übergeordnete Rolle zu spielen. Jeder Partner will seine wettbewerbsrelevanten Fähigkeiten langfristig im Zuge der strategischen Allianz verbessern bzw. die Stärken des anderen bestmöglich nutzen um so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

4.6 Probleme in der strategischen Allianz

Auf der Vertriebsseite treten ab und an vereinzelt Probleme auf, da der Versicherungsmitarbeiter zu weiten Teilen ein provisionsabhängiger Arbeitnehmer ist. Wenn dieser Kunden zur Ersten Group bringt, hat er oftmals Bedenken, ob der Kunde auch entsprechend betreut wird. In der Literatur ist von opportunistischen Verhalten zu lesen, wobei in diesem Fall nicht das gegenläufige Interesse der Regelfall ist, sondern eher die Sorge ob der Betreuung des Kunden.¹⁵² Beide Interviewpartner können sich aber an keine schwerwiegenden Probleme erinnern und weisen das Thema des „einseitigen Know-How-Abflusses“ ganz klar zurück.

4.7 Resümee der bisherigen Kooperation

Die Pressemitteilung über die Kooperation zwischen der Vienna Insurance Group und der Erste Group war für die politische Großwetterlage, laut Dr. Bosek, ein überraschender Move. Die strategische Allianz ist derzeit in sechs Ländern sehr aktiv und in zwei weiteren steht sie gerade noch in den Startlöchern. Die Vienna Insurance Group ist in vielen Nationen stärker vertreten als die Erste Group. Sollte die Erste Group sich entschließen, weiter expandieren zu wollen, ergeben sich somit neue Möglichkeiten Länder in die Zusammenarbeit einzubinden. Beide Interviewpartner würden eine Erweiterung der Kooperation durchaus begrüßen.

In der Podiumsdiskussion haben beide Unternehmen schon von ersten Erfolgen berichtet. Die Vienna Insurance Group hat 100-120.000 neue Verträge abschließen, wohingegen die Erste Group auf der anderen Seite ihren Marktanteil um 5% steigern konnte. Beide Partner beschreiben diese Werte noch nicht als Zielerreichung, aber als sehr gelungenen Anfang und als Schritt in die richtige Richtung.

Dr. Bosek betont immer wieder, dass er mit der bisherigen Kooperation sehr glücklich ist, weil diese extrem gut funktioniere. „*Wir sind froh, dass wir sie haben.*“

¹⁵² Vgl. Moerman, Commandeur, Langerak (2003) S. 607, Das/Teng (2006) S. 12f

Im Zusammenhang mit der Analyse der Beschaffenheit von Ressourcen meint Dr. Geyer, dass, wenn die Unternehmenskultur der Partner ähnlich ist, sich das auf den Markt hinausträgt und in Laufe der Zeit, aus Sicht Dritter, den berühmten Werbeausdruck des „Unique“ bildet. Den Vorteil einen wertstiftenden, nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen bzw. solche Ressourcen zur Verfügung zu haben, brauche aber Zeit und müsse wachsen. Ein gutes Beispiel hierfür ist das gemeinsame Auftreten bei der Wohnbauoffensive der Stadt Wien, wo die Vienna Insurance Group gemeinsam mit der Erste Group ein Angebot gestellt hat.

Des Weiteren arbeiten die Kooperationspartner in der Vermögensverwaltung zusammen, wo beide Seiten vom gebündelten Know-How des anderen profitieren können. Wenn gemeinsam angelegt wird, haben beide auch den Vorteil, dass ein professionelles Unternehmen das Risiko mitträgt.¹⁵³ Diesen Vorteil zu quantifizieren gestaltet sich laut Dr. Bosek durchaus schwierig. Auch im Konzernergebnis 2011 sticht der strategische „Move“ eindeutig heraus: *„Insbesondere erwies sich die s Versicherung Gruppe mit ihrem Partner Erste Group als der Wachstumstreiber in der Lebensversicherung.“*¹⁵⁴

4.8 Zukunft der Kooperation

Beide Gruppen harmonisieren derzeit sehr gut und können sich bestens vorstellen, die bis 2023 beschlossene Allianz weiterzuführen und noch weiter zu intensivieren bzw. zu perfektionieren. In den nächsten Jahren ist eine noch stärkere Zusammenarbeit in Österreich geplant, wobei es rein organisatorisch, einerseits mit der eigenen Tochter und andererseits mit den Sparkassen, mit Sicherheit schwieriger werden wird. Wenn es beide Partner jedoch schaffen die Quote der gemeinsamen Kunden deutlich anzuheben, wird sich das Jahr 2023 von selbst ergeben.

Laut Dr. Bosek ist für die Erste Group der Markteinstieg in Polen derzeit überaus interessant. Mit der Vienna Insurance Group wäre schon der strategische Partner vor Ort, der ausreichende und zuverlässige Informationen bereitstellen könnte. Generaldirektor Mag. Treichl spricht von der „Bank des Ostens der EU“ und verweist von Potenzial in Polen und Ungarn. Dr.

¹⁵³ Vgl. http://www.wienerbourse.at/berichte/1/8366_gb_2008.pdf abgerufen am 19.05.2012

¹⁵⁴ Vgl. <http://www.vig.com/de/presse/pressemeldungen/detail/rekordergebnis-der-vienna-insurance-group-im-jahr-2011-2.html> abgerufen am 19.05.2012

Bosek unterstreicht die Worte seines Generals: *„Das ist eine Frage der Gelegenheit. Es war vor vielen Jahren für Banken gut, nicht in Polen am Kapitalmarkt zu sein. Polen ist extrem gut durch die Krise gekommen bzw. sie hatten eigentlich gar keine Krise. Sie hatten keinen Rückgang im Wirtschaftswachstum bzw. hatten sogar positives Wirtschaftswachstum. Jetzt wäre es gut in Polen zu sein, aber das ist eine Frage des Preises.“*

In der Zukunft ist auch eine gemeinschaftliche Ausbildung der Mitarbeiter der Vienna Insurance Group und der Erste Group geplant – diese Ideen benötigen allerdings noch Zeit. Dadurch wollen beide Gruppen authentischer gegenüber ihren Kunden werden, um Produkte noch besser anbieten zu können.

5. Schlusswort

Unternehmen sind augenblicklich zunehmender Konkurrenz und einer stark steigenden Dynamik am Markt ausgesetzt. Damit sie in diesem Umfeld überleben können, müssen Kooperationen eingegangen werden, um Vorteile mit Hilfe von externen Ressourcen und Kernkompetenzen lukrieren zu können.

In einer derartigen Kooperation wird von beiden Partnern ein begrenztes gemeinsames Ziel verfolgt, wobei durchaus auch spezifischen, eigenen Interessen nachgegangen wird. Die verschiedenen Ausgestaltungsformen von strategischen Allianzen differenzieren sich hinsichtlich der Beständigkeit der jeweiligen Form.

In den einzelnen Entwicklungsphasen einer strategischen Allianz wird nicht nur die eigene Unternehmenssituation analysiert, sondern darüber hinaus wird auch über die geeignete Verflechtungsrichtung der strategischen Allianz entschieden. Es kann zwischen den folgenden Verflechtungen gewählt werden:

- Horizontale,
- Vertikale oder
- Laterale strategische Allianz

Des Weiteren muss bei der Suche nach dem richtigen Partner auf den fundamentalen, den strategischen und dem kulturellen Fit Rücksicht genommen werden. Sobald ein geeigneter Partner gefunden ist, werden Rechte und Pflichten definiert.

Vorteile wie Kosten- und Zeitersparnis, Erschließung neuer Märkte oder Know-How-Transfer müssen jederzeit verfolgt werden und sind von entscheidender Bedeutung. Auftretende Probleme sollten dagegen, wann immer möglich, schon von Beginn an vermieden werden, da sie eine Allianz stets ernsthaft gefährden können. Nach detaillierter Erläuterung dieser Faktoren nimmt diese Arbeit außerdem auf die verschiedenen Erscheinungsformen von strategischen Allianzen Bezug.

Der Begriff der Ressource wird in der Literatur im Allgemeinen sehr uneinheitlich verwendet und auch unterschiedlich klassifiziert.

Im Resource-based View gelten die Kriterien (VRIN-Ressourcen)

- *Valuable*,
- *Rare*,
- *Imperfectly imitable und*
- *Non substitutable*

als wettbewerbsrelevante Anforderungen, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen.

Aufgabe dieser Arbeit war es, strategische Allianzen hinsichtlich des ressourcenorientierten Ansatzes zu definieren und dahingehend zu analysieren.

Unter dem Ressource-based View versteht man den effizienten Einsatz von Ressourcen eines Unternehmens, mit dem Ziel einen potentiellen und vor allem nachhaltigen Erfolg zu sichern. Als Grundannahme wird die Ressourcenheterogenität angenommen, welche besagt, dass alle Unternehmen eine unterschiedliche Ressourcenausstattung besitzen. Ressourcen, die unternehmensspezifisch sind, sind auf Märkten nicht imitierbar und damit nur begrenzt handelbar.

In einem weiteren Schritt dieser Arbeit wird der ressourcenorientierte Ansatz dem marktorientierten gegenübergestellt und abgegrenzt. Zur analytischen Betrachtung werden die beiden Modelle „SWOT-Analyse“ und „Porter´s-Five-Forces“ angewendet.

Danach werden die Weiterentwicklungen und Erweiterungen des Resource-based View aufgezeigt. Der theoretische Teil wird mit der Kritik des ressourcenorientierten Ansatzes abgeschlossen.

Im Rahmen des vorliegenden Fallbeispiels der Vienna Insurance Group AG und der Erste Bank AG werden die theoretischen Erfolgsfaktoren beschrieben. Bei der strategischen Allianz der beiden Finanzdienstleister stehen der gemeinsame Wille, die übereinstimmenden strategischen Ziele und die gleiche kulturelle Ebene besonders im Vordergrund und sind für den Erfolg verantwortlich. Dadurch ergeben sich strategische Vorteile, die sich bereits erfolgreich in Central-Eastern-Europe-Ländern etabliert haben und in der Zukunft noch intensivieren werden. Vom ressourcenorientierten Blickwinkel gesehen, fallen in der Kooperation keine Informations-, Anbahnungs- und Kontrollkosten an. Darüber hinaus sind die Erfolgsfaktoren „Vertrauen“ und Commitment“ in der analysierten, strategischen Allianz gegeben und die Nutzung von gemeinsamen Ressourcen steht weitgehend im Vordergrund.

Kritisch betrachtet, treten auf der Vertriebsseite dennoch vereinzelt Probleme auf, die aber keinesfalls auf opportunistisches Verhalten hindeuten. Wie in dieser Arbeit dargelegt wird, ist die hier betrachtete Vertriebskooperation mit einem derartigen Erfolg beider Unternehmen gekrönt, der Anlass gibt, die strategische Allianz in Zukunft noch weiterhin zu intensivieren.

6. Literaturverzeichnis

Andrews, K.; *The Concepts of Corporate Strategy*; Dow Jones-Irwin Homewood (IL) 1971

Ansoff, H. I.; *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*; McGraw Hill; New York 1965

Backhaus, K.; Piltz, K.; *Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs*, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung; Düsseldorf, Frankfurt; 1990; Sonderheft 27 S. 1-10

Badaracco, J. L.; *Strategische Allianzen: wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen*; Ueberreuter; Wien 1991 (übersetzt von Jacqueline Csuss)

Bamberger, I.; Wrona, T.; *Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung*; Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF); 1996; 48 (3) S. 130-153

Barney, J. B.; *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*; Journal of Management 1991; 17 (1) S. 99-120

Barney, J. B.; Clark, D. N.; *Resource-based Theory – Creating and sustaining competitive advantage*; Oxford University Press; New York 2007

Bauer, S.; *Perspektiven in der Organisationsgestaltung*, in: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H. J.; Westkämper, E.; *Neue Organisationsformen im Unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management*; Springer-Verlag; 2. Auflage; Berlin 2003

Bea, F. X.; Haas, J.; *Strategisches Management*; Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2005

Bronder, C.; Pritzl, R.; *Wegweiser für Strategische Allianzen*; Frankfurter Allgemeine Zeitung/Gabler Verlag; Frankfurt/Main; Wiesbaden 1991

Buono, A. F.; Bowditch, J. L.; *The Human Side of Mergers and Acquisition - Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*; BeardBooks; Washington D. C.; Reprinted 2003

Bühner, R.; *Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen*; 2. Auflage; Gabler; Wiesbaden 1993

Büter, C.; *Außenhandel – Grundlagen globaler und innergemeinschaftlicher Handelsbeziehungen*; Springer Verlag; Berlin Heidelberg 2007

Büter, C.; *Internationale Unternehmensführung – Entscheidungsorientierte Einführung*; Oldenbourg; München 2010

Camphausen, B.; *Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling*; Oldenbourg; München 2007

Child, J.; Faulkner, D.; Tallman, S. B.; *Cooperative Strategy – Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*; Oxford University Press; New York 2005

Corsten, H.; *Grundlagen der Wettbewerbsstrategie*; B. G. Teubner; Stuttgart, Leipzig 1998

Cullen, B.; Johnson, J.; Sakano, T.; *Success Through Commitment and Trust – The Soft Side of Strategic Alliance Management*; Journal of World Business; 2000; 35 (3) S. 223-240

Das, T. K.; Teng, B.; *Resource and risk management in the strategic alliance making process*; Journal of Management; 1998; 24 S. 21–42

Das, T. K.; Teng, B.; *Managing Risks in Strategic Alliances*; Academy of Management Executive; 1999; 13 (4) S. 50-62

Das, T. K.; Teng, B.; *Partner Analysis and Alliance Performance*; Scandinavian Journal of Management; 2003; 19 (3) S. 279-308

Das, T. K.; *Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism*; British Journal of Management; 2006; 17 (1) S. 1-21

Damirbag, M.; Mirza, H.; *Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey*; International Business Review; 2000; 9 (1) S. 1-35

Deutsch, K. J.; Dietrichs, E. P.; Raster, M.; Westphal, J.; *Der Prozess des Managements von Kernkompetenzen*, in: Deutsch, K. J.; Dietrichs, E. P.; Raster, M.; Westphal, J. (Hrsg): *Gewinnen mit Kernkompetenzen: Die Spielregeln des Markets neu definieren*; Hanser; München, Wien; 1997 S. 31-48

Dinauer, J.; *Grundzüge des Finanzdienstleistungsmarkts – Allfinanz, Private Altersvorsorge, Financial Planning*; Oldenbourg Wissenschaftsverlag; 2. Auflage; München 2008

Dussauge, P.; Garette, B.; *Cooperative Strategy – Competing successfully through strategic alliances*; Wiley, Chichester 1999

Eisenhardt, K. M.; Galunic, D. C.; *Coevolving, at last, a way to make synergies work*; Harvard Business Review; 2000; 78 (1) S. 91-101

Freiling, J.; *Terminologische Grundlagen des Resource-based View*, in: Bellmann, J.; Freiling, J.; Mildenerger, U. (Hrsg): *Aktionsfelder des Kompetenz-Managements*; Gabler; Wiesbaden; 2002 S. 3-28

Grant, R. M.; *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation*; California Management Review; Spring 1991; 33 (3) S. 114-135

Grant, R. M.; *Toward a knowledge-based theory of the firm*; Strategic Management Journal; 1996; 17 - Winter Special Issue S. 109-122

Grant, R. M.; *Contemporary Strategy Analysis*; 7th Edition; Wiley & Sons; Georgetown University 2009

Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad, C. K.; *Collaborate with your competitors – and win*; Harvard Business Review; 1989; 67 (1) S. 190-196

Hamel, G.; Doz, Y. L.; Prahalad, C. K.; *Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*; Ueberreuter; Wien 1995

Hammes, W.; *Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung*; Gabler; Wiesbaden 1994

Harrigan, K. R.; *Strategies for Joint Ventures – Joint Ventures, alliances, and corporate strategy*; Beard Books; Lexington 1985

Jansen, B. E. S., Simon J. W.; *Virtuelle Unternehmenskooperationen – Rechtliche und strategische Instrumente zur Implementierung*; Akademischer Verlag; München 2008

Jung, H.; *Controlling*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag; 2. Auflage; München 2007

Krausz, S.; *Strategische Unternehmenspolitik von Erstversicherern unter Verbindung von Zielgruppen-Marketing und Kernkompetenz-Management*; Verlag Versicherungswirtschaft; Karlsruhe 2002

Krüger, W.; Homp, C.; *Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb*; Gabler; Wiesbaden 1997

Kutschker, M.; Schmid, S., *International Management*; Oldenbourg; 6.Auflage; München 2008

Lewis, J. D.; *Strategische Allianzen*; Campus Verlag; Frankfurt/Main 1991

Macharzina, K.; *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte — Methoden — Praxis*; 2. aktualisierte und erweiterte Auflage; Wiesbaden 1995

Michel, U.; *Wertorientiertes Management strategischer Allianzen*; 1. Auflage; Franz Vahlen Verlag 1996

Moerman, P. A., Commandeur, H. R., Langerak, F.; *Strategische Zusammenarbeit mit industriellen Zulieferern*, in: Bullinger, H.-J.; Warnecke, H. J.; Westkämper, E.; *Neue Organisationsformen im unternehmen – Ein Handbuch für das moderne Management*; Springer-Verlag; 2. Auflage; Berlin 2003

Mowery, D. C.; Oxley, J. E.; Silverman, B. S.; *Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer*; Strategic Management Journal; 17 - Special Issue: Knowledge and the Firm; Winter 1996 S. 77-91

Müller-Stewens, G.; Hillig, A.; *Motive zur Bildung Strategischer Allianzen: Die aktivsten Branchen im Vergleich*. In: Bronder, C.; Pritzl, R.; *Wegweiser für Strategische Allianzen*; Frankfurter Allgemeine Zeitung; Gabler Verlag; Frankfurt/Main, Wiesbaden 1992 S. 64-101

Nonaka, I.; Takeuchi, H.; *Die Organisation des Wissen. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*; Frankfurt am Main 1997

Parkhe, A.; *Understanding Trust in International Alliances*; Journal of World Business; 1998; 33 (3) S. 219-240

Penrose, E. T.; *The Theory of the Growth of the Firm*; John Wiley; 3rd Edition; New York 1959

Perillieux, R.; *Strategisches Timing von F&E und Markteintritt bei innovativen Produkten*, in: Booz/Allen/Hamilton (Hrsg.); *Integriertes Technologie- und Innovationsmanagement: Konzepte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von High-Tech-Unternehmen*; Erich Schmidt Verlag GmbH & Co; Berlin 1991

Perlitz, M.; *Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen*; in: Macharzina, K.; Oesterle, M.-J. (Hrsg.); *Handbuch Internationales Management*; 2. Auflage; Wiesbaden 2002 S.532-549

Perlmutter, H. V.; Heenan, D. A.; *Cooperate to Compete Globally*; Havard Business Review; 1986; 64; March-April S. 136-152

Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T.; *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*; Gabler Verlag; 5. Auflage; Wiesbaden 2003

Piontek, J.; *Controlling*; Oldenbourg; 3. Auflage; München 2005

Polanyi, M. (Übersetzt von Brühmann, H.); *Impliziertes Wissen*; Suhrkamp; 1. Auflage; Frankfurt am Main 1985

Porter, M. E.; *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*; Free Press; University of California 1980

Porter, M. E., Fuller, M. B.; *Koalitionen und globale Strategien*, in: Porter, M. E. (Hrsg.): *Globaler Wettbewerb – Strategien der neuen Internationalisierung*; Wiesbaden 1989 S. 363-399

Porter, M. E.; *Towards a dynamic theory of strategy*; *Strategic Management Journal*; 12 – Special Issues in Strategic and Economics, Winter 1991 S. 95-117

Porter, M. E.; *What is strategy?*; *Harvard Business Review*; Nov/Dec 1996 S. 61-78

Porter, M. E.; *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage): Spitzenleistungen erreichen und behaupten*; 5. durchgesehene und erweiterte Auflage; Campus Verlag; Frankfurt/Main 1999

Porter, M. E.; *On Competition*; Updated and expanded Edition; Harvard Business School Press; Boston 2008

Prahalad, C. K.; Hamel, G.; *Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben*, in: *Harvard Manager* 2/1991 S. 66-78

Priem, R. L.; Butler, J- E.; *Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?*; *The Academy of Management Review*; 2001; 26 (1) S. 22-40

Rose, P. M.; *Kernkompetenz-Managementkonzept*, in: Zerres, M. P./Zerres, C. (Hrsg.); *Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung*; Kohlhammer; Stuttgart; 2003 S. 35-40

Rosenkranz, Friedrich; Missler-Behr, Magdalena; *Unternehmensrisiken erkennen und managen – Einführung in die quantitative Planung*; Springer; Berlin 2005

Rumelt, R. P.; *Towards a strategic theory of a firm*; in: Lamb, R (Hrsg) *Competitive Strategic Management*; Prentice-Hall; Englewood Cliffs, New Jersey S. 556-570

Selznick, P.; *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*; Harper & Row, New York 1957

Schneider, Jürg; Minnig, Christoph, Freiburghaus, Markus; *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*; Haupt; 1. Auflage; Bern, Wien 2007

Schröder, H.-H.; *Technologie- und Innovationsmanagement*, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg): Betriebswirtschaftslehre – Band 2; Oldenbourg; 4. Auflage; München 2008

Schubert, W.; Küting, K.; *Unternehmenszusammenschlüsse*; Vahlen; München 1981

Kummer, S.; Hauptmann, S.; *Management von Kontralogistikdienstleistern* in: Stölzle, W.; Weber, J.; Hofmann, E.; Wallenburg, C.M.; Handbuch Kontraktlogistik - Management komplexer Logistikdienstleistungen; Wiley-VCH Verlag; 1. Auflage; Weinheim 2007

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A.; *Dynamic Capabilities and Strategic Management*; Strategic Management Journal; 1997, 18 (7) S. 509-533

Wernerfelt, B.; *A Resource-Based View of the Firm*; Strategic Management Journal; 1984, 5 (2) S. 171-180

Wirtz, B. W.; *Mergers & Acquisition Management*; Gabler Verlag; Wiesbaden 2003

7. Internetquellen

- Erste Group AG
<http://www.erstegroup.com/de/Ueber-uns/Geschichte/Milestones>
- abgerufen am 14.06.2011
<http://www.erstegroup.com/de/Ueber-uns/Strategie>
- abgerufen am 14.06.2011
<http://www.erstegroup.com/de/Downloads?chronicleId=0901481b80002282.pdf>
- abgerufen am 08.12..2011
<http://www.erstegroup.com/de/Downloads/0901481b800a1657.pdf> S. 10, 19
- abgerufen am 19.05.2012
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wissensmanagement, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55427/wissensmanagement-v6.html>
- abgerufen am 24.03.2012
- Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Vertrauen, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9314/vertrauen-v5.html>
- abgerufen am 24.03.2012
- Klaue, S.; *Strategische Allianzen zwischen Wettbewerbern: Einige Bemerkungen zu einem modernen wirtschaftlichen Problem*; Betriebs Berater Heft 23/1991
im Internet: http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZGEH&DOKV_NO=BB1991231462&DOKV_HS=0&PP=1
- abgerufen am 19.05.2012
- Vienna Insurance Group
<http://www.vig.com/de/vig/geschichte/anfaenge-der-vienna-insurance-group.html> -
abgerufen am 13.06.2011
<http://www.vig.com/de/vig/geschichte/seit-1990-expansion-nach-cee.html>
- abgerufen am 13.06. 2011

<http://vig.online-report.eu/2010/gb/interviewmitdrgeyer.html>

- abgerufen am 13.06.2001

http://www.vig.com/fileadmin/web/Investor_Relations/Geschaeftsberichte/120329_-_Konzernbericht_2011_VIG_final.pdf S.18

- abgerufen am 19.05.2012

<http://www.vig.com/de/vig/strategie/managementprinzipien.html>

– abgerufen am 19.05.2012

<http://www.vig.com/de/presse/pressemeldungen/detail/rekordergebnis-der-vienna-insurance-group-im-jahr-2011-2.html>

- abgerufen am 19.05.2012

- Wiener Börse

http://www.wienerborse.at/berichte/1/8366_gb_2008.pdf

- abgerufen am 19.05.2012

8. Abstract

Unternehmen sind zunehmender Konkurrenz und einer stark steigenden Dynamik am Markt ausgesetzt. Damit sie in diesem Umfeld überleben können, müssen Kooperationen eingegangen werden. In einer Kooperation, in der es verschiedene Ausgestaltungsformen gibt, wird von beiden Partnern ein gemeinsames Ziel verfolgt.

In den Entwicklungsphasen einer strategischen Allianz, als mögliche Kooperationsform, wird die eigene Situation zunächst analysiert und es kann zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Kooperation gewählt werden. Sobald ein geeigneter Partner gefunden wurde, werden Rechte und Pflichten definiert.

Vorteile wie Kosten- und Zeitersparnis, Erschließung neuer Märkte oder Know-How-Transfer müssen verfolgt, Probleme sollten von Beginn an möglichst vermieden oder beseitigt werden.

In dieser Arbeit wird der, in der Literatur uneinheitlich verwendete, Begriff der Ressource zunächst definiert und klassifiziert. Im Resource-based View gelten die Kriterien *valuable*, *rare*, *imperfectly imitable* und *non substitutable* als Anforderung zur Schaffung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteiles. Unter dem ressourcenorientierten Ansatz versteht man den effizienten Einsatz von Ressourcen eines Unternehmens, mit dem Ziel einen potentiellen und vor allem nachhaltigen Erfolg zu sichern, wobei Ressourcenheterogenität vorausgesetzt wird. Ressourcen, die unternehmens-spezifisch sind, sind auf Märkten nicht imitierbar und auch nur begrenzt handelbar.

In einem weiteren Schritt wird der ressourcenorientierte Ansatz dem marktorientierten gegenübergestellt und abgegrenzt. Zur analytischen Betrachtung werden die beiden Modelle „SWOT-Analyse“ und „Porter´s-Five-Forces“ angewendet. Es werden die Weiterentwicklungen und Erweiterungen aufgezeigt und der gesamte Ansatz ins kritische Licht gerückt.

In einer strategischen Allianz stehen der gemeinsame Wille, die übereinstimmenden strategischen Ziele und die gleiche kulturelle Ebene im Vordergrund – alle samt Faktoren, die bei der hier untersuchten Kooperation zwischen der Vienna Insurance Group und der Erste Group für den Erfolg in Central-Eastern-Europe maßgeblich waren. Fallen in einer Kooperation Informations-, Anbahnung- und Kontrollkosten weg, werden zudem noch die Erfolgsfaktoren „Vertrauen“ und „Commitment“ gestärkt, steht einer erfolgreichen ressourcenorientierten strategischen Allianz nichts mehr im Weg und diese kann langfristig bedeutend sein.

9. Anhang A – Transkription Interview Dr. Geyer

**Interview
Generaldirektor Dr. Günter Geyer
Vienna Insurance Group AG
18. Mai 2011
09:30 Uhr
Ringturm
Schottenring 30
1010 Wien**

Bernd Maurer: Danke für die Chance auf das Interview. Ich gebe zuerst eine kurze Einleitung in mein Thema und würde mit Ihnen gern die Fragen durchgehen.

Dr. Günter Geyer: Bitte

Das Thema meiner Diplomarbeit ist „Der ressourcenorientierte Ansatz bei strategischen Allianzen anhand des Fallbeispiels der Vienna Insurance Group AG mit der Ersten Bank AG. Der ressourcenorientierte Ansatz - auch Kompetenzansatz genannt - beschäftigt sich mit Wettbewerbsvorteilen anhand von wertvollen, ungleich am Markt verteilten Ressourcen, mit dem Ziel am Markt zu überleben bzw. einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Meine erste Frage ist:

2008 hat die Vienna Insurance Group AG mit der Erste Bank AG eine Allianz bzw. eine wechselseitige Vertriebskooperation unterzeichnet. Nach welchen Kriterien wurde die Erste Bank AG ausgewählt? War es die einzige Option? Oder standen noch andere Banken zur Auswahl?

Das ganze klingt ein wenig theoretisch. Es sind vier Faktoren: eine historische, eine Frage der Unternehmensstrategie, eine Frage der Marktpräsenz und die vierte ist eine Frage der Alternativmöglichkeiten.

Versicherungen brauchen, alleine im technischen Zahlungsverkehr durchführen zu können, Bankverbindungen. Versicherungen sind in vielen Punkten Investoren, aber auf diesem Gebiet

ist vieles Inkonnexität mit Banken. Das kann man Abdecken indem man mit mehreren Banken Beziehungen hat oder mit einer stärker. Wenn man als Konzern in mehreren Ländern tätig ist, dann ist die Bankenbeziehung auch eine Frage, welche Bank ähnlich aufgestellt ist – gibt es so etwas überhaupt oder nicht. Das ist die Antwort auf die zweite Frage gewesen. Zur historischen Frage: Es gibt in Österreich seit sehr sehr vielen Jahren mit dem Sparkassen- und Banksektor sehr positive Kooperationsthemen. Darüber hinaus gibt es seit 2004/05 in einem Nachbarland eine Kooperation mit der Erste Bank AG - in Tschechien. (Anmerkung: Die Kooperativa poist'ovňa, a.s kooperiert mit der Česká spořitelna) Die dritte Komponente, der Unternehmensstrategie, haben wir festgestellt, dass jene der Erste Bank AG in vielen Themenbereichen sich mit den Überlegungen unseres Hauses deckt. Die vierte ist die Thematik, dass die Zusammenarbeit zwischen Banken und Versicherungen , insbesondere Lebensversicherungen, sich sehr bewährt, weil Banken Lebensversicherungen zu diesem Zweck gegründet oder gekauft haben und in dem Konnex wie uns die Erste Gruppe die Sparkassen Versicherung angeboten hat, wurde das dann in Verbindung gebracht mit Kooperationen.

Die Kooperation wurde 2008, mitten in der Wirtschaftskrise, eingegangen. Die Banken wurden ein wenig ins schlechte Licht gerückt. Warum gerade zu jener Zeit?

Nein, erstens besteht die Kooperation mit der Erste Bank AG schon seit einigen Jahren. Zweitens war die Verbindung mit dem Erwerb der Sparkassen Versicherung und hat das mit der Krisenzeit überhaupt nichts zu tun.

War damit kein Risiko verbunden?

Überhaupt nicht!

Die Vienna Insurance Group ist laut Konzernbericht ein „Early Mover“. Wollte die Vienna Insurance Group AG die erste Versicherung sein, die das „BankAssurance-Konzept“, d.h. den Verkauf von Versicherungsprodukten über Bank- und Sparkassenfilialen, mit einer Vertriebskooperation mit der Erste Bank AG versucht?

Das „Early-Movement“ stimmt in vielen Punkten was den Eintritt in Nachbarländern, ehemaligen Reformländern betrifft – auch von der Produktseite. Das Wort „BankAssurance“ ist ein bisschen interpretativ falsch besetzt. Der Ausdruck geht auf die missverständliche Übersetzung zurück. In Amerika gibt es im Gegensatz zum europäischen Bankenfeld viele Banken die nicht die Bankenvollkonzession haben, die also reine Spartenbanken sind, die nur gewissen Bankprodukte haben dürfen. Die Verbindung des Verkaufes von Mehrprodukten und so Art Portfolbanken oder einzelner Versicherungsprodukte wurde schon als „BankAssurance“ definiert. Im europäischen Übersetzungsgebiet wird „BankAssurance“ eher die Verbindung Eigentumsmäßig interpretiert, dass Banken Versicherungen haben und umgekehrt. Beides ist nicht das Thema unserer Kooperation. Persönlich halte ich auch – auf historischen Erfahrungen – von Eigentumsverflechtungen nicht sehr viel. Ich kenne wenige Versicherungen die Banken erfolgreich führen und kenne wenig Banken die Versicherungen erfolgreich führen, zumindest nicht Sachversicherungen. Daher ist das „BankAssurance“ eher zu verstehen, dass man sagt, dass Banken und Versicherungen zusammen arbeiten. So würde ich sie bei uns interpretieren.

Gab es Bedenken gegenüber dieser Vertriebskooperation?

Von wem Bedenken?

Von der Seite der Vienna Insurance Group.

Überhaupt nicht! Ganz im Gegenteil. Es wird von beiden Seiten sehr positiv gesehen.

Durch den „Deal“ mit der Erste Bank AG soll die Kundennähe in Österreich und Central-Eastern-Europe noch besser und verstärkt werden. Beide Partner können durch die Kooperation mehr Kunden erreichen. Hat die Vienna Insurance Group AG durch den neuen Vertriebskanal einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Versicherungen? Wenn ja, wie würden Sie diesen Vorteil beschreiben?

Es gibt mehrere Vorteile in diesem Konnex. Die Frage ist gegenüber anderen Versicherungen insofern zu relativieren, weil es ja auch andere Partner zwischen Banken und Versicherungen

gibt. Ich denke dabei an Raiffeisen Versicherung und Bank oder Unicredit Ergo Gruppe um die Bank Austria. Es gibt so etwas vielfältig, daher ist der Vorteil natürlich stärker gegenüber jenen die solche Vertriebs-kooperationen nicht haben. Worin liegt der Vorteil? Der Vorteil liegt, dass mehrere Kunden oder viele Kunden angesprochen werden können von beiden Partnern zu Produkten auch des anderen Partners. Das ermöglicht einmal eine bessere Abrundung des Versicherung-Bank-Bedürfnisses eines Kunden, führt zu wechselseitigen, zusätzlichen Vertriebs-elementen - das ist sicherlich ein deutlicher Vorteil - und darüber hinaus auch schirmt es den Kunden in gewisser Form von Mitbewerbern ab. Das sind die Hauptvorteile.

Was waren die Motive und Ziele der Vienna Insurance Group AG im Eingang der strategischen Allianz mit der Erste Bank AG? Schlagworte wie Kosteneinsparung, Ressourcenzugang, Know-How-Transfer)

Ich glaube alles zusammen. Sicherlich hatte die Vertriebsseite danach Kostenvorteile und Ressourcenvorteile. Man muss das immer von beiden Seiten sehen. Für die Bank ist die Versicherung ein wichtiger Investor, ein wichtiger Käufer von Veranlagungspapieren, ein Depotpartner, etc. etc. Für die Versicherung ist das zusätzliche Versicherungsprodukt, zu bekommen durch einen Vertriebskanal, ein sehr wesentlicher Faktor, was auch zu Kostenminimierungen führt. Es ist natürlich mitgewünscht, aber es spielen eigentlich alle Faktoren zusammen.

Kommen wir zum Zugang zu versperrten Ländern. Die Vienna Insurance AG und auch die Erste Bank AG sind in Central-Eastern-Europe sehr stark vertreten. Gibt es überhaupt noch versperrte Länder?

Naja, die Kooperation ist in sechs Ländern sehr aktiv, wobei wir jetzt in zwei weiteren Ländern beginnen. Die Frage ist, wir sind derzeit in vielen Ländern mehr vertreten als die Erste Group AG. Wenn die Erste Group AG weiter expandieren sollte, ergibt das weitere Möglichkeiten, Länder in die Zusammenarbeit einzubinden. Wir haben das zuletzt in Montenegro erfolgreich umgesetzt.

Hat die Vienna Insurance Group AG Zugang zu neuen, bisher versperrten Märkten erhalten ist mit NEIN zu beantworten...

...weil wir schon dort waren. Aber die Tatsache, dass die Erste Bank AG in Montenegro ist, hat uns mitmotiviert, dort die Lebensversicherung zu beginnen.

Ist der Wille vorhanden, in nächster Zukunft alleine bzw. auch zusammen mit der Erste Bank AG in neue Central-Eastern-Europe-Länder einzutreten? Gibt es überhaupt die nächsten drei bis vier Jahre eine Chance?

Das kann man so nicht beantworten. Es ist nicht eine Frage des Willens. Wenn man wo eintreten will heißt das noch lange nicht, dass man es kann. Es muss ja auch Angebot und Nachfrage geben! Es hängt sicherlich davon ab, ob es Objekte gibt, die aus der Unternehmenssicht sinnvoll sind, zu kaufen oder zu erwerben oder näher zu treten. Dann kann man das erst sagen. Es bringt nichts zu sagen, ok, man hat vor, in dem und dem Land mehr zu tun, aber es keine Möglichkeit gibt.

Dann formuliere ich die Frage ein wenig um. Wenn es die Möglichkeit gibt, ist der Wille da neue Länder einzubinden?

Wenn es Länder gäbe, wo wir noch hinein wollen und es gibt die Möglichkeit, dann ja. Die Frage ist, ob die Erste Bank AG auch so etwas vorhat. Die Frage ist schwierig, das wird sich dann ergeben.

In der Literatur steht, dass der ressourcenorientierte Ansatz auch bei Internationalisierungen anzuwenden ist, da der Markteintritt auch von Ressourcen und Fähigkeiten abhängig ist. Hat man durch die Kooperation die Bedingungen zum Eintritt in neue Märkte weiter verbessert? Inwieweit spielt die strategische Allianz bei Markteintrittsvisionen eine Rolle?

Schauen Sie, solche Fragen klingen so rhetorisch gescheit. Sehen wir sie ein wenig Praxisorientiert. Wir sind in nahezu allen Ländern des Central-Eastern-Europe-Bereiches vertreten. In

Ländern wie Kasachstan gibt es keine Absichten auf einen Eintritt. In den Ländern in denen wir sind, ist die Erste Bank AG in vielen Ländern noch nicht vertreten. Ob die Erste Bank AG das so ausdehnt, kann ich heute nicht sagen, weil das von vielen Faktoren, wie Eintrittschance, Eintrittskosten, abhängt. Natürlich ist es für einen Partner, wer immer auch der Partner ist, ein Vorteil, wenn der Andere schon dort ist und würde sicherlich diese Motivation mitunterstützen. Das ist sicher da! Von unserer Sicht war es Montenegro, aus der Sicht der Erste Bank AG wäre es vielleicht Polen, wo wir schon relativ präsent sind und das für die Erste Bank AG sicherlich kein Nachteil ist. Damit zu sagen, damit erhöht sich die Einstiegswahrscheinlichkeit dramatisch, ist ein wenig zu überbetonend das Thema. Weil nehmen Sie irgendein Land wo wir sind, solange für eine Bank der Markt überfüllt oder der Einstiegs zu teuer ist, werden Sie nicht einsteigen.

Das Beispiel Montenegro mit den Lebensversicherungen ist das...

Das ist ein sehr gutes Beispiel wo eine Bank präsent ist und die Vienna Insurance Group AG sich überlegt hat – sollen wir oder sollen wir nicht. Da war es sicher das Motiv, die Erste Bank AG ist schon dort, für uns in der Entscheidungsfindung ein deutliches Mitargument. Umgekehrt kann ich mir vorstellen, sollte die Erste Bank AG in eines der Länder hineingehen wollen und die Einstiegskosten minimal bzw. nicht gravierend sein und zum Beispiel etwas Interessantes ist zu erwerben, dann ist sicher für sie in der Diskussion mitentscheidend, dass ihr Partner dort auch vertreten ist. Aber man soll es nicht überbetonen. Wenn die Einstiegskosten in Montenegro extrem hoch gewesen wären, hätten wir es wahrscheinlich nicht gemacht.

Das heißt es wird immer alleinverantwortlich gehandelt?

Es wird sicher alleinverantwortlich gehandelt. Ist auch einer der wichtigen Sachen bei der Kooperation.

Darum auch kein Joint Venture?

Warum sollte ein Joint Venture einen Sinn ergeben. Ein Joint Venture, ich meine jetzt, wirklich wie es gemeint ist, also nicht nur 5% Beteiligungen, die können unter Umständen einen psychologischen Sinn haben, wir haben auch Joint Venture mit der Ersten Bank AG, aber die sind eher im Verwaltungsbereich, zum Beispiel die Hausverwaltung ist eine. Die sind aber nicht in der Unternehmensrelevanten Thematik.

Kommen wir zur Ausrichtung der Kooperation mit der Ersten Bank AG? Ist es eine horizontale, also zwischen Partnerunternehmen, die auf derselben Produktionsstufe tätig sind? Oder ist es vertikal, das heißt eine Kooperation auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette? Oder eine diagonale, wo die Partner aus unterschiedlichen Branchen kommen?

Ist halt die Frage, ob man Finanzdienstleistungen in dieselbe Produktionsstufe einordnen kann oder nicht? Wenn dem so ist, dann kann man es als eine horizontale Allianz einstufen.

Im Unternehmensprofil der s Versicherung wird es als Bündelung der Sicherheit der Erste Bank AG und Sparkassengruppe mit der Stärke der Vienna Insurance Group AG bezeichnet. Wie und welche Kräfte bzw. Stärken werden dadurch gebündelt?

Der Bankmitarbeiter kann dem Kunden, in seinem Veranlagungsprofil das Thema Sicherheit mitgeben. Das kann jetzt ein Veranlagungsprofil sein im Konnex mit einer Lebensversicherung oder kann auch die Möglichkeit, dass er sagt: „Sie haben einen Kredit, Sie bauen sich ein Haus, wir können auch die Abdeckung dieser Risiken vermitteln. Das ist eigentlich das Thema. Das ist auf die Kunden bezogen.

Kann man sagen, dass die Banken bzw. ihre Mitarbeiter, anders als die Versicherungsangestellten bzw. –makler, spezielle Fähigkeiten haben bzw. diese haben eine bessere Einsicht zum Kunden.

Ja, in Bezug auf das Veranlagungsprofil können Sie natürlich besser auf die Finanzierungslage bzw. Einkommenssituation des Kunden eingehen und können damit auch leichter die Notwendigkeit aller eventuellen Risikoabdeckungen finden. Wenn Sie dann einen Partner haben, dann können Sie das glaub ich selbst machen oder an den Partner rückvermitteln.

Ist das andersrum auch? Vermitteln Versicherungsangestellte an Banken etwas?

Natürlich, die Versicherung selbst hat Interesse, das Ihre Kunden bei dem Partner ist, der Bankpartner ist. Der Versicherungsmann versucht auch ein Banknahes Produkt zu verkaufen und das zu beeinflussen, weil damit auch eine gewisse Kundenabdeckung gegeben ist, genauer eine Kundenabdeckung gegenüber Mitbewerbern gegeben ist.

Im Sinne des Multikanalvertriebs werden Versicherungsprodukte der Vienna Insurance Group AG über die Erste Bank AG vertrieben, im Gegenzug bieten die Konzerngesellschaften der Vienna Insurance Group AG auch Bankprodukte an. Ist das die Zukunft? Die Konkurrenz (ich nenne als Beispiele Uniqua, Generali und Allianz) setzen auf eine Einzelmarken-Strategie. Warum setzt die Vienna Insurance Group AG auf eine Mehrmarkenpolitik?

Einerseits, weil wir der Meinung sind mit der Mehrmarkenstrategie, die wir in Österreich so gelernt haben, verschiedene Zielgruppen ansprechen zu können. So viele verschiedene Zielgruppen könnten in einer Ein-Marken-Strategie, unserer Meinung nach, nicht angesprochen werden. Die zweite Seite ist, dass es in den Nachbarländern ein Zeichen des Respekts und der Anerkennung der Besonderheiten einer gesellschaftlichen Entwicklung, einer Unternehmensentwicklung, die man nicht einfach nach dem Motto „das gehört jetzt mir und es müssen alle nach meiner Pfeife tanzen“ umändern sollte. Das kommt gut an und deshalb macht die Vienna Insurance Group AG das so. Ich sehe eher, dass andere sich an unsere Entwicklung anlehnen. Es gibt schon einige sehr praktische Beispiele auch bei so Großgemeinden.

Im Konzernbericht 2010 wird als Grund für den Erfolg auch die konsequente Innovation bzw. der laufende Know-How-Austausch innerhalb des Konzerns ausgegeben. Hat

das in den Überlegungen beim Eintritt in die strategische Allianz mit der Erste Bank AG eine Rolle gespielt?

Das kann man nicht so sagen, dass das eine Rolle gespielt hat. Im Konzernbericht ist gemeint, dass man die Möglichkeit bietet, wenn in einem Land ein Produkt besonders erfolgreich ist, dass man das den anderen auch zeigt, um zu checken ob ein Interesse besteht bzw. um zu schauen ob dieses Produkt in einem anderen Bereich auch erfolgreich sein kann. Das spielt natürlich auch mit, wenn das mit einer Kooperation mit einer Bank ist. Wenn die Erste Bank AG in Rumänien mit unserem Partner ein Produkt sehr erfolgreich präsentiert, dann wird man die Frage stellen, kann das unser Partner in einem anderen Land überhaupt und haben sie überhaupt Interesse daran. Das ist damit gemeint. Aber das ist nicht das Motiv für einen Einstieg in eine Kooperation. Das ist eine Folge von Know-How-Austausch.

Stellten immaterielle Ressourcen wie Technologien, Patente oder Warenzeichen große Anreizpunkte für diese strategische Allianz dar?

Warum Technologien, wie meinen Sie das?

Das man durch die Kooperation an neue Technologien bzw. neues Wissen über Technologien herankommt.

Nein, was sicher ein Vorteil in verschiedenen Teilbereichen ist, dass gewisse Mengeneinkäufe günstiger gemacht werden können, wenn man die Bedürfnisse bündelt. Nehmen wir das Beispiel her zum Beispiel PC's. Die eine Firma braucht so viel, die andere so viel und man bündelt die Bestellung und gibt einen gemeinsamen Auftrag. Das sind praxisorientiert Sachen. Ein weiteres Beispiel wäre natürlich das gemeinsame Nutzen von Gebäuden.

Wird das auch mit der Erste Bank AG gemacht?

Das wird von Land zu Land gemacht. Aber es wird eben nicht für alles gemacht, aber es wird für einige Sachen wird das gemacht. So werden auch Kosten durch Preisreduktionen gesenkt. In der Zukunft ist da sicherlich noch viel an Ersparnis drinnen.

In der Finanzzeitschrift „Bank und Börse“ habe ich einen Artikel gelesen, indem steht, dass der Konzern sich durch eine breite Diversifikation auszeichnet. Trägt diese Kooperation auch zur Minimierung von Risiken (finanziell, politisch) bei?

Erstens man kennt den Partner d.h. man hat in Bezug auf Veranlagungen im weiteren Sinn, soweit es Banken betrifft, sicherlich eine dramatische Reduktion von Risiken. Das Zweite ist, dass es langfristig auch ein strategisches Thema ist, dass zwei große Finanzdienstleister in einem Land bei gewissen Sachen die wichtig sind, gemeinsam auftreten können. In dem Sinn kann man das politisch interpretieren. Wichtig ist dabei, dass das sicher nicht parteipolitisch zu verstehen ist. Aber als zwei wichtige Dienstleister in einem Land kann man als Unternehmen seine Kontakte nützen um den anderen Partner zu unterstützen.

In meinen Studien über Kooperationen und Kernkompetenzen fallen die Aussagen „An-eignung fehlender Kompetenzen“ und „Lernen von den Partnern ist oberstes Gebot“. Kann die Vienna Insurance Group AG in der Kooperation etwas lernen?

Ich glaub das ist ein wechselseitiger, guter Meinungs-austausch da. Man hat als Versicherung sicherlich nicht das Know-How von Bankprodukten. Das ist dann gut, dass man einen Partner hat, der das zur Verfügung stellt - auch in der ganzen Investmentthematik. Umgekehrt die Risikoabdeckung all vieler Themen ist gerade etwas, das für eine Bank wichtig ist. Das ist auch sicher gegeben.

D.h. es ist ein gegenseitiger Know-How-Austausch gegeben?

Ja bzw. es werden Sachen vom anderen Partner mitbetreut.

Gibt es durch die Kooperation einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil?

Ich glaube das ist eher im übertragenen Sinn. Wenn Sie weniger Risiken haben in Ihrer Ver-anlagung, weil wer professioneller das mitträgt, dann ist das ein Vorteil. Nur den zu quantifi-zieren ist ein bisschen schwierig.

Der Ressourcenorientierte Ansatz fokussiert auf die Analyse der qualitativen Beschaffenheit von Ressourcen, d.h. zur Erzielung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sind bestimmte Eigenschaften von Ressourcen ausschlaggebend. In der Literatur werden die Begriffe wertstiftend, selten, nicht- bzw. schwer-imitierbar und nicht- bzw. schwer-substituierbar verwendet, um die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils sicherstellen zu können. Wie sehen Sie das in Bezug auf die Vienna Insurance Group AG bzw. auch durch die Kooperation mit der Erste Bank AG? Gibt es solche Ressourcen?

Ich glaube in diesem Zusammenhang ist wichtig, wie die Unternehmenskultur dieser Partner ist. Wenn die Unternehmenskultur in vielen Punkten ähnlich ist, dann trägt sich das auf den Markt hinaus und bildet im Laufe der Zeit aus der Sicht Dritter den berühmten Werbeausdruck des „Unique“, das sie gewissen Komponenten „das sind DIE, das ist diese Partnerschaft“, die zeichnet sich aus durch gewisses soziales Engagement, durch kulturelles Engagement. Wir machen gemeinsam – Idee der Erste Bank AG – die zweite Sparkassa. Zum Beispiel jetzt gerade die gemeinsame Wohnbauoffensive bei der Stadt Wien. Solche Sachen führen dann zu einem wertstiftenden, nachhaltigen Eindruck, der auch angestrebt wird. Es braucht aber Zeit und muss wachsen. Das ist ein Thema, das man nur im Laufe der Zeit sich aus der Sicht Dritter erwerben kann. Man wirbt aber nicht damit!

Die Kooperation ist noch nicht so lange...

Richtig, durch das Leben der Kooperation, durch gemeinsames Auftreten bei vielen – nennen wir es jetzt – kulturell- oder sozial-orientierten Aktivitäten kommt natürlich ein Zusatzplus heraus. Ich denke jetzt an das Hospiz-Thema in Österreich, welches man gemeinsam macht. Das sind Sachen, wo in den Köpfen der Menschen ist, das sind die zwei (Anmerkung: Vienna Insurance Group AG und Erste Bank AG), die stehen auch für so etwas.

Nach der s Versicherung 2008, wurde am 1. Februar 2009 auch die EBV-Leasing von der Vienna Insurance Group AG zu 50% übernommen. Welche konkreten Anreize hatte dieser „Move“ bzw. war das Teil der Kooperation oder danach zufällig? Erwarten Sie sich dadurch irgendwelche Wettbewerbsvorteile?

Das ist eines der Themen, einer der wenigen Joint Venture in der unmittelbaren Umsetzung eines Produktes. Das ist eher – ich will es jetzt nicht minimieren – eher ein Vehikel. Das war 2008 schon zu erwarten ist aber nicht so bedeutend. Man war sich bewusst, wenn die Kooperation in Kernbereichen gut funktioniert, dann werden auch andere Sachen in Laufe der Zeit folgen. Da hat es andere Verträge auch gegeben.

Erwarten Sie dadurch irgendwelche Wettbewerbsvorteile?

Für mich ist es eine der Beispiele, wie eine Kooperation funktioniert. Die müsste gar nicht in dieser Joint-Venture-Thematik sein. Aber die ist eigentlich ein Beispiel eher für die Motivation und Identifizierung der Mitarbeiter. Also eher aus dem Gesichtspunkt, dass die Sparkassenmitarbeiter, das ist ihre Leasing-Gesellschaft und unsere, das ist unsere Leasinggesellschaft. Das ist so ein Hintergrund.

Das Vertriebsabkommen ist bis zum Jahre 2023 unterzeichnet worden. Die Kooperation ist – wie ich oft gelesen habe – exzellent und harmonisch. Kann man schon so weit in die Ferne sehen und sagen, dass die Kooperation weiterbestehen wird oder ist dies noch zu früh?

Ich glaube beide Partner haben das Ziel die Zusammenarbeit zu intensivieren und zu perfektionieren, das man über eine Verlängerung nicht sehr lang reden muss. Aber nach dem dritten Jahr ist es noch zu früh darüber zu reden, aber der Weg dorthin ist ein sehr sehr positiver.

Wie sieht die nähere Zukunft aus? Zum Beispiel bis zum Jahr 2015?

Wir wollen die Zusammenarbeit in einigen Ländern perfektionieren. Unser Ziel ist es auch in Österreich noch stärker zusammenzuarbeiten. In Österreich ist ein wenig schwerer – einerseits unmittelbar die eigene Tochter andererseits die Sparkassen - also rein organisatorisch. Das muss man unbedingt ein wenig verbessern. Das Ziel ist es die Quote der gemeinsamen Kunden deutlich anzuheben. Wenn man dies fortsetzt wird sich das Jahr 2023 von selbst ergeben

Hat es schon Probleme in der Kooperation gegeben?

Bisher ist mir kein Problem bekannt.

Also keine Abstimmungs- bzw. Kontrollprobleme?

Nein gab es nicht!

Und wie sieht es mit der Angst vor Trittbrettfahrer aus? Gibt es von der Seite der Vienna Insurance Group AG bedenken, dass die Erste Bank AG irgendwann weniger investieren will, aber mehr erhält?

Kann ich mir nicht vorstellen.

Gab es bisher durch die Kooperation Probleme mit ausländischen Verbündeten? Bestes Beispiel wäre Tschechien mit der Kooperativa poist'ovňa, a.s. und der Česká spořitelna, a. s.?

Ganz im Gegenteil. In Tschechien arbeiten die zwei Unternehmen schon länger zusammen und es war nur ein weiterer Ausdruck der Intensivierung.

Und in anderen Ländern, wo die Zusammenarbeit noch nicht vorhanden war?

Auch dort gab es bisher kein einziges Problem!

Nehmen wir die Management-Prinzipien der Vienna Insurance Group AG her. „Direkte Kommunikation“ und „regler Wissensaustausch“ ermöglichen der Vienna Insurance Group AG angepasst an den lokalen Gegebenheiten sich den Kundenbedürfnisse anzupassen. Kann man da die Kooperation mit der Ersten Bank auch einschließen. Werden die Managementprinzipien angeglichen bzw. hat die Erste Bank AG dieselben Prinzipien wie die Vienna Insurance Group AG?

Die Unternehmensstrategien sind sehr ähnlich. Die gleichen Prinzipien würde ich nicht so sagen, weil jedes Unternehmen doch ein bisschen anders gestrickt ist. Aber wenn ich ein Land nehme, wo eine Kooperation besteht, dann setzt man sich zusammen und sagt, was gut für den einen und was gut für den anderen wäre und wie man das macht. Die unternehmensinternen Zielsetzungen sind auch sehr ähnlich und uns auch sehr eng damit identifizieren. Aber dass die Kooperation etwas damit zu tun hat, würde ich nicht sagen. Das hängt schon einmal vom Geschäftsfeld ab. Wir sind eine Versicherung und die Erste AG eine Bank.

Sie haben in einem Interview einmal gesagt, weil so wenig Österreicher ins Ausland gehen wollen d.h. die Berufsmobilität der Österreicher schwach ist. Hat das negative Auswirkungen auf den Know-How-Austausch ins Ausland?

Eher umgekehrt. Es hat eher negative Auswirkungen auf die österreichischen Gesellschaften, weil sie das Know-How vom Ausland nicht so schnell bekommen. Ausländer kommen lieber zu uns. Wichtig wäre es wenn Österreicher im Ausland etwas Neues kennenlernen und es nicht nur im Inland erzählt bekommt.

Ich danke für das Gespräch

10. Anhang C – Transkription Interview Dr. Bosek

**Interview
Vertriebsvorstand Dr. Peter Bosek
Erste Bank AG
17. Juni 2011
15:00 Uhr
Erste Bank
Petersplatz 7
1010 Wien**

Bernd Maurer: Danke für die Chance auf das Interview.

Dr. Peter Bosek: Bitte, sehr gerne!

Das Thema meiner Diplomarbeit ist – wie schon vorher angekündigt – „Der ressourcenorientierte Ansatz bei Strategischen Allianzen anhand des Fallbeispiels der Vienna Insurance Group AG mit der Erste Bank AG.

2008 ist die Erste Bank AG mit der Vienna Insurance Group AG eine wechselseitige Vertriebskooperation eingegangen. Nach welchen Kriterien wurde die Vienna Insurance Group AG ausgewählt bzw. gab es noch andere Partner für die Erste Bank AG?

Lassen Sie mich damit anfangen - das Vertriebsübereinkommen haben wir, nach meiner Erinnerung, seit 2001/02. Wir hatten eigentlich schon sehr lange Zeit eine strategische Verschränkung mit der damals noch Wiener Städtischen Versicherung – heute Vienna Insurance Group AG – immer über unsere Beteiligung an der Donau Versicherung. Da hat es immer schon Kontakte gegeben. Auf der anderen Seite war die Erste Bank historisch schon mit der Uniqa Gruppe verhaftet, da die Uniqa Gruppe über den Austria Verein– auch heute noch - mit rund 5% Aktionär an der Erste Bank ist. Der Herr Šimicek war damals neben seiner Hauptfunktion bei uns auch noch Aufsichtsratsvorsitzender war. 2001 hat es eine Annäherung an die Städtische Gruppe gegeben und eine Entfernung von der Uniqa Gruppe. Der erste Schritt war die Teilung vom Lebensgeschäft vom Sachgeschäft. Wir haben in der Erste Bank

die strategische Entscheidung getroffen, dass wir das Sachgeschäft nicht mehr selber machen wollen, sondern lassen das die Städtische Gruppe managen. Die Entscheidung die damals getroffen wurden waren sehr simpel zu sagen das ist ein Geschäft wo wir keine Kernkompetenz haben. Wir können in bestimmten Bereichen den Vertrieb mitnehmen, dort wo es zum Privatkundengeschäft dazu passt - im Wesentlichen ist das Wohnbaufinanzierung. Wir können aber keine Sachversicherungsprodukte entwickeln, das macht überhaupt keinen Sinn. Das haben wir seit Beginn über die ganze Erste Bank Gruppe darübergerlegt von der Kooperation her und da hatten wir die erste Vertriebsvereinbarung. Der Weg wurde dann konsequent bis zum Jahr 2008 fortgesetzt, wo wir dann die s Versicherung zu überwiegender Mehrheit an die Vienna Insurance Group AG übertragen haben. Es war eigentlich aus der gleichen Überlegung heraus zu sagen, Schuster bleibe bei deinen Leisten, Versicherung kann Versicherungen machen und Bank kann Bank machen.

Da habe ich gleich ein. Hat es bedenken gegeben bei dem Schritt oder ist man im Nachhinein glücklich oder unglücklich über den Verkauf?

Im Nachhinein ist man sehr glücklich, weil die Zusammenarbeit extrem gut funktioniert. Meiner Meinung war es auch der richtige Weg, dass wir die s Versicherung sozusagen übertragen haben, weil es wirklich ein Know-How-Thema ist. Ein Bankproduktzugang ist etwas ganz was anderes als ein versicherungstechnischer Zugang. Mag. Lasshofer (Anmerkung: Generaldirektor der Wiener Städtische Versicherung AG Vienna Insurance Group) hat es am Dienstag bei der Podiumsdiskussion recht gut erwähnt; es gibt am Markt sonst die Modelle der Kapitalverschränkungen, die immer den Nachteil haben, dass wenn eine Branche am Kapitalmarkt gerade Nachteile hat, die andere das sofort auch mitberücksichtigt und das passiert bei Versicherung und Banken relativ oft. Wir haben den Riesenvorteil, ohne Kapitalverschränkungen zu leben und das wesentlichste Kriterium war wahrscheinlich, dass keine der beiden Seiten mit Zwang in diese Kooperation hineingegangen ist. Es war eher für die politische Großwetterlage ein überraschender Move zu sagen eine Vienna Insurance Group AG und die Erste Bank AG gehen gemeinsame Wege.

Beide Unternehmungen sind in Österreich und Central Eastern Europe gut aufgestellt und sehr ähnlich.

Genau und das hat sich wirklich gut entwickelt. Meiner Meinung nach muss man historisch richtiger Weise sagen, seit 2001, weil das sukzessiv begonnen hat zu wachsen. Man hat immer das große Glück gehabt, dass sich die beiden Generäle Dr. Geyer und Mag. Treichl sehr gut verstehen. Das darf man nicht unterschätzen – wir machen „Menschengeschäft“ und das hat sich sukzessive verbreitert. Keinesfalls bereuen wir die Kooperation. Wir sind sehr froh, dass wir sie haben!

Die Vienna Insurance Group AG ist in Central Eastern Europe sehr stark vertreten – Generaldirektor Dr. Geyer hat im Experteninterview gesagt – ich zitiere - „Wenn man als Konzern in mehreren Ländern tätig ist, dann ist die Bankenbeziehung auch eine Frage, welche Bank ähnlich aufgestellt ist.“ Die Erste Group AG ist in CEE auch vertreten und wird auch als Holding geführt. Hat die Erste Group AG so einen Partner gesucht? Was waren Motive und Ziele der Erste Bank AG im Eingang der strategischen Allianz mit der Vienna Insurance Group AG?

Ja, natürlich. Das war schon ein sehr wesentliches Kriterium. Einerseits eine ziemlich ähnliche Geschichte zu haben und andererseits sozusagen einen sehr ähnlichen Fußabdruck auf der Landkarte hinterlassen zu haben. Nämlich auch in dem Bereich – ziemlich auf der gleichen Augenhöhe. Die Vienna Insurance Group AG ist in vielen Ländern auch sehr groß – Tschechien und Slowakei – und da sind wir auch groß. Eine Uniqa ist in vielen zentraleuropäischen Ländern zu dem Zeitpunkt kleiner gewesen – seither habe ich es offen gestanden auch nicht mehr weiterverfolgt, ob sich die Uniqa weiterentwickelt hat. Aber das was wir uns immer neben der institutionellen Kooperation und der Kooperation auf der Versicherungs-Know-How-Seite war es für uns schon auch immer zu sagen, Banken und mobiler Vertrieb sind ein schwieriges Themenfeld. Es hat schon „x-Versuche gegeben von Banken einen mobilen Vertrieb zu starten – schwierig! Es hat immer nur dann funktioniert - halbwegs – wenn man sehr eingeschränkt es auf ein Produkt gemacht hat. Wir waren relativ erfolgreich mit der Wohnbaufinanzierungsgeschichte, aber flächendeckend hat das nie funktioniert. Unsere Überlegungen waren schon immer – Versicherungen sind sehr stark beim mobilen Vertrieb und wir ersparen uns den Aufbau des mobilen Vertriebs im Wege dieser Kooperation.

Das heißt es gibt Kosteneinsparungen?

Kosteneinsparungen gibt es immer wieder, obwohl das würde ich in dem Kooperationsfeld gar nicht so sehr als DAS Thema betrachten, weil Sie das als Teil der Diplomarbeit haben. Ja klar gibt es Kosteneinsparungen weil ich mir etwas erspare, weil ich kein eigenes Produktmanagement vorhalten muss.

Ja aber ist es aber auch nicht so, dass die Kosten des Vertriebsaufbaues wegfallen?

Wenn man es so rechnet, haben Sie völlig recht, da ersparen wir uns Kosten.

Der Eingang in die Kooperation nur zu diesem Zweck war natürlich nicht deshalb...

Es ist ja eindeutig nicht die strategische Komponente, aber man kann das ja so argumentieren zu sagen aufgrund dieser strategischen Komponente, das ich nicht nur einen guten Markenfit habe, sondern das ich auch sozusagen operativ einen guten Fit habe, weil ich keine Überschneidungen von Kreise habe und ich irgendein Problem habe. Aus dem heraus ergibt sich schon die optimale Situation um die Ressourcen richtig steuern zu können.

Durch die Vertriebskooperation mit der Vienna Insurance Group AG kann man viel mehr Kunden erreichen und die Kundennähe in Österreich und CEE soll besser und verstärkt werden. Hat die Erste Bank AG dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Banken?

Ja schon! Das würde ich schon so sehen, weil das ja eine Form der Partnerschaft ist, wo man einander vertraut, daher nicht lange prüfen muss, wer ist das und mit wem kooperiere ich da. Es ist sonst immer ein wenig die Kontrolle da, bietet der die Produkte so an, wie wir es eigentlich erwarten. Und das ist bei so einer langfristigen Geschichte, wo man sich so gut kennt – da muss ich keine Sekunde lang überlegen und das ist schon ein riesen Vorteil. Auch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen.

Gibt es einen Ressourcenaustausch mit der Vienna Insurance Group AG d.h. Know-How-Transfer?

Gibt es immer wieder, nicht institutionalisiert muss man sagen. Das nehmen wir, also Mag. Lasshofer und ich, uns schon lange vor zu sagen, machen wir doch ein Produkt gemeinsam, wo ich sozusagen ein Bankprodukt habe z.B. Girokonto und dann den Versicherungsaspekt, also den Kern der Versicherung ist ja für mich die Risikotragfähigkeit – die keine andere Institution haben kann. Das hat sich natürlich in den letzten 30 Jahren produkttechnische überlagert, durch Einmalerlag usw., weil das steuerlich injiziert war. Ich glaube aber, dass sich die Produktwelt auf der Versicherungsseite wieder wesentlich stärker in die Richtung der Risikotragfähigkeit entwickeln wird. Und da irgendwie ein Kombinationsprodukt zu finden wäre noch ein Ziel für heuer.

Wirklich heuer noch?

Ja, jetzt reden wir schon sehr lange davon.

Kann man sagen, dass die Banken bzw. ihre Mitarbeiter, anders als die Versicherungsangestellten bzw. –makler, spezielle Fähigkeiten haben...

Nein, das sehe ich nicht so.

bzw. eine bessere Einsicht in das Kundenprofil haben? Herr Mittendorfer hat in der Podiumsdiskussion aufgeworfen, dass Banken durch Einsicht in Transaktionen spezielle Angebote ihren Kunden aufbereiten?

Das was uns Herr Mittendorfer unterstellt machen wir wirklich nicht. Was stimmt ist, dass ich als Bankinstitut viel mehr über den Kunden weiß, als jemand anderer. Das ist aber auch genau die Zweiseitigkeit dieser Geschichte, diese Möglichkeit, das Wissen zu haben, gibt einen ziemlich großen Teil an Verantwortung, wie geht man mit diesem Wissen um. Und ich glaube Kunden würden sich von der Bank abwenden, wenn wir hergehen würden und den Zahlungsverlauf anschauen und Ihnen ein genau zielgerichtetes Angebot. Vielleicht beim ers-

ten Angebot merkt man das noch nicht, aber nach dem Zweiten oder Dritten bekommt man das mit und dann ist die Bank unten durch. Das ist für uns ein sehr sensibler Punkt! Da hat es der Versicherungsmitarbeiter im Vertrieb deutlich schwerer, aber auf der anderen Seite kann der Versicherungsmitarbeiter wieder auf eine große Tradition aufsetzen und die heißt Versicherungsmappe. Weil ich glaub nahezu jeder Österreicher hat seine Versicherung in einer Mappe gebündelt und hin und wieder hab ich einen Verdacht, dass die Versicherungen so gerne Hausbesuche machen, weil es der beste Weg ist an die Versicherungsmappe zu kommen. Wir haben unsere unterschiedlichen Zugänge zu Kunden, aber ich glaube es ist fair zu sagen, Banken tun sich leichter mit der Information, haben aber auch deshalb diese Besonderheit des Bankgeheimnisses. Und das darf man auch nicht zu sehr marketingmäßig einsetzen.

Ich zitiere Generaldirektor Dr. Geyer: „Die Tatsache, dass die Erste Bank AG in Montenegro ist, hat uns mitmotiviert, dort die Lebensversicherung zu beginnen.“ Hat man durch die Kooperation die Bedingungen zum Eintritt in neue Märkte weiter verbessert? Inwieweit spielt die strategische Allianz bei Markteintrittsvisionen eine Rolle?

Ich glaube, dass sie uns die Möglichkeit gibt, mit einem konstruktiven Partner darüber zu reden, wie ist dort die Marktsituation im Sinne von Wissens- und Erfahrungsaustausch bzw. politische Situation, Rechtssystem. All diese Dinge erfährt man sonst nur, wenn man vor Ort ist. Ich glaube, dass man reflexartig vice versa sagt, wenn der eine in dem Land ist, muss der andere auch, das glaube ich nicht. Wir sind beide börsennotierte Unternehmen, die auch ihren Aktionären Rede und Antwort stehen müssen - Warum trifft man welche Entscheidung. Meiner Meinung nach ist es ein wesentlicher Teil in der Entscheidungsunterstützung, aber die Entscheidung trifft man selber!

War, aus Erste Bank-Sicht, der Eingang in die strategischen Allianz damit verbunden, dass die Vienna Insurance Group AG so stark in Central Eastern Europe vertreten ist?

Ich glaube, dass ist das was ich vorher gemeint habe. Man trifft sich da auf Augenhöhe mit jemandem der in diesen Ländern schon ist. Es kommt natürlich dazu, dass die Vienna Insurance Group AG in vielen mehr Ländern als wir ist, wobei ich glaube, dass die Zugänge in

Länder zu gehen, wie das dann technisch passiert, sehr unterschiedlich sind. Weil wir haben, in der Regel, Banken akquiriert in Rahmen von Ausschreibungen von der öffentlichen Hand. Im Versicherungsgeschäft ist das glaube ich komplett anders. Da gibt es viel mehr private Transaktionen, viel schwieriger glaube ich „Due Diligence“ zu machen. Man nimmt das oder nicht. Wir hatten doch das Glück ein bis zwei Mal eine Situation vorzufinden, wo man mit der öffentlichen Hand ein bisschen verhandeln kann, wer das bestehende Risiko übernimmt. Da gibt es eine starke Branchenunterscheidung. Die Markteintrittshürden sind auch unterschiedlich!

Hat man in der nahen Zukunft Interesse der Vienna Insurance Group AG in einigen CEE-Ländern zu folgen?

Naja, was für uns ein Thema ist, ist Polen...

Im Standard-Interview vom 14. Jänner 2011 spricht Erste-Group-Chef Treichl von – ich zitiere – „Wir sind die Bank des Ostens der EU. Es gibt noch in Polen, Ungarn und am Westbalkan Potenzial. Die Vienna Insurance Group AG ist sehr stark in Polen vertreten. Will die Erste Bank AG auch eintreten?

Das ist eine Frage der Gelegenheit. Es war vor vielen Jahren für Banken gut, nicht in Polen am Kapitalmarkt zu sein. Polen ist extrem gut durch die Krise gekommen bzw. sie hatten eigentlich gar keine Krise. Sie hatten keinen Rückgang im Wirtschaftswachstum bzw. hatten sogar positives Wirtschaftswachstum. Jetzt wäre es gut in Polen zu sein, aber das ist eine Frage des Preises.

Man wartet nur mehr auf die Gelegenheit?

Ja

Generaldirektor Dr. Geyer sagt in Bezug auf Minimierung politischer Risiken – ich zitiere – „dass es langfristig auch ein strategisches Thema ist, dass zwei große Finanzdienstleister in einem Land bei gewissen Sachen die wichtig sind, gemeinsam auftreten

können.“ Stimmen Sie dem zu? Ist das Ihrer Meinung nach ein massiver Vorteil gegenüber anderen Unternehmen?

Ich glaube, das beide Unternehmen wie sie heute dastehen, Vienna Insurance Group AG (da muss man aber auch sehr die Wiener Städtische Versicherung berücksichtigen) und Erste Group bzw. Erste Bank Österreich haben beide den Zugang, dass sie über das bloße verkaufen von Finanzprodukten hinaus ein hohes Interesse daran haben, wie geht es Österreich und meiner Meinung nach eint uns dieses Verständnis und es hilft uns schon sehr wenn wir in einer strategischen Partnerschaft bestimmte Themen überhaupt zum Thema machen kann. Es ist nicht so leicht überhaupt etwas als Thema sozusagen zu bringen oder bringen zu können und wenn es dann jemanden gibt der einen ähnlichen wirtschaftlichen Hintergrund hat und durchaus gleich gelagerte Interessen hat, die über das eigene Unternehmen hinaus gehen, macht das extrem Sinn!

Stellten immaterielle Ressourcen wie Technologien, Patente oder Warenzeichen Anreizpunkte für diese strategische Allianz dar?

Nein, überhaupt nicht.

Ein weiterer Vorteil von strategischen Allianzen ist die Kosteneinsparung durch Nutzung von gemeinsamen Ressourcen bzw. auch gemeinsame Nutzung von Vertriebssystemen. In der Kooperation wird der zusätzliche Vertriebskanal der Vienna Insurance Group AG verwendet. Werden dadurch wirklich Kosten gespart?

Na schon, weil ich mir – man muss es wahrscheinlich als Opportunitätskosten gedanklich mitberücksichtigen – ich bekomme dazu eine zusätzliche Produktion zu variablen Kosten. Das ist für uns eine sehr angenehme Situation, weil ich ein standortbezogenes System habe, dass seine Kosten generiert, unabhängig davon ob wir viel verkaufen oder nicht. Darum ist es für uns eine sehr angenehme Situation einen zusätzlichen Vertriebskanal zu haben, auch wenn man ihn nicht steuern kann – was völlig in Ordnung ist. Ich muss ohnehin nur viel zahlen, wenn sich viel tut und das ist meiner Meinung nach ein sehr fairer Deal. Und das die Wiener Städtische ihren Vertrieb steuern will ist ja wohl klar.

In meinen Studien über Kooperationen und Kernkompetenzen fallen die Aussagen „An-eignung fehlender Kompetenzen“ und „Lernen von den Partnern ist oberstes Gebot“. Kann die Erste Bank AG in der Kooperation etwas lernen bzw. sich Kompetenzen an-eignen?

Ja, sicher! Es ist schon ein langer „Running Gag“ zwischen Herrn Mag. Lasshofer und mir ist, dass ich ihm einmal gesagt habe, dass die Versicherung wesentlich besser im Improvisieren ist, als wir - wir sind die strukturierteren. Wenn es darum geht, etwas konzeptionell aus-zuarbeiten und es dann auch umzusetzen sind wir die besseren. Wenn es irgendwie darum geht ohne viel Vorlaufzeit was schnell auf die Beine zu stellen, ist die Versicherung besser. Jeder hat seine Stärken, aber JA, ich kann auch persönlich von mir sagen, dass ich schon viel von der Vienna Insurance Group AG gelernt habe.

Darf ich fragen, was Sie gelernt haben?

Das ist bedingt durch die Form der Zusammenarbeit, es schärft schon den Blick aufs eigene Geschäft – insofern als der Zugang der Vertriebsmitarbeiter der Vienna Insurance Group AG zum Kunden ist in sehr sehr vielen Fällen auch ein sehr guter. Also wirklich langjährige be-stehende Beziehungen, das nötige Augenmaß zwischen Verkauf und was passiert wenn einmal ein Schadensfall ist. Sich um die Dinge wirklich zu kümmern. Da gibt es schon ein sehr hohes Maß an Kundenbindung und das imponiert mir schon sehr und das ist durchaus auch etwas, was wir uns anschauen können. Da hilft es schon sehr diesen Input von außen zu bekommen, weil man dadurch Distanz zum eigenen Geschäft gewinnt. Wenn man den ganzen Tag nur das sehr ähnliche Geschäft sieht, dann beginnt man Betriebsblind zu werden. Das von außen be-trachtet zu bekommen - und das passiert mit dem Kontakt zur Vienna Insurance Group AG laufend – das hat schon was.

Gibt es einen gegenseitigen Erfahrungsaustausch in der Kooperation?

Ja, das gibt es sogar institutionalisiert. Es gibt Länder-Steering-Comitees, Gruppen-Steering-Commitees, u.v.m. – das ist sehr geordnet, formal erfasst.

Ist das von Anfang an gewesen?

Das haben wir von Beginn an in die Kooperationsvereinbarung geschrieben, weil wir immer davon ausgegangen sind, dass das Set an handelnden Personen, das wir jetzt haben versteht sich extrem gut. Man muss trotzdem unterstellen, nachdem wir da sehr lange Laufzeiten vereinbart haben, dass sich Personen ändern. Es war schon von Beginn an unser Ziel die Kooperation wirklich extrem langfristig aufzubauen. Die Kündigungsmöglichkeit steht eher theoretisch drinnen nach dem Geist der Vereinbarung und dann muss ich versuchen solche Dinge von Personen unabhängig zu machen, um sie langfristig zu stabilisieren und daher haben wir uns bemüht von Beginn an, klare Strukturen hineinzubekommen, dass unsere vierten Nachfolger das auch noch verstehen.

Herr Mittendorfer hat in der Podiumsdiskussion aufgeworfen, dass die Ausbildung besser werden muss, da dadurch das Image besser wird. Gibt es eigentlich auch gemeinschaftliche Ausbildungen Erste Bank – Vienna Insurance Group AG

Wir haben das ein paar Mal überlegt, aber dann nie wirklich weiterverfolgt. Es gibt Ausbildungsveranstaltungen von uns für die Versicherungsmitarbeiter und vice versa, aber es ist nicht das was der Hintergrund ihrer Frage ist. Das wäre natürlich denkbar, dass ich gewisse Basics anlernen lasse, aber dazu sind wir bisher noch nicht gekommen. Wir (Mag. Lasshofer und Dr. Bosek) haben schon öfters diskutiert und haben auch schon die Personalchefs der beiden Unternehmen darauf angesetzt. Die Dinge müssen aber dann natürlich nachverfolgt werden, weil auch die Personalchefs haben viel zu tun. Das sind Zusatzdinge die Zeit brauchen.

Kann sich das dann noch mehr aufs Marktpotenzial auswirken?

Natürlich, je mehr Verständnis die Mitarbeiter von den Dingen haben desto authentischer ist es die Dinge entsprechend anzubieten oder schon alleine mitzudenken.

Welche Probleme hat es bisher in der Kooperation gegeben?

Es gibt immer wieder Reibereien auf der Vertriebsseite, da der Versicherungsmitarbeiter ein provisionsabhängiger Mitarbeiter zu weiten Teilen ist. Einher geht eine gewisse Sorge, wenn er Kunden zu uns bringt, was machen wir mit dem Kunden. Es könnte sein, dass das sein Provisionsgeschäft beeinflusst. Es wäre eine Katastrophe wenn wir solchen Kunden dann völlig andere Versicherungen anbieten würden. Da gibt es hin und wieder die eine Mentalreservati-on und da gibt es hin und wieder ein Problem. Aber überhaupt keine schwerwiegenden Probleme.

Generaldirektor Dr. Geyer hat in einem Interview 2008 gesagt, dass die Versicherungsdichte in Zentral- und Osteuropa noch weit unter dem Durchschnitt der EU-15-Staaten ist und es noch ein Riesenpotenzial gibt. Im Fact-Sheet der Erste Group AG steht zum Beispiel, dass nur jeder zweite Rumäne ein Bankkonto besitzt. Hat man durch die Kooperation Marktvorteile durch gegenseitige Nutzung von Vertriebssystemen?

Ja, klar! Das was wir in Österreich machen, versuchen wir auch in anderen Ländern. Das wir vice versa die Produkte verkaufen. Das geht in manchen Ländern sehr gut und in manchen Ländern weniger gut, aber meiner Meinung nach ist das ganz normal. Das hat mittelfristig aber noch ein Riesenpotenzial. Das ist eine der Grundlagen die beide Unternehmen selbst als strategisches Storyline haben, das ist die Konvergenzgeschichte von der wir sprechen zu sagen da gibt es noch so viel Raum für Finanzprodukte, gleichgültig ob das jetzt Versicherung ist oder Girokonto und dieser Effekt wird noch relativ lange dauern bis sich der wirklich überholt hat.

Warum hat man das Fondsgeschäft der Vienna Insurance Group, die Ringturm KAG, gekauft?

Das war auf der Seite der Vienna Insurance Group AG die gleiche Überlegung wie bei uns mit der Sparkassen Versicherung. Versicherung macht Versicherungen und Vermögensverwaltungsgeschäft macht Vermögensverwalter. Man beschränkt sich auf die Kernkompetenzen.

In der Podiumsdiskussion sind ein paar Zahlen gefallen: Die VIG hat 100.000 – 120.000 neue Verträge, die Erste Bank hat 5% mehr Marktanteil. Sind das Ergebnisse mit denen man zufrieden ist? Zufrieden sein muss?

Wir können immer mehr machen, aber ich glaube das ist ein wirklich guter Anfang.

Das Vertriebsabkommen ist bis zum Jahre 2023 unterzeichnet worden. Die Kooperation ist – wie ich oft gelesen habe – exzellent und harmonisch. Kann man schon so weit in die Ferne sehen und sagen, dass die Kooperation weiterbestehen wird oder ist dies noch zu früh?

Es wäre zu vermessen heute schon zu sagen, was 2023 passiert. Wie zuvor erwähnt, emotional und strategisch ist die Kooperation auf sehr sehr lange ausgelegt. Müssten wir es heute entscheiden bin ich mir sicher, dass wir die Zusammenarbeit zu 1000% verlängern würden.

Wie sieht es in der näheren Zukunft (2015) aus?

Das wäre alles nur Vermutungen, mehr operationalisieren kann man das heute noch nicht! Wir wollen natürlich wieder einen Schritt nach vorne machen!

Vielen Dank für das Gespräch!



Bernd Maurer

Martinstraße 48
3400 Klosterneuburg
0664 / 9206306

**// “To give anything less than your best,
is to sacrifice the gift”**
(Steve Prefontaine)

Lebenslauf

Geburtstag, -ort: 8. November 1981, Klosterneuburg

Staatsbürgerschaft: Österreich

Familienstand: Ledig

Ausbildung

2001/10-lfd Universität Wien
Internationale Betriebswirtschaft (IBW)
BWZ – Brünner Straße; 1210 Wien
Kernfächer: International Management
eBusiness / eCommerce
Schwerpunkt: eMarketing
Auslandssemester: Universidad Autónoma de Madrid /
Spanien

1996-2001 Vienna Business School
HAK III Schönborngasse – Abschluss mit Matura
Ausbildungsschwerpunkt: Wirtschaftsinformatik & Organisation

1992-1996 BG und BRG Klosterneuburg

1988-1992 Privat-Volksschule der Schulschwestern in Kritzendorf

Berufserfahrung

seit 09/2011 **DONAU Versicherung AG – VIG, 1010 Wien**
Vorstandssekretariat

2005-2010 **M. Stöger GmbH, 1190 Wien**
jew. Juli – Nov. Schulbuch-Organisation für zehn Wiener Schulen
(jährlich) (Bestellung, Logistik, Ausgabe)

08/2001-01/2002 **BILLA AG, Filiale Klosterneuburg**
(Teilzeit)

Praktika

06/2006-07/2006

Kooperativa pojišťovna a.s. (CZE)

Job Rotation (Marketing, Versicherungsmathematik, Rückversicherung)

2004-2008

jew. Sept

(jährlich)

Mitarbeit bei der Organisation der Golf & Tennis-Trophy der **Wiener Städtischen – Team Zanyath** in den Jahren 2004 – 2008 (Bio-Hotel Stanglwirt, Magna Racino, Hotel Scalaria)

- Branding der gesamten Spielstätten mit den zur Verfügung stehenden Werbemitteln
- Organisation, Einteilung, Abwicklung und Auswertung des gesamten Golf-Bewerbs

Sprachkenntnisse

Deutsch Muttersprache

Englisch Fließend in Wort und Schrift

Spanisch Gut in Wort und Schrift

Französisch Maturaniveau

Tschechisch Grundkenntnisse

Weitere Kenntnisse

Ausgezeichnete MS-Office Kenntnisse

Kenntnisse in Adobe (InDesign, Acrobat)

Führerschein Klasse B (seit 2000)

Zusätzliche Aktivitäten

3-wöchiger Sprachaufenthalt in Frankreich mit “Diplôme d’études de langue française” (1998)

Unpaid work experience in the United Kingdom, Shrewsbury, Polycollege (1999)

Projekt während der Schulbildung in den Bereichen Design, Dokumentation und Collage (1999/2000)

Übungsfirma der HAK III Schönborngasse (2000)

Basketballtrainer in 2 Volksschulen in Klosterneuburg
(2003-2008)

Organisation und Leitung des Klosterneuburger Basketball Fanclub „The Pioneers 98“

Organisation des 1. BB-Stadtfests im Binderstadl des Stift Klosterneuburg (2005)

1-wöchiger Sprachaufenthalt in Tschechien (Prag) der
Wirtschaftsuniversität Wien im Sommersemester 2005

Organisation des Basketball-Clubblings (Oktober 2006)

Coach der Damen-Landesliga Mannschaft

- Flying Foxes Post SV (08/2006-05/2007)
- Union Döbling (U19) (08/2007-05/2009)

Herausgeber der Online-Matchvorschau des Basketball-
klubs Klosterneuburg (seit 2008)

Hobbies Sport [Basketball (Verein), Fußball, Marathon, Ski,
Bergsteigen], Reisen, Internet