

Kooperationen – Zauberformel für nachhaltiges Wachstum

Strategische Kooperationen ermöglichen, im härteren Wettbewerb erfolgreich zu sein.

—VON URS P. LEHMANN, PATRICK A. SCARPELLI UND PHILIPP C. SCHNIDRIG

overview Die Wirtschaft zieht an. Im Fokus der Unternehmen stehen nicht mehr nur Restrukturierungs- und Kostensenkungsprogramme. Gefragt sind unternehmerisch anspruchsvollere Programme, die zu **nachhaltigem Wachstum** führen. Wachstum durch konsequentes Innovationsmanagement, durch verstärkte Internationalisierung und durch **strategische Kooperationen**. Gemäss einer Umfrage von Abegglen kommt Kooperationen bereits heute eine zentrale Rolle in der strategischen Planung zu – Tendenz zunehmend. Mit Kooperationen lassen sich **Wertschöpfungsketten aufbrechen**, unternehmensübergreifend neu gestalten und Mehrwert für alle Beteiligten schaffen.



URS P. LEHMANN, lic.oec. HSG, ist Ex-Spitzensportler und war bis 2005 für Abegglen Management Partners AG als Projektleiter tätig. Heute ist er CFO von Viamat Management AG in Kloten.
urs.lehmann@viamat.com



DR. PATRICK A. SCARPELLI, lic.oec. HSG, ist seit 1996 für Abegglen Management Partners AG tätig, heute in der Funktion als Partner und HRO.
patrick.scarpelli@abegglen.com



PHILIPP C. SCHNIDRIG, Dipl.El.Ing. ETH, BWI, arbeitet seit 1989 für Abegglen Management Partners AG tätig, heute in der Funktion als Partner und CFO.
philipp.schnidrig@abegglen.com

Fusionen und Akquisitionen bringen mehrheitlich nicht die gewünschten Ziele. Eine Alternative ist die Zusammenarbeit in Form von Kooperationen. Sie bietet wesentliche Vorteile für alle Beteiligten – flexiblere Ausgestaltung, geringere Kapitalverflechtung und einfachere Vertragsausarbeitung sind einige Stichworte.

Kooperationen sind noch längst nicht in allen Unternehmen verankert. Vielerorts werden Strategien mehrheitlich weiterhin im Alleingang erarbeitet. Diese lassen sich aber teilweise nicht in die Praxis umsetzen. Mangelnde Ressourcen, fehlendes Know-how, nicht vorhandene Vertriebskanäle, ein zu grosses Risiko oder zu hohe Kosten zählen zu den Gründen für das Scheitern.

Zugang zu Know-how und neuen Märkten sichern

An der Studie, die 2005 von dem Beratungsunternehmen Abegglen in Zusammenarbeit mit den Anwaltskanzleien KellerhalsHess und Schellenberg Wittmer durchgeführte wurde, hatten insgesamt 288 Teilnehmer aus über 200 Unternehmen teilgenommen. Die Umfrage zeigt, dass mit strategischen Kooperationen zu über 80 Prozent die gesteckten Ziele erreicht werden. Rund zwei Drittel der Befragten geben an, sich mit Partnern zusammenzuschliessen oder bereits Erfahrung mit Kooperationen gemacht zu haben. Dabei beruht die Zusammenarbeit nicht immer auf vertraglicher

Basis; nur jede zehnte Kooperation erfolgt mittels Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft; jede fünfte Allianz basiert auf einer mündlichen Vereinbarung.

Wichtigste Treiber für Kooperationen sind der Zugang zu Know-how, Ressourcen und neuen Märkten sowie Kosteneinsparungen. Sieben von zehn Partnerschaften entstanden aus bisherigen Geschäftsbeziehungen oder dank persönlichen Beziehungen. Die Befragten sind sich einig, dass Kooperationen an Bedeutung gewinnen. Kooperationen sind Formen der zwischenorganisationalen Zusammenarbeit, die auf (meist) vertraglicher Basis gründen, und bei denen die beteiligten Unternehmen rechtlich selbständig bleiben.

Bevor man eine Partnerschaft eingeht, sind drei Aspekte zu klären, respektive Voraussetzungen zu schaffen.

1. Im Sinne des strategischen Fit ist zu prüfen, ob es sich in der strategischen Zusammenarbeit nicht nur um eine Absicht/ein Lippenbekenntnis handelt.
2. Unter dem fundamentalen oder operationellen Fit ist zu verstehen, dass alle involvierten Partner um die Umsatzsteigerungs- und/oder Synergiepotenziale wissen. Dafür müssen Konzessionen akzeptiert werden.
3. Nicht zu unterschätzen ist der kulturelle Fit. Es genügt nicht, wenn die Chemie nur auf der Führungsebene stimmt. Die Kulturen der beiden Unternehmen müssen zusammenpassen.

Sind diese drei Voraussetzungen geklärt, kann die strategische Allianz angegangen werden. In der Planung und Umsetzung gilt es, verschiedenen Faktoren besondere Beachtung zu schenken. Als kritische Erfolgsfaktoren im Partnering gelten die Komplementarität der strategischen Ziele, das Know-how und die Kernkompetenzen. Partnerschaften sind im Kontext der Gesamtstrategien der Partner zu bilden. Dabei ist auf die Komplementarität von Know-how und Kernkompetenzen der einzelnen Partner zu achten, die sich idealerweise ergänzen und konsolidiert die gesamte Wertschöpfungskette umfassen.

Zweitens ist das oberste Management einzubeziehen. Allianzen können eine Eigendynamik entwickeln. Deshalb muss die oberste Führungsetage zwingend regelmässig über den Stand der Dinge informiert werden.

Drittens braucht es klare Ziele und regelmässige Kommunikation zwischen den Partnern. Oft entwickeln sich in der Zusammenarbeit abweichende Erwartungen. Durch regelmässige Kommunikation gelingt es, eine einheitliche Marschrichtung einzuschlagen.

Viertens ist personelle Konstanz an den Schnittstellen der Partnerschaft wichtig. Durch Personalwechsel geht wichtiges Wissen verloren. Deshalb sind Fluktuationen wenn möglich zu verhindern.

Grundsätzlich lassen sich die Kooperationsvorhaben in zwei Typen untertei-

len. Im ersten, eher theoretischen Ansatz (siehe Abbildung 1 auf dieser Seite), steht die Entwicklung der Kooperationsstrategie im Zentrum. Gemeinsam werden die Ziele formuliert und umgesetzt.

Konzept mit fünf Schritten

In der Praxis weiter verbreitet ist der zweite Ansatz, bei dem der Entscheid zur Kooperation bereits gefallen ist bzw. die möglichen Kooperationspartner schon bekannt sind (siehe Abbildung 2 auf der rechten Seite). Das Kooperationskonzept umfasst fünf Schritte:

1. Die Kooperationsideen.
2. Der Strategie-/Grob-Businessplan.
3. Der Organisations-/Detail-Businessplan.
4. Die Umsetzung und die Gründung.
5. Der Betrieb.

1. Die Kooperationsideen

Es geht darum, die Kundenbedürfnisse und Kooperationsziele zu definieren.

2. Der Strategie-/Grob-Businessplan

Ziel ist es, die Kooperationsstrategie festzulegen, das Produkt-Marktangebot zu beschreiben und das Rollen- und Beteiligungsmodell zu entwickeln. Darauf aufbauend wird ein Grob-Businessplan erstellt.

3. Der Organisations-/Detail-Businessplan

Als Nächstes werden die Teilstrategien

konkretisiert und die Aufbau- und Ablauforganisation abgeleitet. Die Verträge werden ausgearbeitet und das Kooperationscontrolling aufgebaut. Premerger-Aktivitäten werden geplant und ein detaillierter Businessplan erstellt.

4. Die Umsetzung und die Gründung

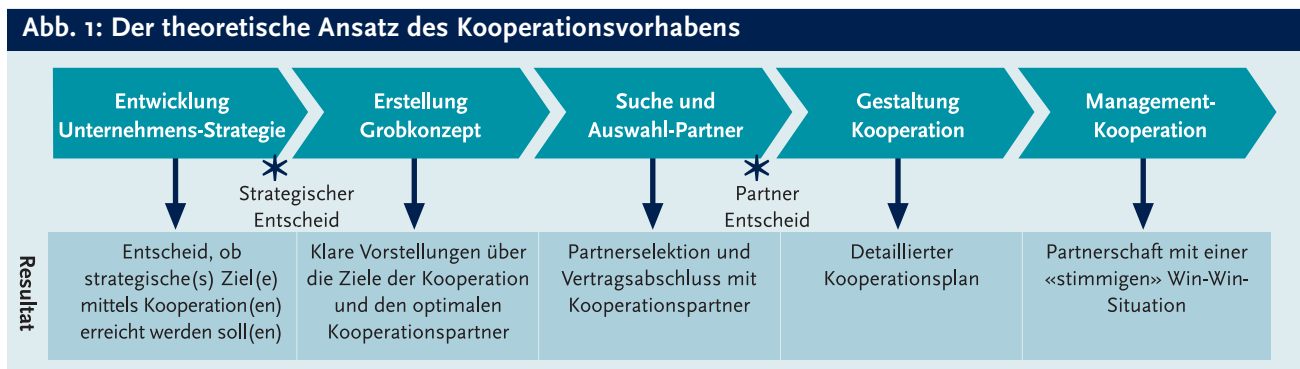
Nach einer genauen Analyse der Stärken und Schwächen ist die Gründung vorzubereiten.

5. Der Betrieb

Im fünften Schritt wird der Betrieb der Kooperation aufgenommen. Partnerschaften gilt es zu pflegen.

Ein erfolgreiches Beispiel einer Kooperation ist das Joint-Venture-Unternehmen P+S. Die Verantwortlichen von Swisscom AG und Publi-Gruppe SA bekräftigten 1998 mittels einer Absichtserklärung ihren Wunsch, im Directories-Markt zusammenzuarbeiten. Gemeinsam wollten sie eine stärkere Markstellung im Schweizer Inseratemarkt erreichen, brachliegende Umsatzpotenziale vorab im Telefonverzeichnismarkt erschliessen und Synergien im operativen Geschäft nutzen. Um diese Ziele zu realisieren, wurde das Joint Venture P+S gegründet, getragen von der Tochtergesellschaft Swisscom Directories AG sowie der LTV Gelbe Seiten AG.

Sechs Jahre nach der Gründung und dem Betrieb des Joint Ventures sind sich



Die Entwicklung der Strategie steht im Zentrum. Dafür braucht es klare Vorstellungen über den Partner.

Abb. 2: Der weiter verbreitete Ansatz des Kooperationsvorhabens

Ist der Entscheid zur Kooperation gefallen, geht es an die Ausarbeitung eines Vertrags sowie die Gründung des Betriebs.

die Beteiligten einig, dass der gewählte Weg ein Erfolg ist. Richard Erismann, CEO von Swisscom Directories, blickt mit Stolz zurück: «Wir sahen uns mit der Herausforderung konfrontiert, Verantwortliche aus zwei Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen zur Formulierung einer gemeinsamen Strategie zu bewegen. Völlig offen war zudem die organisatorische Form. Das Joint Venture hat sich als die richtige Zusammenarbeit erwiesen – P+S übertraf bereits im ersten Geschäftsjahr die Umsatz- und Renditeerwartungen. Die damalige Strategie dient uns noch heute als Richtungsweiser für die Weiterentwicklung unserer Gesellschaft.» P+S steigerte seit der Gründung den Umsatz jährlich um mehr als 15 Prozent. Das Verkaufsteam umfasst heute dreimal mehr Mitarbeiter als vor sechs Jahren.

Künftig gilt vermehrt:

- ▶ Kooperationen werden strategisch verankert und damit gezielt gesucht.
- ▶ Optimale Kooperationspartner ergänzen sich komplementär und fokussieren sich auf ihre Kernkompetenzen.

- ▶ Kooperationspartner verfolgen dieselben Ziele.
- ▶ Die Bewertung von Kooperationspartnern erfolgt zukunftsorientierter, weil primär die gemeinsam geschaffenen Potenziale miteinbezogen werden.

Neue Geschäftsmodelle sind gefragt

Fest steht: Ohne neue Geschäftsmodelle sind viele Branchen einem enormen Margendruck ausgesetzt. Unternehmer sind gezwungen, nach Alternativen zum organischen Wachstum zu suchen. Wachstum mittels strategischer Allianzen ist dabei ein möglicher Weg. Dies wird zu einem differenzierten Verständnis von Kooperationen führen.