

Die AGE ist überzeugt, dass unternehmerisches Engagement der deutschen Wirtschaft in Entwicklungsländern die wirtschaftliche, soziale und ökologische Entwicklung vor Ort fördert. PPP stellt für die AGE ein ausbaufähiges Element der Entwicklungszusammenarbeit dar. Um das Potenzial dieses Instruments auszuschöpfen, wird es jedoch wichtig sein, dass PPP dabei nicht allein auf die Fazilität des BMZ beschränkt bleibt, sondern alle Möglichkeiten und Chancen der öffentlich-privaten Partnerschaften für die Entwicklung unserer Partnerländer genutzt werden können.

Dominikus Collenberg // Jan Weder
BDI - Abteilung Außenwirtschaftspolitik
Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin
d.collenberg@bdi-online.de
j.weder@bdi-online.de

Wirtschaftliche Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen - auch international?

Wolf Kempert / Berlin

Im Zeitalter des globalen Wettbewerbs, des Angriffs der Großkonzerne auf mittlere und kleine Unternehmen und angesichts der größer werdenden Komplexität unternehmerischer Prozesse muss sich jeder Unternehmer fragen, welche Wertschöpfung er sich noch leisten kann. Wertschöpfungsstufen und Arbeitsschritte auszulagern, nach neuen Möglichkeiten der intelligenteren Produktion und des Zukaufs von Leistungen zu suchen, ist eine seiner zentralen Aufgaben.

Viele internationale Beziehungen kleinerer Unternehmen sind eher zufällig auf Messebesuchen ausländischer Kunden, Auslandsreisen der Unternehmer oder über Anzeigen entstanden. Methodisches Vorgehen stand dabei weniger im Vordergrund. Wieso sind trotzdem viele dieser Zufallskooperationen so erfolgreich? Ein Unternehmer ist darauf „programmiert“, Chancen zu nutzen und kompensiert eventuelle methodische und strategische Mängel durch Einsatz und Erfahrung. Eine seiner wichtigsten Fähigkeiten ist seine soziale Kompetenz, die ihn im Umgang mit Kunden und Lieferanten, mit Behördenvertretern und Dienstleistern erfolgreich macht. Je entfernter das Land und je fremder die Kultur, desto höher steigt allerdings das Risiko einer Fehleinschätzung.

Auch für kleine und mittlere Unternehmen liegt die Antwort auf globale Herausforderungen in der Internationalisierung ihrer Unternehmen. Denn der Erfolg vieler Unternehmen basiert nicht immer nur auf eigenen Stärken und strategischen Potenzialen. Ab einer gewissen Größenordnung werden auch für kleine und mittlere Unternehmen Kooperationen, Allianzen, Joint Ventures oder auch Fusionen und Übernahmen zu wichtigen strategischen Handlungsoptionen.

Netzwerke - Übungsfeld für Kooperationen

Netzwerke sind die Vorstufe von Kooperationen. Ich empfehle jedem Unternehmer grundsätzlich, sich in für ihn interessanten Netzwerken zu engagieren. Ohne Engagement wird er keine Erfahrungen sammeln, schlimmer noch, das Netzwerk wird erkennen, dass er kein besonders nützliches Mitglied ist und ihn neutralisieren. Aktive Netzwerker hingegen lernen nicht nur inhaltlich die Vorzüge einer vernetzten Wissens- oder Ressourcennutzung kennen, sondern erlernen auch soziale Regeln in der Zusammenarbeit mit Partnern. Dies ist für die Gestaltung von Kooperationen gerade mit internationalem Bezug eine wichtige Vorübung und eine gute Möglichkeit, konkrete Informationspartner für spätere Kooperationspläne zu gewinnen. Ein sehr gutes Beispiel für ein solches Netzwerk ist das Internationale Alumniprogramm der TU Berlin.

Aktuelle Herausforderungen

Viele Unternehmer müssen auf externe wie auf interne Zwänge reagieren und erhoffen sich durch Kooperationen einen Ausweg aus ihren Problemen. Der globale Wettbewerb, der zu ständiger Kostensenkung zwingt, ist ein wesentlicher Faktor der permanenten Veränderung. Ebenso entscheidend

ist der technologische Innovationsdruck aufgrund immer kürzerer Produkt- und Technologie-Lebenszyklen und die damit einhergehenden steigenden Forschungs- und Entwicklungskosten. In vielen Branchensegmenten sind Marktsättigungstendenzen zu erkennen, denen man durch Internationalisierung begegnen möchte.

Interne Zwänge stehen externen Herausforderungen gegenüber: Kostenpositionen müssen verbessert, die nationale wie internationale Marktpräsenz gesteigert, Produkte schneller auf den Markt gebracht und, um Differenzierungschancen besser nutzen zu können, das eigene Leistungsangebot (Entwicklung, Service, Marketing, Logistik) ausgebaut werden. All diesen Herausforderungen aus eige-

- ▶ Kostensenkung und damit ein geringerer Finanzbedarf,
- ▶ Zeitgewinn,
- ▶ Erhöhung der Angebotsbreite und Qualität sowie
- ▶ intensivere Auslastung von Kapazitäten.

Entsprechend dem jeweiligen speziellen Kooperationsansatz könnte man diese Liste weiter fortsetzen. Je klarer die Kooperationsziele formuliert sind, desto einfacher ist der richtige Kooperationspartner zu finden und desto größer werden die Erfolgchancen sein.

Analyse der marktlichen Bedingungen	Überprüfung des Nutzens einer Kooperation	Konzeptionelle Gestaltung von Kooperationen	Partnerwahl	Management der Kooperation
<p>Ziel:</p> <p>Analyse des relevanten Unternehmensumfeldes</p>	<p>Ziel:</p> <p>Erarbeitung/ Fixierung der Unternehmensziele</p> <p>Überprüfung der strategischen und operativen Position</p> <p>Festigung der Entscheidung "strategische Kooperation"</p>	<p>Ziel:</p> <p>Bestimmung der Kooperationsart (horizontal/ vertikal/ diagonal)</p> <p>Bestimmung der Bindungsintensität</p>	<p>Ziel:</p> <p>Sicherung einer tragfähigen Partnerschaft, die gegenseitig Nutzen stiftet</p> <p>Überprüfung grundsätzlicher, strategischer, kultureller Passfähigkeit</p>	<p>Ziel:</p> <p>Sicherstellung eines reibungslosen Funktionierens der strategischen Kooperation</p>

Tab. Fünf Schritte zu einer tragfähigen Kooperation.

Quelle: Autor

ner Kraft zu begegnen, ist nicht immer möglich und auch nicht immer sinnvoll. Fehlende unternehmerische Erfahrung, fehlende Managementressourcen und die unzureichende Finanzkraft sind dabei die wichtigsten Hinderungsgründe.

Welche Vorteile bieten Kooperationen?

Nicht nur bei den strategisch geplanten Kooperationen, sondern auch bei den „Zufallskooperationen“ ist der erwünschte Vorteil abhängig von den Zielen, die sich der Unternehmer setzt. Zu den wichtigsten und am häufigsten angestrebten Vorteilen zählen:

- ▶ der schnelle Marktzugang zu neuen nationalen und internationalen Marktsegmenten (dies erfordert gerade im internationalen Kontext interne Kenntnisse der Markt- und Kundenstrukturen, der Gepflogenheiten des Geschäftsverkehrs, der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen sowie darüber hinaus die Einstellung neuer Mitarbeiter und erhebliche zusätzliche Finanzmittel),
- ▶ die gezielte Risikominimierung,
- ▶ ein geringerer Kapitalbedarf und
- ▶ ein höherer Qualitätsstandard.

Mit einem Ressourcenzuwachs entlang der Wertschöpfungskette entsprechend dem Kooperationszweck (wie z. B. durch eine Zusammenarbeit in den Bereichen Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Aftersales) sind Vorteile verbunden wie

Risiken und Vorbehalte gegenüber Kooperationen

Ein guter Unternehmer weiß: Wo Chancen bestehen, gibt es auch Risiken. Unternehmer kleinerer Betriebe vermeiden eher Risiken. Das berühmte unternehmerische „Bauchgefühl“ spielt bei ihnen in der Abwicklung der Geschäfte eine wesentliche Rolle. Es fehlt häufig an Zeit und Möglichkeiten, ein eher analytisches und methodisches Vorgehen bei der Entscheidungsfindung zu erlernen und zu beherrschen. Durch folgende Argumente möchte ich meine These begründen:

- ▶ Autonomieverlust: In Teilsegmenten des Geschäfts muss sich der Unternehmer mit seinen Partnern abstimmen; das Entscheidungsmonopol geht verloren. Da bestimmte Abstimmungsregeln eingehalten werden müssen, laufen die Entscheidungsprozesse oft langsamer.
- ▶ Missbrauch interner Daten: Die Offenlegung interner Unternehmensdaten, besonders bei Entwicklungspartnerschaften oder bei gemeinsamen Patenten, birgt die Gefahr des Datenmissbrauchs.
- ▶ Know-how-Abfluss: In der Regel versprechen sich beide Kooperationspartner aus der Zusammenarbeit einen Zugewinn an Know-how.
- ▶ Ungleichmäßige Kosten-/Nutzenverteilung: Diese ist nicht immer von Anfang an genau zu planen. Um den Erfolg der Aktivitäten nachweisen zu können, sollte ein Controlling der Kooperationsaktivitäten aufgebaut werden.
- ▶ Reibungsverluste aufgrund inkompatibler Strukturen in den beteiligten Unternehmen: Partner entwickeln sich nicht immer zwangsläufig in die gleiche Richtung.

- ▶ Durch Veränderungen im Management könnten sich aus einer bisher gut funktionierenden Beziehung Konflikte ergeben.

Die Erfahrung zeigt, dass die Bestimmung der Kooperationsziele und -inhalte nicht vernachlässigt werden darf, um spätere Probleme zu vermeiden. Gerade bei Kooperationen zwischen kleineren Unternehmen müssen die gemeinsamen Ziele sehr klar definiert sein. Das Regelwerk, die Verträge, Schriftsätze und Prozeduren sollten so gering wie möglich gehalten werden. Grundsätzlich wichtig ist ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis der Kooperationspartner untereinander. Das erfordert eine offene und regelmäßige Kommunikation.

Je größer die Unternehmen jedoch sind, desto wichtiger werden die vertraglichen Vereinbarungen bzw. die schriftlichen Festlegungen des Procedere in der Zusammenarbeit der Kooperationspartner. Doch auch hier gilt: Die Kooperation muss gelebt werden. Es kommt auf die Menschen an. Die Aufgabe des Unternehmers bzw. des Managements besteht vorrangig darin, die betriebskulturellen und kommunikativen Aspekte der Zusammenarbeit zu fördern. Konkret heißt das, dass die beteiligten Mitarbeiter einen Sinn in der besonderen Art der Zusammenarbeit erkennen und - im günstigsten Fall - auch Spaß an der Zusammenarbeit haben.

Arten von Kooperationen

Die Kumpel-Kooperation

Zwei Menschen schätzen sich persönlich und fachlich. Beide arbeiten gerne zusammen. Sie haben ähnliche Ziele, finden darüber hinaus ein gemeinsames Ziel und erkennen die Vorteile einer Zusammenarbeit wirtschaftlicher Art. Daraus entsteht durch Vereinbarung eine Kooperation, später vielleicht sogar ein gemeinsames Unternehmen.

Die Lieferanten-Kunden-Kooperation

Auch eine Lieferanten-Kundenbeziehung ist eine Kooperation. Denn es muss eine Beziehung bestehen, die zu einer Win-Win-Situation führt. Besonders deutlich wird dies in der Zulieferindustrie. Dort, wo sich Lieferanten mit einem besonderen Alleinstellungsmerkmal differenzieren, sei es in der Entwicklung, in der Logistik oder anderen Bereichen, wird sich nicht nur ein Verkäufer-Käuferverhältnis ergeben, sondern eine „Abhängigkeitsbeziehung“, die für beide Seiten von Vorteil sein kann.

Die Huckepack-Kooperation

Die besondere Beziehung vom Lieferanten zum Kunden kann insbesondere im internationalen Geschäft zum beiderseitigen Vorteil entwickelt werden. So begleiten regelmäßig besondere Zulieferer ihre Kunden bei Investitionen ins Ausland. Der Vorteil für den kleinen Zulieferer ist dabei, dass er dann einen ersten Schlüssel- und Referenzkunden in einem neuen Markt besitzt und somit das Markteintrittsrisiko minimiert. Für den Kunden ist die gewachsene Zulieferbeziehung ein wesentlicher Qualitätsvorteil und mindert auch dort das Anlaufisiko.

Strategische Kooperationen

Selbstverständlich sind auch die drei oben genannten Kooperationsalternativen unter strategischen Gesichtspunkten zu betrachten. Unter strategischen Kooperationen verstehe ich alle Varianten, die auf Basis einer langfristigen Unternehmensplanung entstehen. Dabei wird unterschieden zwischen:

- ▶ horizontalen Kooperationen, d.h. Kooperationen zweier Partner innerhalb einer Branche zur Stärkung der Markt- und Wettbewerbssituation,
- ▶ vertikalen Kooperationen, wie der oben gezeigten Kooperation zwischen Lieferanten und Kunden, z. B. zur gemeinsamen Entwicklung von Komponenten und
- ▶ diagonalen Kooperationen, also Kooperationen zwischen Partnern aus unterschiedlichen Branchen, wie z. B. eine Entwicklungs- und Fertigungskooperation eines Maschinenbauers mit einem Unternehmen aus der Optoelektronik zur Arrondierung des Kompetenzspektrums zur Erschließung neuer Märkte.

Die „Ham-and-Eggs-Kooperation“

Das Huhn macht dem Schwein den Vorschlag zur Kooperation in der Produktion. Für einen Teil ist das mit Sicherheit keine Gewinnerposition. Oft merkt es dieser Partner erst zu spät, dass er entweder massiv Schaden genommen hat oder schon vom anderen „Partner“ geschluckt wurde.

Suche nach möglichen Partnern

Viele kleine und mittelständische Unternehmen haben Schwierigkeiten, überhaupt mögliche Partner kennen zu lernen. Besonders wenn sie auf dem internationalen Markt agieren, brauchen sie geeignete Anlaufstellen. Neben einem internationalen Alumni-Netzwerk ist der Weg über die diplomatischen Vertretungen bzw. den Wirtschaftsattaché und/oder die internationalen Handelskammern zu empfehlen. Daneben gibt es in Deutschland Branchenverbände der Wirtschaft, die auch international vertreten sind. Für Naturwissenschaftler und Ingenieure sind ebenso die Berufsverbände, wie z. B. der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) interessant. Der VDI besitzt in 48 Ländern Vertretungen und Freundeskreise, über die ein sehr direkter und persönlicher Zugang zum jeweils gewünschten Land möglich ist. Darüber hinaus ist das größte Netzwerk, das Internet, bei der Anbahnung und Überprüfung von Kontakten eine besonders wertvolle Hilfe.

Ich wünsche viel Erfolg bei der Gestaltung Ihrer Kooperationen.

Dipl.-Ing. Wolf Kempert
 UNU Gesellschaft für Unternehmensnachfolge
 und Unternehmensführung mbH
 Ludwig-Erhard-Haus
 Fasanenstraße 85
 10623 Berlin
 kempert@unu-nachfolge.de