



*Kraftvolle Synergien schaffen: Zeit alter Konkurrenzen vorbei*

# Gleich Gesinnte suchen und Gesamtlösungen bieten

**MODERNE KOOPERATIONEN** Unternehmen haben immer schon gemeinsame Sache gemacht, auch Familienunternehmen. Während bislang Wachstum und Größe strategisch im Vordergrund standen, werden heute Grenzen des Wachstums erreicht. Damit sind neue Ziele nötig. Wurden diese früher »intuitiv« als »Familienangelegenheit« ermittelt, wird Zukunftssicherung seit »Basel II« zum offenen Prozess. Die zeitgemäße Devise heißt: Wachsen ja, aber nicht einsam, sondern gemeinsam! Unternehmensnetzwerke reüssieren.

TONI PLONNER

Wenn Familienunternehmen auf dem Prüfstand stehen, geht es um die Schlüsselfrage, welche Marktchancen sie in welchem Umfang und mit welchem Risiko wahrnehmen wollen: Wo haben sie die Wettbewerbsvorteile, die sie erfolgreich machen und wo nicht? Wie viel muss wie lange investiert werden bis entsprechende Erlöse zurückfließen? Sind die erforderlichen Mittel dafür vorhanden und ist das Unternehmen opti-

mal aufgestellt? Welche Risiken ergeben sich unter den beiden Gesichtspunkten Wettbewerb und Marktentwicklung?

Familienunternehmen, die sich nur im Vollbewusstsein eigener Stärken im Markt ausrichten, werden viele Chancen nicht wahrnehmen, weil andere das besser können. So strategisch klug dieser Weg einerseits ist, so problematisch ist er aus Kundensicht. Moderne Kunden erwarten Gesamtlösungen für ihr Problem. Es interessiert sie nicht das »einzelne Produkt«, und

sie wollen auch nicht eine Vielzahl an Einzelleistungen einkaufen, um dann Lösungen selbst zu generieren, sondern sie suchen Gesamtlösungen aus einer Hand.

Der scheinbar unlösbare Widerspruch ist durch strategische Kooperationen überwindbar. Unternehmen vernetzen ihre Leistungen und bieten Gesamtlösungen für ihre Kunden an. Alle Beteiligten gewinnen: ► das Unternehmen steigert seinen Ertrag durch Reduzierung von Risiken und Erhöhung der Wertschöpfung

► das Erkennen neuer Chancen und damit das Umsetzen in Produkte, das Schaffen »neuer Märkte« erzeugt enorme Wettbewerbsvorteile für die Kooperation

► Kunden erhalten »integrierte Gesamtlösungen von Spezialisten« aus einer Hand.

Doch was Sinn macht, wird nicht immer auch so gelebt. Mögen Kooperationen auch strategisch ein richtiger Weg für Familienunternehmen sein, scheitern viele am »kooperieren«. Man muss sich nur vorstellen, welche Dynamiken entstehen, wenn zwei Familien langfristig zusammengehen. Wenn sie das erfolgreich tun wollen, müssen sie weit mehr als nur technische und betriebswirtschaftliche Fragen regelmäßig bearbeiten. Dabei gilt das, was Familienunternehmen beseelt, auch für »virtuelle Familienunternehmen« - Nähe zum Kunden, Schnelligkeit und Flexibilität und höchstes Kostenbewusstsein. Aber die Partnerschaft von Familienunternehmen hat spezifische Tücken, die sich als Kooperationshürden zeigen.

**Angst vor Abhängigkeit** Nach Antoine de Saint Exupery lässt sich zitieren: »Ein Unternehmer ist einer, der die anderen unendlich nötig hat!« Aus der Historie klassischer Familienunternehmen ist jedoch eine Kultur entstanden, die eher Gegenteiliges erzählt. War nicht in vielen Fällen der Wunsch nach unternehmerischer Unabhängigkeit die entscheidende Gründungsenergie für ein Familienunternehmen?

Gerade von Gründern sind unzählige Geschichten tradiert, wie sie sich gegen vielfache Widerstände »allein auf den Weg machten«. Dieser Mythos wurde wichtiger



Toni Plonner

Teil der Unternehmenskultur. Das Andenken an die Gründer, der Stolz auf das Erreichte, das erfolgreiche Meistern so vieler Krisen hat das Bewusstsein verstärkt: »Wir schaffen es allein«. Kooperieren heißt jedoch: Gemeinsam schaffen wir es besser. In diesem Verständnis können Kooperationen wichtige Veränderungsprozesse in Familienunternehmen auslösen, die das gewachsene, traditionelle Selbstverständnis mit offenem, innovativem Denken verbinden.

**Vom Gegner zum Partner** Oft kooperieren Unternehmen aus derselben Branche oder aus derselben Region. Das bedeutet: Man kennt sich teilweise schon seit mehreren Generationen. Da kann es passieren, dass der ehemals härteste Wettbewerber zum Mitunternehmer im gemeinsamen virtuellen Unternehmen wird. Das Feindbild des »bösen« Konkurrenten, der dem besten Kunden mal wieder ein unsittliches Angebot gemacht hat, bekommt man als Heranwachsender in einer Unternehmerfamilie quasi bei jedem Mittagessen serviert. Und dieses Verdikt soll nun nicht mehr gelten? Vertrauen und Offenheit sollen an die Stelle von Misstrauen und Gegeneinander treten?

Ein schwieriger Rollenwechsel, der von beiden Seiten erfordert, einen Schritt zurückzutreten und die Konflikte der Vergangenheit dort zu belassen, ohne sie einfach wegzureden. Damals waren andere Zeiten und es galten damalige Gesetze des Wettbewerbs. Heute haben sich die Rahmenbedingungen und das Unternehmensumfeld verändert. Die Anerkennung und der Respekt vor der damaligen Leistung bestimmt allenfalls die Haltung, mit der sich eine zukunftsorientierte Partnerschaft gut beginnen lässt. Schließlich hat der früher schon harte Wettbewerb die eigene Erfolgsgeschichte ermöglicht und das Benchmark des ehemaligen Konkurrenten geholfen, die eigenen Anstrengungen zu verdoppeln und das eigene Wachstum zu beschleunigen.

**Familienunternehmen sind unberechenbar** Entscheidungen in Familienunternehmen sind bisweilen schwer zu verstehen, weil sie traditionell weniger im Hinblick auf »Shareholder-Value« stattfinden. Vielmehr stehen Überlegungen im Vordergrund, wie das Unternehmen langfristig in der Kontrolle der Familie gesichert werden kann.



Rudolf Miele

**Dem Verbraucher dienen und für den Wettbewerb kämpfen**

Bei den Erfolgsfaktoren, die Unternehmen in Familienbesitz zu Marktführern machen, ist an vorderster Stelle zu nennen der ganz feste Wille, besser sein zu wollen als der Wettbewerb. Das wussten bereits mein Großvater Carl Miele und dessen Partner Reinhard Zinkann, die 1899 die für Miele bis heute gültige Firmenphilosophie des »Immer besser« festlegten. Erfolgreiche Familienunternehmen sind stets Vorkämpfer der Marktwirtschaft und stehen in vorderster Front gegen Unterdrückung des Wettbewerbs.

Die Volkswirtschaft hat dem Verbraucher zu dienen und nicht der Industrie, dem Staat oder Interessengruppen. Das Erfolgsgeheimnis der Marktwirtschaft liegt im vollständigen Wettbewerb. Dies war und ist die Herausforderung, der wir uns bei Miele seit der Firmengründung, aber insbesondere seit über fünf Jahrzehnten jeden Tag stellen. Dies gilt für jedes andere erfolgreiche Familienunternehmen auch.

*Rudolf Miele,  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Miele & Cie. GmbH & Co., Gütersloh*





Johannes Winklhofer

### Innovationskraft, Agilität und Anpassungsfähigkeit

Unsere Unternehmensvision »iwis ketten bewegen die Welt« hat einige Botschaften, die wir erfüllen wollen. Wir überzeugen mit Produkten und Systemen im Sinne von »Top of the World«. Ein positives Erscheinungsbild und ein entsprechendes Image unterstützen dies. Im Innenverhältnis ist das Ziel, mit Spielregeln und Know-how auf Basis einer erfolgreichen Unternehmenskultur als attraktiver Arbeitgeber der Region zu gelten.

Geld und Maschinen sind weltweit uneingeschränkt verfügbar. Marktführerschaft beruht darauf, leistungsfähige, kreative Mitarbeiter um sich zu scharen, die innovative Produkte, eine schlagkräftige Organisation, hohe Servicelevels und stabile Prozesse beherrschen. Damit erzielen wir zukunftsfähige Lösungen für bestehende und neue Märkte. Innovationskraft, Agilität und Anpassungsfähigkeit, das sind die entscheidenden Merkmale.

*Johannes Winklhofer,  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Joh. Winklhofer & Söhne  
GmbH & Co. KG, München*



Das macht die Beurteilung für Außenstehende intransparent und unberechenbar. Beschlüsse in Gesellschafterversammlungen sind nicht nur unter dem Aspekt der Steigerung des Unternehmenswerts subsummierbar, sondern stehen unter der Prämisse der Sicherung des Familienunternehmens.

Die Rationalität wie sie ein börsennotiertes und managergeführtes Unternehmen an den Tag legen würde, können mittelständische Kooperationspartner nicht voneinander erwarten. Dabei nimmt diese charakteristische Undurchsichtigkeit durch die Kooperation mehrerer Familienunternehmen zu, während gerade die Berechenbarkeit der Kooperationspartner, zumindest im Rahmen der »Spieltheorie« als entscheidender Erfolgsgarant für Kooperationen ermittelt wurde.

**Fazit** Kooperationen brauchen neben der gemeinsamen Idee und dem gemeinsamen Kunden, eine virtuelle Organisation mit einer gemeinsamen Kultur und einem funktionierendem Controlling. Die wichtigsten Akteure sind die Unternehmer selbst, Menschen, die das unternehmerische Feuer in der Kooperation am Brennen halten.

Eine besondere Stellung wird immer der behaupten, auf den die Idee zur Gründung des virtuellen Gemeinschaftsunternehmens zurückzuführen ist und der die Kooperation initiiert hat, als er andere ansprach und von der Idee überzeugte. Ideengeber und Initiatoren müssen deswegen nicht auf Dauer die

Führung der Kooperation übernehmen und mehr Entscheidungsmacht als andere haben, aber sie werden immer eine Sonderstellung inne haben, durchaus vergleichbar mit einem Gründer, dessen respektvolles Andenken bewahrt bleibt.

Virtuelle Unternehmenssteuerung erfordert in der Praxis virtuelle Kommunikation sowie gemeinsame Spielregeln und Prozesse. Ziele werden durch professionelle Projektstrukturen erreicht. In diesem Zusammenhang sind Bewertung der eingebrachten Leistungen, die Gewinnermittlung und die Gewinnverteilung paradigmatische Konfliktthemen.

Einzig erstrebenswerte Basis für erfolgreiches Kooperieren ist eine nachhaltige »Win-Win«-Situation. Die entsteht jedoch nur, wenn überhaupt ein Gewinn erzielt und gerecht verteilt wird. Gerecht heißt, in Relation zum Investment. Das ist schwer zu bemessen, da es in Form von Sacheinlagen, Zeit, Know-how, Kontakten und sonstigen Leistungen erbracht wird. An dieser Stelle scheitern viele sonst erfolgreiche Kooperationen. Die Lösung lautet, ein offenes Kooperationscontrolling einzurichten. Es steigert die Wirtschaftlichkeit und Produktivität jedes virtuellen Unternehmens. Das wichtigste Instrument ist eine gerechte »Partnerbuchhaltung«, die dann auch eine entsprechende Gewinnverteilung erlaubt.

*Toni Plonner,  
Unternehmerplan GmbH, München*

### 10 Tipps, um Kooperationen garantiert scheitern zu lassen

- ▶ Interessieren Sie sich nicht dafür, warum jemand gemeinsame Sache machen will, statt Dinge allein zu unternehmen.
- ▶ Sprechen Sie keinesfalls darüber, inwieweit sich Ihr Partner wirklich einlassen will. Geht es ihm eher nur um Informationsaustausch, während Sie am liebsten eine gemeinsame Firma gründen wollen?
- ▶ Tun Sie sich am besten mit jemandem zusammen, dessen Unternehmen zehn mal größer ist als ihr eigenes.
- ▶ Ihr Partnerunternehmen sollte idealerweise streng autoritär geführt sein, während Sie schon lange eine flache und offene Unternehmenskultur fördern.
- ▶ Suchen Sie einen schwachen Partner, der es aus eigener Kraft nicht mehr schafft.
- ▶ Schauen Sie auf Ihren Vorteil, wann immer Sie können. Der Partner wird es schon nicht merken.
- ▶ Lassen Sie Mitarbeiter und Kunden völlig im Dunkeln über die Kooperation. Die sollen sich selbst ein Bild machen.
- ▶ Mit der Inhaberfamilie des Partnerunternehmens sind Sie seit langem über Kreuz, aber das ist Ihnen egal, da Sie die Kooperation Führungskräften aus der zweiten Reihe überlassen.
- ▶ Geben Sie dem virtuellen Unternehmen keine virtuellen Strukturen.
- ▶ Reden Sie nicht von Ihren Bedenken und Unsicherheiten und besprechen Sie vor allem nie, wie sie die Kooperation einmal gemeinsam beenden werden.