

Lothar Keite

Vertriebskooperationen gehören heute in die Unternehmensstrategie

Die Supply Chain funktioniert nur mit Zusammenarbeit

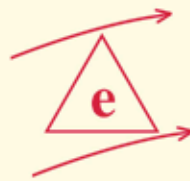
Das 21. Jahrhundert wird von vielen Experten als das Jahrhundert der Netzwerke gesehen (so Castells: The rise of the network society). Es gibt viele gute Gründe, die alle überzeugen:

- In einer Welt, in der Kunden vollständige Lösungen wünschen, Unternehmen sich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, liegt die Verbindung mit jeweils spezialisierten Partnern zur Verwirklichung des ganzen Kundenwunsches nahe.
- In einer Welt, in welcher der Kostendruck hoch ist, kommt zwangsläufig der Gedanke auf, ob durch gemeinsame Aktivitäten in bestimmten Bereichen die Kosten für jedes einzelne Unternehmen gesenkt werden können.
- In einer Welt, in der die Märkte eng geworden sind, beginnt die Suche nach weiteren Absatzmöglichkeiten und führt konsequent zur Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern, um so über neue Kanäle oder in neuen Märkten Wachstum zu erzielen.

Auch auf der politischen Ebene ist die Bildung von Kooperationen zur Leitlinie geworden. Die EU hat ihre Wirtschaftsförderung mit dem Programm 2007 – 2013 umgestellt auf eine Clusterorientierung, mit der regionale Kompetenzen und dazu passende Innovationskooperationen unterstützt werden. Die generelle Struktur wird sich auch in dem Programm 2014 – 2020 nicht ändern. Wachstum wird erreicht, wenn die Ergebnisse der Innovationsnetzwerke an Kunden abgesetzt werden können.

Die Wirklichkeit spiegelt allerdings nicht die Euphorie von Experten und Politik wider: viele Unternehmen scheuen Kooperationen; das größte Problem für Unternehmer, das in Untersuchungen erkennbar wird, ist die Einschränkung ihrer Autonomie. Zudem oder vielleicht deshalb sind die zustande gekommenen Kooperationen häufig wenig erfolgreich. Woher kommt dieser Widerspruch?

Es sind zwei Welten, die Welt im Unternehmen und die Welt der Kooperation. Die internen Managementmethoden können außerhalb des Unternehmens nicht weiter eingesetzt werden. Im Unternehmen gibt es eine gewachsene Kultur, innerhalb derer die Beteiligten agieren und zu Lösungen kommen. In Kooperationen muss die Kultur erst aufgebaut werden. In aller Regel liegt in der Art des Miteinander der Grund für Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation. Dieser menschliche Aspekt des Kooperationsmanagements wird zu selten als wirklich entscheidend wahrgenommen. Es bedarf der Bereitschaft zur offenen Zusammenarbeit. Wenn bedacht wird, dass gerade mittelständische Unternehmer ihre Autonomie als wichtigstes Gut ansehen, dann liegt hier der Grund für die Zurückhaltung.



Doch was sind die Alternativen, wenn Kunden mehr und mehr verlangen? Die Unternehmen werden sich notwendig öffnen müssen für Partnerschaften, wenn Kunden und Geschäftspartner im Internet-Zeitalter ohnehin mitsprechen wollen. Ist dann nicht die systematische Vertriebskooperation die beste Chance, die eigene Autonomie zu wahren?

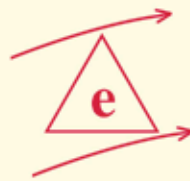
Eine häufige Form der Zusammenarbeit bildet ein Einkaufsverbund. Wenn gemeinsam eingekauft wird, wenn dadurch ein Kostenvorteil entsteht, ist das ohne Zweifel gut für das Ergebnis. Das Berühren der eigentlichen unternehmerischen Tätigkeit wird hier aber noch vermieden: am Ende kommt es für jedes Unternehmen darauf an, seine Leistungen abzusetzen. Entscheidend für das Wachstum sind zusätzliche Vertriebswege – neue Kanäle oder neue Märkte. Erfolgreich werden die Unternehmen sein, die in funktionierenden Vertriebskooperationen bessere Lösungen für ihre Kunden schaffen. Das ist ein echter Mehrwert, ohne dass jeder Lösungsteil vom Unternehmen selbst erstellt werden muss.

Es gibt viele Formen von Vertriebskooperationen. Sie können mehr oder weniger umfassend vertraglich geregelt sein – von der Interessengemeinschaft bis zum Joint Venture, dem Gemeinschaftsunternehmen. Es bleibt der Punkt: Eine Kooperation verlangt eine faire Partnerschaft. Kern ist immer die vertrauensvolle Zusammenarbeit, die von Anfang an durch gezielte Maßnahmen herbeigeführt werden muss.

Die drei Schlüssel sind:

- **Vision:** Es bedarf einer gemeinsamen Zielsetzung, die von allen Beteiligten getragen wird, die auch kompatibel mit den jeweiligen Einzelzielsetzungen ist. Es bedarf von Anfang an der Offenheit in der Zielsetzung.
- **Beteiligung:** Durch wechselseitiges Commitment wird ein Signal für Vertrauensbildung gesetzt, durch Erarbeitung des Vorgehens in der zusammengestellten Projektgruppe wird die Zusammenarbeit lebendig.
- **Promotoren:** Es kommt für den Erfolg der Kooperation darauf an, dass es in den beteiligten Unternehmen Führungs- und Fachpromotoren gibt, was bedeutet, dass Entscheider die Kooperation fördern und die unterschiedlichen Kompetenzen eingebracht werden.

Im Zentrum der Vertriebsüberlegungen steht heute die Lieferkette. Die Lieferanten – Produzenten – Händler - Beziehung wird eingebettet in die Supply-Chain gesehen. Damit ist ein verändertes Denken aufgekommen: es gilt, die Gedanken nicht mehr enden zu lassen an den Unternehmensgrenzen, sondern die Wertschöpfung umfassend zu betrachten. Dadurch stellen sich manche Probleme anders dar und es ergeben sich neue Lösungswege. Die Herausforderung aller Anbieter ist die Freiheit der Produkte von Schadstoffen sowie die Art und Weise der Produktion. Das sind für Kunden empfindliche Punkte. Gibt es hier eine negative Verbindung, reagieren Konsumenten sehr empfindlich. Im Internet-Zeitalter verbreiten sich solche Geschichten in Windeseile.



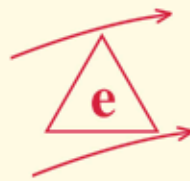
Starbucks bietet nicht nur Kaffee, Starbucks bietet eine Auszeit. Sollte es Geschichten über Pestizide oder ausbeuterischen Anbau geben, wäre die Wohlfühlatmosphäre in den Starbucks-Cafes nicht zu halten. Also startete Starbucks das Programm: Coffee and Farmer Equity (CAFE). Betrachtet wurde die Lieferkette, zu der die Kaffeebauern, die Zwischenhändler, die Röstereien gehören und am Ende die Starbucks-Cafes selbst. Wer will, dass die Konsumenten immer ungestört ihre Auszeit genießen können, muss hier für eine dauerhafte Balance sorgen. Starbucks hat im Rahmen des Geschäftes keine Beziehungen über die gesamte Kette. Üblicherweise wird Kaffee von Zwischenhändlern oder Genossenschaften von den Bauern übernommen, geht dann über Exporteure zu den verarbeitenden Unternehmen. Am Anfang stand der Wunsch, dass angemessene Standards für die Arbeiter auf allen Stufen gewährleistet werden und sichergestellt wird, dass umweltverträglich angebaut und geröstet wird. Starbucks hat dieses mit den Lieferanten besprochen und so vereinbart.

Zusätzlich wurde zur Sicherung eine Kooperation mit NGOs (nicht staatlichen Organisationen) gestartet, die Zulieferer zertifizieren. Insgesamt wurde ein Gleichgewicht geschaffen: Die NGOs geben Zertifikate, die Zulieferer müssen Zertifikate vorweisen, wollen sie an Starbucks absetzen, die Öffentlichkeit kann informiert werden mit der Darlegung der Prüfergebnisse. Die Lieferkette ist ausgehend von Vertriebsüberlegungen in eine dauerhaft tragfähige Balance gebracht worden. Die Lösung überzeugt, weil das Konzept durch die umfassende Sicht der Lieferkette über die unmittelbaren Beziehungen hinausging und mit der Einbindung der NGOs eine gute Regulation erhielt, auf die sich alle verständigen können. Die Kooperation funktioniert wegen eines gemeinsamen Ziels und einer partnerschaftlichen Lösung.

In gleicher Weise scharf etwa Aldi Lieferanten um die einzelnen Aldi-Bezirke oder die deutschen Automobilanbieter Lieferanten um ihre Produktionsstandorte. Da die Automobilhersteller selbst eine dominierende Rolle einnehmen, gibt es vielfach Systemkooperationen unter den Zulieferern, um Systembestandteile dauerhaft anzubieten und weiterzuentwickeln. Immer geht es um eine reibungslose Vertriebskette. Und in dieser Kette gilt es, horizontale, vertikale und diagonale Kooperationen einzurichten, um einen weitgehend stabilen Vertriebsprozess in einer sich ständig entwickelnden Welt einzurichten. Vertrieb wird auf eine dauerhafte, der Marktentwicklung entsprechende Basis gestellt. Das gelingt mit einer umfassenderen Sicht.

Was hat das mit dem deutschen Mittelstand zu tun?

Erst einmal sind die meisten Zulieferer erfolgreiche Mittelständler, die durch die Vertriebskooperation in der Supply Chain ihren Vertrieb sichern. Jedes Unternehmen, ob klein oder groß, ist eingebunden in eine Vertriebskette. Davon hängt Wohl und Wehe des Unternehmens ab, denn im Vertrieb wird die Wertschöpfung realisiert. Während die Großunternehmen fusionieren, müssen die mittelständischen Unternehmen kooperieren. So wahren sie ihre Autonomie und können doch umfassende Lösungen bieten.



Kunden wollen keine Teillösungen. Es ist aber eine Zumutung, wie häufig heute Kunden die Koordination übernehmen müssen. Schon ist deutlich zu beobachten, dass Kunden dazu nicht länger bereit sind. Hier liegt das Kernproblem von Vertriebskooperationen. Wenn es weiter einen Gemeinschaftsgeist im Unternehmen, aber nicht in der Kooperation gibt, sieht jeder Kooperationspartner zu, seinen Teil mehr oder weniger gut zu erfüllen, aber der Gesamtansatz für den Kunden bleibt auf der Strecke. Es kommt darauf an, einen Kooperationsgeist zu entwickeln. Kooperation heißt, die Chance des besseren Angebotes zu verwirklichen anstatt immer zu beäugen, ob jeder auch gleich viel beiträgt. Dieses typische Misstrauen führt zur gebremsten Beteiligung und am Ende zum Scheitern der Kooperation.

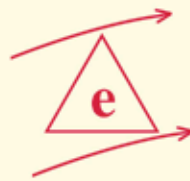
Es gibt Gegenbeispiele, die gewinnen werden:

Eine Branche mit dem Ruf unvollständiger Arbeiten bilden die Handwerker. Diesem Kundenproblem stellt sich eine Gruppe, die für Kunden genau die gewünschte Koordination übernimmt und ihnen eine vollständige Problembefehung bietet. Sie tritt mit dem Versprechen an, von der Planung über die Einbeziehung der notwendigen Gewerke bis zur vollständigen Lösung alles im Sinne des Kunden in die Hand zu nehmen und auszuführen. Sie haben sich den Namen gegeben: Raumfabrik – Handwerk mit Ideen. Sie wurde als „Beste Handwerkskooperation Deutschlands“ ausgezeichnet. Die Kooperation geht vom Kundenwunsch aus. Die beteiligten Unternehmen müssen sich sinnvoll ergänzen und dem Kunden zusammen die Gesamtlösung bieten können. Die Akzeptanz der Kooperation hängt auch hier ab von

- dem Leistungsbeitrag des schwächsten Mitglieds; darauf werden alle achten müssen. Hier kommt es auf Verbesserung an, indem die anderen Kooperationspartner das Mitglied gleichsam unter den Arm nehmen.
- dem Miteinander: Wer am Markt stark agieren will, muss intern gut aufgestellt sein; es bedarf eines Kooperationskoordinators sowie eines fairen und offenen Miteinander. An erster Stelle steht, dass der Umgang passt, an zweiter Stelle steht die inhaltliche Ergänzung.

Gutes Kooperationsmanagement nimmt genau diese Punkte zuoberst auf die Agenda:

- Welche Ziele verfolgt die Kooperation? Existiert eine gemeinsame Sicht, die kompatibel ist mit den Einzelzielen der Unternehmen?
- Wie wird ein offenes und faires Miteinander geschaffen? Es bedarf eines Vertrauensbildungsprozesses, der am Anfang dominierend ist, der nie aufhören darf.
- Es bedarf eines Vorgehens, die Kompetenzen zusammenzubringen und das Gemeinschaftsprojekt auf allen Seiten zu fördern.



Institut **effibrain**

Marketing and Management.
Consulting and Training.

Wie sich zeigt, sind Vertrieb und Einkauf heute eng verbunden mit der Supply Chain und dem Denken in Gleichgewichten von Lieferketten. Die Kunden wollen auf allen Ebenen mitsprechen. Unternehmen werden sich öffnen müssen, auch wenn sie heute noch große Bedenken gegenüber Kooperationen und der Mitwirkung anderer haben.

Das Ärgernis der Zeit ist die Unvollständigkeit von Kundenlösungen. Gewinner werden diejenigen sein, die zuerst koordinierte und fertige Lösungen anbieten.

Vertriebskooperationen gehören in jede Vertriebsstrategie, das Denken in der Supply Chain bildet den gedanklichen Ansatz. Im Zentrum der Überlegungen muss der Umgang miteinander stehen. Selbst funktional beste Verbindungen können scheitern, wenn die menschliche Seite nicht passt. Kooperation ist an erster Stelle Vertrauen und Vertrauensarbeit. Auf der Basis lassen sich dann Gleichgewichte in bestehenden Märkten erzielen und neue Kanäle oder Märkte erschließen. Vertriebskooperationen sind so ein Weg zu mehr Unternehmenswachstum.