

Allianzen sauber aufgleisen: Miteinander statt nebeneinander

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Bei Allianzen auf Augenhöhe hinterfragen beide Seiten ihre Abläufe im Feld der Zusammenarbeit, um die Wachstumswirkung zu maximieren.
- o Die eigentliche (Integrations-)Arbeit bei einer Allianz entsteht nach Vertragsschluss, nicht davor.
- o Gerade beim Aufeinandertreffen zweier Unternehmenskulturen ist das Klären von Schnittstellen elementar.



Allianzen sind wie Kuchen: Gute Zutaten sind notwendig, aber nicht hinreichend. Damit Unternehmen eine wirksame, enge Zusammenarbeit etablieren können, bedarf es einer systematischen Zusammenführung an den Kontaktpunkten. Lesen Sie hier vier Punkte, die Sie sich dabei zu berücksichtigen lohnen:

- o **Erwartungen klären:** Es klingt banal, doch geschieht es in der Praxis mitunter nicht: Klären Sie mit dem potenziellen Kooperationspartner, was Gegenstand der Kooperation sein soll. Eine „Vertriebskooperation“ und das Bekenntnis, zusammen den Markt zu bearbeiten, ist dabei zu schwammig. Besprechen Sie, welche Prozesse gemeinsam gestaltet werden sollen (z. B. gemeinsame Kundentermine) und welche gemeinsamen Ziele damit verfolgt werden. Vereinbaren Sie im nächsten Schritt, wer für welche (Zwischen-)Ergebnisse zu sorgen hat. Dieser systematische Abgleich von Erwartungen erscheint mühsam, ist aber ein Turbo für den Anlauf der gemeinsamen Arbeit.
- o **Schrittweise vorgehen:** Je weitreichender eine Kooperation ist, umso schwerwiegender sind die damit verbundenen Änderungen im Tagesgeschäft. Verzichten Sie auf einen Big Bang und führen stattdessen einzelne Bereiche nacheinander zusammen. So können Sie den jeweiligen Bereich fokussieren und eine ordnungsgemäße Zusammenarbeit sicherstellen, bevor der nächste Bereich in den Fokus gerät.
- o **Provisorien vermeiden:** Schmieden Sie Prozesse, solange sie heiß sind – nutzen Sie also die Gelegenheit der Zusammenführung, um die in Rede stehenden Prozesse wirklich zu optimieren, statt nur anzugleichen. Überlegen Sie: Wenn nicht ein, sondern gleich zwei Unternehmen die Energie aufbringen müssen, um gelernte Verfahrens-

weisen zu verändern, ist die Hemmschwelle enorm. Das Vermeiden von Provisorien und die direkte Einführung „guter“ Prozessen fällt leichter, wenn Sie die einzelnen Bereiche/Prozesse nacheinander zusammenführen (siehe vorheriger Punkt).

- o **Beziehungen gestalten:** Prozesse sind keine Algorithmen und Mitarbeiter sind keine Maschinen. Für eine wachstumswirksame Zusammenarbeit in der Allianz sind starke Beziehungen deshalb ein wesentlicher Treiber. Während persönliche Austausch in der Anbahnung der Allianz unumgänglich sind (sich die Spitzen der Unternehmen/Unternehmenseinheiten also kennen), besteht keine unmittelbare Erfordernis dafür, dass die operativen Einheiten einander kennenlernen. Erfahrungsgemäß wirken aber gerade diese Beziehungen wie Schmiermittel und reduzieren Reibungen im Tagesgeschäft. Damit sind keine Teambuilding-Seminare gemeint, sondern es geht darum, den Kontakt zwischen den Mitarbeitern auch abseits von einzelnen Geschäftsvorfällen herzustellen.

Um die eingangs genutzte Metapher des Kuchens aufzugreifen: Ein Patentrezept zur organisatorischen Gestaltung von Allianzen gibt es nicht. Lassen Sie deshalb vor formalem Abschluss der Allianz zumindest einen groben (und von beiden Seiten getragenen) Integrationsplan erarbeiten, der zu Beginn der Zusammenarbeit sukzessive konkretisiert wird. Und führen Sie regelhaft Reviews durch, so können Sie die Realisierungserfolge sichtbar machen und bei Bedarf gegensteuern.