

Ein Denken in Synergien ist gefragt

Unternehmensberaterin Dörthe Jung zur Vernetzung bei kleinen und mittleren Betrieben

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bestimmen das wirtschaftliche Geschehen und die Beschäftigungssituation in hohem Ausmaß, auch wenn auf den Wirtschaftsseiten und im öffentlichen Meinungsbild die Großunternehmen dominieren. So sind bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) Frankfurt 95 Prozent der gemeldeten Betriebe KMU. Im Hinblick auf Beschäftigung haben sie im Rhein-Main-Gebiet ähnlich wie in der Europäischen Union große Bedeutung. Hier stellen sie zwei Drittel der Arbeitsplätze, weshalb auch von Motoren für Beschäftigung gesprochen wird.

Der Globalisierungsdruck macht vor kleinen und mittleren Unternehmen nicht Halt. Die Fusionswelle der Großunternehmen führt auch bei den Kleineren zum Nachdenken über unternehmerische Vorteile von strategischen Allianzen. Die Suche nach Partnerschaften in der eigenen Branche, um etwa auf dem Markt mit einer größeren Produktpalette vertreten zu sein, ist allen Prognosen nach gerade für kleine Betriebe eine wichtige zukünftige

Unternehmensstrategie, wenn sie konkurrenzfähig bleiben wollen.

Bei Betrieben aus der „neuen Ökonomie“ sind Kooperationen und Unternehmensnetzungen häufig schon bei der Unternehmensgründung mitgedacht. Dafür gibt es im Rhein-Main-Gebiet vor allem in der Internet Branche viele Beispiele. Besonders für kleine Unternehmen aus der „alten Ökonomie“ bedeutet das Eingehen von Kooperationen oder der Zusammenschluss in Netzwerken eine größere Umorientierung. So wird der gewohnte Konkurrenzgedanke einem Denken in Synergien weichen müssen. Ist es nicht effektiver, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und andere Unternehmen mit komplementären Kompetenzen in ein gemeinsames Boot zu holen?

Einsparungen und weitere Vorteile, etwa die Möglichkeit, größere Aufträge akquirieren zu können, sind positive Effekte bei Kooperationen. Voraussetzung für einen solchen Schritt ist allerdings, dass für alle Partner ein gegenseitiger Nutzen besteht: Es muss eine Win-Win-Situation

hergestellt werden, in der die Eigenständigkeit der beteiligten Einzelunternehmen erhalten bleibt. Als Basis benötigen sie eine Vertrauenskultur, wenn sie nachhaltig und erfolgreich operieren wollen.

Wirtschaftsforscher sehen in kleinen Betrieben die Unternehmen des 21. Jahrhunderts, weil sie schnell auf neue Marktherausforderungen reagieren können. Als Grundvoraussetzungen hierfür werden Flexibilität und die Fähigkeit, sich mit anderen Betrieben zu vernetzen, genannt.

Der Einsatz neuer Technologien ist dabei unterstützend und erschließt gleichzeitig neue Potenziale. So entfallen mit der Zeit- und Ortsgebundenheit viele Nachteile der kleinen Unternehmen; das „Kleinsein“ lässt sich umgekehrt zu einem Marktvorteil entwickeln. Kleine Betriebe schließen sich unter diesem Gesichtspunkt immer häufiger zu strategischen Netzwerken zusammen. Sie erwarten von dem Zusammenschluss vor allem eine Stärkung ihrer Marktposition und nutzen das Netz zu Marketing- und Akquisezwecken. Das Netz stellt auch ein Pool für die



Suche nach Kooperationspartnern dar. Auseinandersetzungen über Qualitätsstandards, eine gemeinsame Wertebasis und fachliche Entwicklungen tragen zum Aufbau einer Vertrauenskultur bei.

Sozialkompetenz, professionelles Konfliktmanagement und IT-Wissen müssen die Mitglieder/innen mitbringen – oder es werden im Netz die erforderlichen Bedingungen geschaffen, um diese Kompetenzen zu erwerben. Hierin liegt eine weitere Herausforderung, weil Vernetzungskompetenz eine neue „Tugend“ ist, die das klassische Einzelkämpfer/innentum von kleinen Unternehmen mehr als nur ergänzt.

Unsere Gastautorin Dörthe Jung (Bild: privat) ist Unternehmensberaterin in Frankfurt.