

Creditreform

Das Unternehmergezine aus der Verlagsgruppe Handelsblatt

Teilen und sparen

Was Kooperationen
dem Mittelstand bringen

Umwandeln und sparen

Kommt die Zwangs-bAV?

Grenzenlos wachsen

Neue Märkte erobern – mit der richtigen
Strategie und fachkundigen Partnern

Nachbarschaftshilfe



Schokoriegel des Mitbewerbers auf dem Lkw mitnehmen oder den Bagger der Nachbarfirma für die eigene Baustelle ausleihen? Wer Infrastruktur teilt, spart und schont die Umwelt – sofern die Spielregeln der Zusammenarbeit sauber geklärt sind. Text: Michael Schlosser

Unter Nachbarn hilft man sich – etwa, indem man Gartengerät verleiht oder Sperrmüll mit an die Straße trägt. Die 35 Unternehmen im niederländischen Gewerbepark Hessenpoort in Zwolle pflegen diese Nachbarschaftshilfe allerdings eine Nummer größer: Sie haben einen Onlinemarktplatz gebildet, über den sie Fahrzeuge, Arbeitsgeräte und auch Dienstleistungen austauschen. Warum einen eigenen Gabelstapler kaufen, wenn ich ihn regelmäßig bei der Nachbarfirma mieten kann? Warum nicht den Konferenzraum nebenan buchen, wenn er leer steht? Und warum nicht sogar Mitarbeiter „ausleihen“? „Diese Ressourcen nicht zu nutzen, wäre eine Schande“, findet Hessenpoort-Managerin Ilse Sijtsema. „Die Firmen generieren damit nicht nur zusätzliche Umsätze. Wir stärken auch den Zusammenhalt in unserem Gewerbepark.“

Wer Kapazitäten hat, bietet sie im Onlineportal an. „Dort stellen wir Angebot und Nachfrage transparent dar“, erklärt Marle van Dessel von Floop2. Das Luxemburger Start-up hat die Plattform mit ins Leben gerufen und betreibt weitere dieser Internetmarktplätze in den Beneluxländern. „Über das Portal kann die Bezahlung

zwischen den Unternehmen laufen, und Sie können dort auch einen rechtsgültigen Mietvertrag abschließen.“ Rund 2.000 Firmen mit 25.000 Angeboten sind dem Netzwerk bereits angeschlossen – vom Straßenbauer bis zum Gesundheitsversorger. „Mit der Plattform möchten wir das Teilen fördern“, sagt van Dessel. „Denken Sie an ungenutzte Vermögenswerte wie Firmenwagen, Parkplätze, Bagger, Konferenzräume oder sogar Personal.“

Saisoneffekte nutzen

Das Motiv, damit anzufangen, ist häufig schlichtweg Kostendruck: „Kooperationen sind in allen Branchen ein Thema, das in den vergangenen Jahren noch wichtiger geworden ist“, sagt Thorsten Gensmer von Miebach Consulting. In der Regel fänden Kooperationen innerhalb einer Branche statt. In dieser Konstellation seien zwar Hürden wie Konkurrenzdenken zu überwinden. Aber: „Die Vorteile liegen in den häufig ähnlichen logistischen Anforderungen branchengleicher Unternehmen“, so Gensmer. Potenziale sieht der Logistikexperte aber auch, wenn die Kooperationspartner »



branchenfremd sind. „So lassen sich etwa Ausgleichseffekte nutzen, wenn ein Unternehmen, das Christbaumkugeln vertreibt, mit einem Hersteller von Grills kooperiert.“ Warum nicht freie Kapazitäten in der absatzschwachen Jahreszeit zur Verfügung stellen, wenn der Partner Hochsaison hat – und umgekehrt?

Wer führt Regie?

Der Lebensmittelriese Mars sammelt bereits seit Jahren Erfahrungen in seiner Kooperationsoffensive „Agenda 2017“. „Konkurrenz im Regal, nicht auf dem Lkw“, nennt der Süßwarenhersteller das. Nur gemeinsames Handeln bringe Akteure vorwärts, meint Romald Heuvelmans, Leiter der Kundenlogistik bei Mars Deutschland. „Es zweifelt niemand mehr daran, dass Kooperationen das Modell sind, mit dem Firmen innerhalb einer

» Jeder in der Kette muss sich darauf einlassen, dass der, der es am besten kann, auch die Regie führt. «

Romald Heuvelmans,
Mars Deutschland

Supply Chain die Herausforderungen der Zukunft lösen können.“ Die Potenziale seien dabei deutlich größer als bei Alleingängen. In vielen bilateralen Projekten hat sich dies bestätigt – unter anderem mit dem Wettbewerber Ferrero: Die Bestellsysteme wurden vereinheitlicht, es gab gemeinsame Liefertage – und die Zahl der zurückgelegten Lkw-Kilometer ging deutlich zurück. Spürbar war dies zum Beispiel, wenn Händler kleinere Warenmengen orderten. Statt mit zwei Lieferungen auf zwei halb leeren Lkw kommen die Produkte gemeinsam mit einem Lastwagen an. Für weitere Fortschritte sei es notwendig, so Heuvelmans, dass Händler, Hersteller und Logistiker multilateral kooperieren. „Jeder in der Kette

muss sich dabei darauf einlassen, dass der, der es am besten kann, auch die Regie führt.“ Dazu müsse man diesem zutrauen, für alle das Maximale aus der Zusammenarbeit herauszuholen. „Dann beginnt es, richtig Spaß zu machen!“, so Heuvelmans.

Diesen Spaß haben auch andere Lebensmittelhersteller schon für sich entdeckt: Nestlé und Pepsi wurden erst im Frühjahr 2015 von der European Logistics Association ausgezeichnet. Sie haben eine Supply-Chain-Partnerschaft entwickelt und ihre Produkte gemeinsam auf den Transportweg gebracht. Ebenso arbeiten Unilever und Danone zusammen, indem sie ihre Lkw im gemeinsamen Kühlager im Rheinland starten lassen.

Was im Transportbereich nämlich oft unausgesprochen bleibt: Viele Produkte von Wettbewerbern sind ohnehin auf dem Lkw gemeinsam unterwegs. „Wenn man die Supply Chain hinterfragt, wird deutlich, dass der Spediteur das in der Praxis natürlich längst realisiert hat, weil er sein eigenes Synergiepotenzial durch größere Abliefermengen je Stopp maximieren kann“, sagt der Hamburger Logistikberater Tobias Hirsch. Oft stehe der Vertrieb im eigenen Haus einer offiziellen Kooperation skeptisch gegenüber: „Aber wenn Märkte stagnieren und die Einnahmeseite gleich bleibt, muss ich Kosten senken. Und eine signifikante Einsparung erziele ich, wenn ich die Unternehmensgrenze verlasse.“

Hirsch rät jedoch dazu, die Kooperationspartner sorgfältig auszuwählen. „Vertrauen und gemeinsame Qualitätsvorstellungen sind wesentliche Grundlagen für Erfolg.“ Mit einem gebündelten Auftragsvolumen können zudem zusätzliche Einkaufseffekte realisiert werden, mit „Konditionen, die der Einzelne nie erreicht hätte“. Hinzu kommt: Die Partner schützen die Umwelt, die Lkws sind besser ausgelastet, der CO₂-Ausstoß sinkt. Für die Außenwirkung einer Kooperation wahrlich kein schlechtes Argument. ■■■■■

ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE KOOPERATION

Vertrauen Sie Ihrem Partner. Das ist der elementare Schlüssel für eine Kooperation. Im späteren Projekt werden mitunter sensible Informationen ausgetauscht, zum Beispiel Kundendaten.

Klären Sie die Spielregeln. Damit Kooperationen gelingen, ist ein klares operatives Regelwerk erforderlich. Die Spielregeln müssen für alle akzeptabel vereinbart werden. Vor allem in Engpassituationen sind Fragen zu klären: Was wird nicht mehr kommissioniert? Was bleibt auf der Rampe stehen, was kommt mit?

Teilen Sie den Profit gerecht auf. Häufig kooperieren unterschiedlich große Partner miteinander. Dies hat Auswirkungen auf die Profitverteilung. Große Unternehmen haben zum Beispiel in der Regel gute Transportraten, von denen der kleinere Partner profitiert. Die Frage ist zu klären, wie man den Gewinn so teilt, dass beide Seiten Vorteile aus der Kooperation erzielen. Es muss verhindert werden, dass der kleinere Partner nur ein Trittbrettfahrer ist.