

3 Was ist eine Partnerschaft?

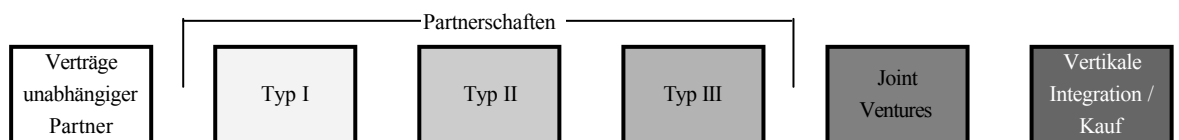
Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen reichen von einer Geschäftsbeziehung zwischen unabhängigen Partnern bis zu vertikaler Integration der Unternehmen, bei der das eine Unternehmen das andere aufkauft und integriert. Zwischen Geschäftsbeziehungen auf der Basis einmaliger Geschäfte oder mehrfacher Transaktionen und der vertikalen Integration liegen drei Typen unterschiedlich intensiver Partnerschaft und das Joint Venture (siehe Bild 1)

Die meisten Geschäftsbeziehungen sind Beziehungen zwischen unabhängigen Unternehmen: Zwei Unternehmen machen Geschäfte miteinander, oft über eine lange Zeit und mit steigenden Umsätzen. Aber die jeweiligen Management-Teams haben niemals den Sinn für ein gemeinsames Engagement oder gemeinsame Geschäftsprozesse entwickelt. In einer solchen Beziehung bietet der Verkäufer üblicherweise Standard-Produkte oder Standard-Services für einen weiten Kundenkreis an. Und alle Kunden erhalten Standard-Verträge und -Konditionen. Wenn der Geschäftsvorfall endet, endet auch die Geschäftsbeziehung.

Eine solche Geschäftsbeziehung mag für viele Fälle ausreichend sein, aber es gibt Zeiten und Umstände, in denen eine engere Geschäftsbeziehung, wie beispielsweise eine angemessen intensive Partnerschaft, signifikante Vorteile für beide Unternehmen hat.

Obwohl manche Autoren nahezu jede Geschäftsbeziehung als Partnerschaft ansehen, ist "Partnerschaft" ein sehr präziser Begriff für eine hochintegrierte und für beide Seiten vorteilhafte Geschäftsbeziehung, die insgesamt die Leistungsfähigkeit der Supply Chain verbessert. Die Autoren glauben, dass man Partnerschaft am besten wie folgt definieren kann:⁶

Bild 1: Die drei Typen von Partnerschaften



Quelle: Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner, „Developing and Implementing Supply Partnerships“, The International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 2 (1996), S. 2

⁶ Lambert, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner, „Developing and Implementing Supply Chain Partnerships“, The International Journal of Logistics Management, Vol. 7, No. 2 (1996), S. 1 -17; und Douglas M. Lambert, Margaret A. Emmelhainz and John T. Gardner (1999), „Building Successful Logistics Partnerships“, Journal of Business Logistics, Vol. 20, No 1 (1999), S. 165 - 181.

"Partnerschaft ist eine maßgeschneiderte Geschäftsbeziehung. Sie basiert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen, Offenheit, gemeinsam eingegangenen Risiken und gemeinsam erzielten Erfolgen. Eine Partnerschaft ist Ganzes erfolgreicher als die Summe der Ergebnisse beider Unternehmen ohne diese Partnerschaft."

Das Schlüsselwort in dieser Definition ist "maßgeschneidert". Es handelt sich also nicht um ein Standardverfahren, das man bei jedem Kunden ab einer gewissen Größe anwendet. Es sollen vielmehr durch den maßgeschneiderten Ansatz deutliche Vorteile erzielt werden. Der Prozess, die Beziehung individuell und nach Maß zu gestalten, erfordert den Einsatz von Zeit und Management-Ressourcen. Voraussetzung für die Implementierung einer Partnerschaft sind daher zwangsläufig messbare Vorteile aus der Partnerschaft.

Eine Partnerschaft unterscheidet sich vom Joint-Venture dadurch, dass es beim Joint-Venture bis zu einem gewissen Grade gemeinsames Eigentum der beiden Partner gibt. Und eine Partnerschaft ist auch nicht dasselbe wie eine vertikale Integration. Gleichwohl kann eine gut gemanagte Partnerschaft Vorteile beider höherer Integrationsformen mit sich bringen, ohne jedoch die Probleme aufzuweisen, wie sie aus gemeinsamem Eigentum entstehen können. Beispielsweise hat vor einigen Jahren Pepsi Restaurantketten wie Taco Bell, Pizza Hut und KFC gekauft. Ein Vorteil dieser Akquisitionen war, dass Pepsi sicher stellen konnte, dass in diesen Restaurantketten keine Coca Cola verkauft werden würde. Einen ähnlichen Effekt hat Coca Cola erzielt, jedoch ohne Akquisitionen, sondern durch eine Partnerschaft mit McDonald's. In den späten 90er Jahren hat sich Pepsi dann aus dem Restaurant-Geschäft verabschiedet, und zwar mit der Begründung, die Restaurants zögen zu viel Management-Kapazität aus dem Kerngeschäft ab.

Untersuchungen haben ebenfalls gezeigt, dass im Rahmen einer Partnerschaft Kosten eingespart werden können, indem man Aktivitäten reduziert und aufeinander abstimmt, die vorher in beiden Unternehmen parallel durchgeführt wurden.⁷ Ein Vorteil, den Lieferanten in Partnerschaften mit großen Industriefirmen erzielen können, ist eine Steigerung des Prestiges,⁸ eine Qualitätssteigerung in der Produktion und Stabilität in ansonsten unstablen Märkten.⁹ Für Käufer kann eine Partnerschaft mit Verkäufern zu besseren Preisen und damit höherer Profitabilität, niedrigeren Einkaufskosten und intensiverer technischer Zusammenarbeit führen.¹⁰

Partnerschaft ist eine maßgeschneiderte Geschäftsbeziehung. Sie basiert auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen, Offenheit, gemeinsam eingegangenen Risiken und gemeinsam erzielten Erfolgen. Eine Partnerschaft ist Ganzes erfolgreicher als die Summe der Ergebnisse beider Unternehmen ohne diese Partnerschaft.

⁷ Herbing, Paul A. and Bradley S. O'Hara, „The Future of Original Equipment Manufacturers: A Matter of Partnerships“, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 9, No. 3 (1994), S. 38 - 43; Judith S. Whipple, Robert Frankel and David J. Frayer, „Logistical Alliance Formation Motives: Similarities and Differences with the Channel“, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 4, No. 2 (1996), S. 26 - 32; and Walter Zinn and A. Parasuraman, „Scope and Intensity of Logistic-Based Strategic Alliances: A Conceptual Classification and Managerial Implications“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2 (1997), s. 137 - 147.

⁸ Anderson, James C. and James A. Narus, „Partnering as a Focused Marketing Strategy“, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3 (1991), S. 95 - 113; und Robert E. Spekman, „Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships“, *Business Horizons*, Vol. 31, No. 4 (1988), S. 75 - 88.

⁹ Fram, Eugene h. and Martin L. Presberg, „Customer Partnering: Supplier's Attitudes and Market Realities“, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 4 (1993), S. 43 - 51.

¹⁰ Ailawadi, Kusum L., Paul W. Farris and mark E. Parry, „Market Share and ROI: Observing the Effect fo Unobserved Variables“, *International Journal of Research and Marketing*, Vol. 16, No. 1 (1999), S. 17 - 33; und Sang-Lin Han, David T. Wilson and Shirish P. Dant, „Buyer-Supplier Relationships Today“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 4 (1993), S. 331 - 338.

Zwar haben die meisten Partnerschaften einige Elemente und Charakteristika gemeinsam, aber es gibt keine ideale Partnerschaft, die man als Benchmark für alle anderen betrachten könnte und die allen Situationen angemessen ist. Das ist so, weil jede Geschäftsbeziehung ihre eigenen Motivationsfaktoren als Treiber hat, ebenso wie eigene Rahmenbedingungen. Daher wird sich die Dauer und die Tiefe der Partnerschaft von Fall zu Fall und auch über die Zeit verändern.

Dennoch lassen sich drei Typen von Partnerschaften charakterisieren:

Partnerschaft Typ I: Die Unternehmen erkennen sich als Partner an und koordinieren auf eingeschränkter Basis ihre Planung und ihre Aktivitäten. Die Partnerschaft ist üblicherweise zeitlich begrenzt und umfasst typischerweise nur eine Abteilung (Division) oder eine begrenzte Anzahl von Funktionen in jedem Unternehmen.

Partnerschaft Typ II: Die Unternehmen gehen über die Koordination ihrer Aktivitäten hinaus und integrieren ihre Aktivitäten. Auch wenn die Partnerschaft nicht "für die Ewigkeit" geplant ist, ist man sich doch einig, dass sie langfristig bestehen soll. Mehrere Abteilungen (Divisionen) und zahlreiche Funktionen sind beteiligt.

Partnerschaft Typ III: Die Unternehmen arbeiten gemeinsam und in bedeutsamen Anteilen ihres jeweiligen Geschäfts mit integrierten Prozessen beider Unternehmen. Jedes Unternehmen begreift das andere als Erweiterung des eigenen Unternehmens. Üblicherweise ist kein Ende der Partnerschaft abzusehen.

Ein Unternehmen wird im Normalfall ein breites Spektrum von Geschäftsbeziehungen unterhalten, die mehrheitlich Geschäftsbeziehungen zwischen unabhängigen Partnern sein werden.

Ein Unternehmen wird im Normalfall ein breites Spektrum von Geschäftsbeziehungen unterhalten, die mehrheitlich Geschäftsbeziehungen zwischen unabhängigen Partnern sein werden. Der größte Teil der Partnerschaften wird Typ I sein mit nur einem ganz geringen Anteil an Typ-III-Partnerschaften. Typ-III-Partnerschaften sollten für die zwei oder drei Prozent der Lieferanten und Kunden reserviert sein, die für den langfristigen Erfolg des Unternehmens kritisch sind.