

SYNERGIE: WAS IST SYNERGIE?

= griechisch *synergos*, d.h. zusammen arbeiten

Gemeinsam genutztes Know-how

Häufig ziehen die Einheiten Nutzen aus gemeinsamen Kenntnissen oder Fähigkeiten. Sie können z.B. ihre Ergebnisse verbessern, indem sie ihre Kenntnisse über einen bestimmten Prozess, eine Funktion oder ein geographisches Gebiet zusammenfassen. Dieses gemeinsame Wissen kann niedergeschrieben sein, doch oft existiert es unausgesprochen, ohne formale Dokumentation. Nutzen kann schon entstehen durch das Zusammenbringen von Leuten, die Dinge auf unterschiedliche Weise erledigen. Den Nachdruck, den viele Unternehmen auf die Stärkung von Kernkompetenzen und das Teilen von Best Practices legen, spiegelt die dem gemeinsamen Wissen beigemessene Bedeutung.

Gemeinsam genutzte Ressourcen

Manchmal können Geschäftseinheiten viel Geld sparen, indem sie Sachanlagen oder andere Ressourcen gemeinsam nutzen. So erreichen sie Skaleneffekte oder vermeiden doppelte Arbeit. Häufig rechtfertigen Unternehmen die Akquisition geschäftlich verbundener Unternehmen damit, dass sie auf Synergien durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen verweisen.

Gebündelte Verhandlungsmacht

Verschiedene Einheiten können durch gemeinsamen Einkauf mehr Macht gegenüber ihren Lieferanten gewinnen, die Kosten reduzieren oder sogar bessere Qualität der eingekauften Güter durchsetzen. Ähnliche Vorteile ergeben sich aus gemeinsamem Verhandeln mit anderen Interessengruppen, etwa Kunden, Behörden oder Hochschulen. Der Nutzen einer vereinten Verhandlungsmacht kann enorm sein.

Koordinierte Strategien

In manchen Fällen wirkt sich die Abstimmung von 2 oder mehr Einheiten zu deren Vorteil aus. So kann die Aufteilung von Märkten den gegenseitigen Wettbewerb vermindern. Und ein wechselseitig abgestimmtes Reagieren auf gemeinsame Konkurrenten kann sich als mächtiges und wirksames Werkzeug gegen Wettbewerbsbedrohungen erweisen. Koordinierte Strategien mögen im Prinzip eine wichtige Quelle von Synergien sein, doch sie lassen sich nur schwer erreichen. Und es ist nicht leicht, die richtige Balance zwischen Interventionen seitens der Zentrale und Autonomie der Einheiten zu finden.

Vertikale Integration

Das Koordinieren der Bewegungsflüsse von Produkten oder Services von einer Einheit zur anderen kann die Lagerhaltungskosten vermindern, Produktentwicklungen beschleunigen, die Kapazitätsauslastung steigern und den Marktzugang verbessern. In verfahrensgestützten Industrien wie der Petrochemie oder der Holzverarbeitung kann eine gut umgesetzte vertikale Integration besonders hohen Nutzen bringen.

Vereintes Schaffen neuer Geschäftsfelder

Neue Geschäfte können leichter zustande gebracht werden, wenn das Know-how mehrerer Einheiten gebündelt wird oder interne Joint-ventures und Allianzen geschaffen werden. Viele Firmen haben in Reaktion auf die zunehmende Sorge um Erneuerung und Wachstum des Unternehmens stärkeren Nachdruck auf diese Art von Synergie gelegt.

(Quelle: HM 2/1999)