



## Synergieeffekte

Der Begriff Synergie geht auf das griechische Wort *synergein* zurück, und das bedeutet schlicht Zusammenarbeit. Dabei kann es sich um das Miteinander von einzelnen Personen handeln. Weit öfter wird allerdings Größeres ins Blickfeld gerückt: das Zusammenwirken von ganzen Abteilungen, Geschäftseinheiten oder gar von selbständigen Unternehmen. So werden Allianzen fast jedesmal mit der Aussicht auf nachhaltige Größen- oder Verbundvorteile gerechtfertigt.

Viele Unternehmensführer zeigen sich vom Synergiegedanken fasziniert. Nahezu selbstverständlich erwarten sie von engerer Zusammenarbeit, daß sie zu etwas Gutem führt, sei das durch die Standardisierung von Produkten und Verfahren, durch den Austausch von Kenntnissen und Fähigkeiten oder durch sonstige Formen einer wechselseitigen Annäherung. Doch oft verleitet das Hoffen auf Synergieeffekte dazu, Trugbilder für Chancen zu halten.

Gewiß, eine engere Zusammenarbeit – ob intern oder unternehmensübergreifend – bringt oft Erfolge. Dafür gibt es ungezählte Beispiele. Aber die Erfahrung lehrt ebenso, daß eine von oben verordnete Zusammenarbeit Schaden anrichten kann. Meistens malen sich die Verantwortlichen die positiven Synergieeffekte breiter aus als die möglichen negativen. Erst wenn sich Synergiebestrebungen als kontraproduktiv erweisen, beginnt das bekümmerte Nachfragen: Haben wir die Sache gründlich genug überlegt? Was wäre zusätzlich nötig gewesen, um unsere Erwartungen in Erfüllung gehen zu lassen?

Die synergieskeptischen Strategieberater Michael Goold und Andrew Campbell haben sich in einer Reihe Großunternehmen umgesehen (siehe ihren Beitrag Seite 65 ff.) Sie stießen immer wieder auf Fälle, in denen Manager auf den Nutzen von Kooperationen zu Unrecht vertrauten und wo es klüger gewesen wäre, mit einem Synergieprogramm erst gar nicht zu beginnen: Kunden wurden verärgert, Qualität der neuen Quantität geopfert, das Markenimage verwässert, Innovationsfreude und Arbeitsmoral erschüttert. Die Mahnung der Autoren: den Nutzen von Synergiechancen genau zu prüfen – „denn manchmal ist es am besten, gar nichts zu unternehmen“.

*Horst Georg Koblitz*