

Kollaboration statt Konfrontation

MARKUS H. DAHM

Mehr und mehr Banken streben Kooperationen oder strategische Allianzen an, um Ihre Kostenstruktur zu optimieren, neue Märkte zu erschliessen oder auch um neue strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die meisten Banken unterschätzen in diesem Zusammenhang die Bedeutung der unterschiedlichen Kulturen der Partner für den geschäftlichen Erfolg der Allianz. Studien zeigen, dass viele der strategischen Partnerschaften die in sie gesetzten Erwartungen nicht oder nur teilweise erfüllen. Die Ursache hierfür liegt in circa zwei Dritteln der Fälle im schlecht funktionierenden Zusammenspiel der involvierten Parteien. Das gestörte Zusammenspiel der Unternehmen ist meist auf eine unstrukturierte, das heißt dem Zufall überlassene Arbeitsbeziehung zurückzuführen. Unausgesprochene oder missverstandene Erwartungen und Interessen und eine fehlende Übereinkunft darüber, wie die Geschäftsbeziehung organisiert und gelebt werden soll, führen dazu, dass aneinander vorbeigeredet, vorbeigeeignet und vorbeigehandelt wird. Das Ergebnis zeigt sich dann beispielsweise in unproduktiven Konflikten, hohen Reibungsverlusten oder unnötigen Eskalationen. Dieses Problem später zu erkennen und zu beheben, kostet die beteiligten Partner weitaus mehr Prestige und Geld als die Ausgaben für eine frühzeitige Prävention.

Beratungsansatz kann Vertrauen schaffen

Hier kommt Relationship Alignment zum Tragen. Das ist ein Beratungsansatz, der mittels einer systematischen, strukturierten Methode Aufbau, Erhalt und Wiederherstellung effektiver Arbeitsbeziehungen zwischen verschiedenen Organisationen sicherstellt. Ziel ist es, die Erwartungen der Geschäftspartner besser aufeinander abzustimmen, Vertrauen zu schaffen, ko-

operative Arbeits- und Managementpraktiken einzuführen und letztlich die Interessen der Parteien angemessen zur Geltung zu bringen. So kann der Grundstein für eine langfristige, strategische Partnerschaft gelegt werden. Denn nur das gegenseitige Verständnis in Bezug auf Interessen, Vorgehensweisen und Kulturen sowie das Bewusstsein, dass man nur gemeinsam erfolgreich sein kann, führt letztlich zu einer so genannten Win-Win-Situation.

In schon bestehenden geschäftlichen Partnerschaften wird Relationship Alignment in kritischen oder festgefahrenen Situationen eingesetzt, um entweder erste Anzeichen aufkeimender Konflikte bereits frühzeitig zu

lösen oder, um bereits geschädigte Arbeitsbeziehungen wieder zu „heilen“. Erkennbar sind „kranke“ Arbeitsbeziehungen in der Regel an gegenseitigem Misstrauen, Enttäuschungen, fehlendem Respekt, ineffektiver Entscheidungsfindung und dem Fehlen gemeinsamer Problemlösungsmechanismen.

Wird die Methode früh in einer neu zu gründenden geschäftlichen Partnerschaft angewandt, kann die Arbeitsbeziehung von Beginn gesteuert und entsprechende Governance-Strukturen und -Prozesse festgelegt werden. Gute Governance schafft den Spagat zwischen mehreren Ansprüchen und verfolgt erfolgreich Prinzipien wie Interessenorientierung, Zielorientierung, Effektivität, Ethik und objektiver Legitimität gleichzeitig. „Beziehungs“-Governance ist dabei definiert als die organisatorischen Einrichtungen, Vorkehrungen und vor allem die Verhaltensregeln zur Steuerung einer langfristigen Geschäftsbeziehung nach den genannten Prinzipien. ■



Dr. Markus H. Dahm ist Strategieberater bei IBM Global Business Services und Mitglied im International Bankers Forum (IBF).