

Kooperation

Will man die kooperative Zusammenarbeit erfolgreich gestalten, ist es hilfreich sich einen Überblick über Merkmale, Chancen und Risiken einer Kooperation zu schaffen. Wir haben für Sie auf den folgenden Seiten wichtige Kriterien kurz zusammengestellt. Im Wesentlichen gehen diese Darstellungen auf Erfahrungen und Einschätzungen von Unternehmen zurück, die sich an den Kooperationspreisen 2002 und 2004 beteiligten. Für weitere Informationen haben wir Ihnen einige Links zusammengestellt. Beispiele für erfolgreiche Kooperationen finden Sie im Bereich „Frühere Wettbewerbe“.

Kooperation.....	1
Was ist Kooperation?	2
Was sind die Merkmale für Kooperationen?	2
Welche Motive und Ziele gibt es für Kooperationen?	2
Welche Arten von Kooperationen gibt es?.....	3
Welche Risiken bergen Kooperationen?	4
Was steht der Bildung von Kooperationen im Wege?	4
Welcher Kooperationspartner passt zu meinem Unternehmen?	4
Checkliste zur Gestaltung erfolgreicher Kooperationen.....	5
Download weiterführender Informationen	5

Was ist Kooperation?

"Unter einer Kooperation versteht man die überbetriebliche Zusammenarbeit auf klar definierten Kooperationsfeldern zwischen gleichberechtigten Partnern zu deren gemeinsamen wirtschaftlichen Nutzen."

Quelle: handwerk-info.de: Holzmann Buchverlag, Leuthner/Lexhaller/Steinbrenner: "Innovationswerkstatt Handwerk",

Was sind die Merkmale für Kooperationen?

- Es sind mindestens zwei Unternehmen oder ein Unternehmen und eine wissenschaftliche Einrichtung freiwillig beteiligt.
- Die Partner sind und bleiben wirtschaftlich und rechtlich selbständig.
- Innerhalb der Kooperation gibt es klare Entscheidungsregeln um zu verhindern, dass Unzufriedenheit entsteht. Sonst besteht die Gefahr, dass einzelne Partner den Eindruck bekommen, nicht ihrem Input angemessen von der Kooperation zu profitieren.
- Es wird eine gemeinsame Zielsetzung definiert (zumindest in Teilbereichen der Unternehmen).
- Gegenseitiger Nutzen entsteht durch den Austausch von Leistungsreserven.
- Die Zusammenarbeit ist zeitlich definiert.
- Außerhalb des Kooperationsbereichs haben die Partner marktwirtschaftlich eigenständige Verhältnisse, dadurch sind Kooperationen unter Wettbewerbern durchaus möglich.

Welche Motive und Ziele gibt es für Kooperationen?

Warum Kooperationen entstehen, lässt sich in drei grundlegende Kategorien unterteilen:

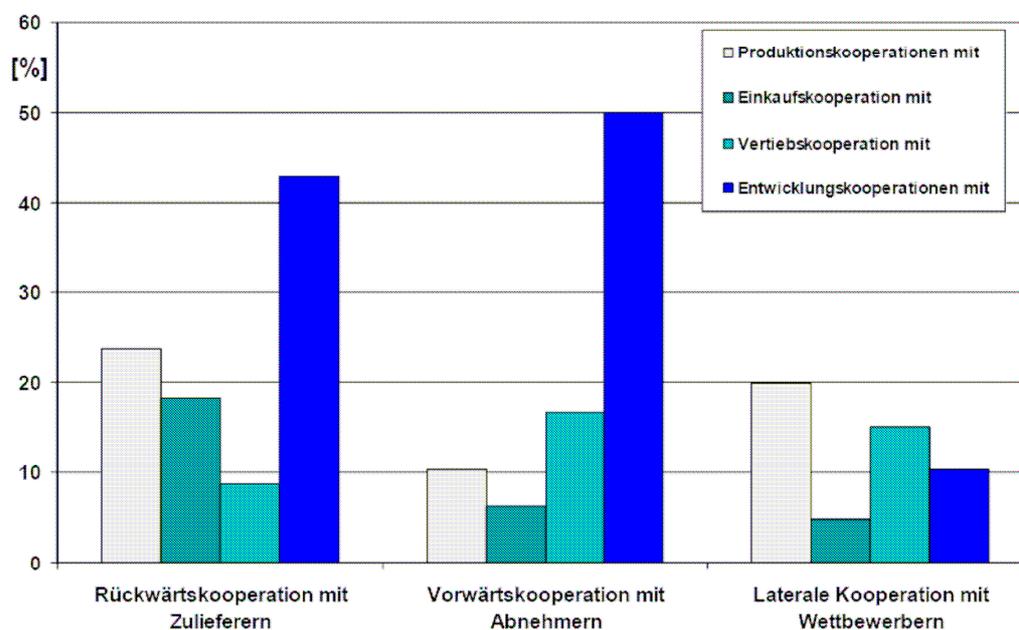


Das grundlegende Ziel von Kooperationen ist es, einen größeren Nutzen für alle Partner zu erwirtschaften. Weitere Vorteile können sein:

- Ertragssteigerung
- Nutzung von Synergieeffekten
- Bessere Nutzung von Einsatzgütern, Abbau von Leerkapazitäten
- Außerökonomische Zielsetzung (z.B. Prestigegewinn)

Welche Arten von Kooperationen gibt es?

Realisierte Kooperationspartnerschaften



Kooperationspartner können direkte Wettbewerber sein und durch eine Einkaufskooperation profitieren oder auf einer Ebene aus unterschiedlichen Branchen stammen und somit ihr Leistungsangebot ergänzen. Diese „horizontalen Kooperationen“ stärken die Marktposition der beteiligten Partner.

Von „vertikaler Kooperation“ wird gesprochen, wenn ein Unternehmen mit Partnern auf vor- oder nachgelagerter Produktionsstufen kooperiert. Kooperationen z.B. zwischen Herstellern und Rohstofflieferanten können helfen, Versorgungsengpässe zu vermeiden und / oder Qualitäten zu standardisieren. Je nachdem, von wem die Initiative zur Kooperation ausging, spricht man in diesen Fällen auch von Vorwärts- (mit dem Abnehmer) oder Rückwärtskooperation (mit dem Zulieferer).

Der Gegenstand einer Kooperation kann sich auf unterschiedliche Unternehmensbereiche beziehen, z.B. auf die Einkaufsabteilung (Partner 1) / Vertriebsabteilung (Partner 2) und auf die Entwicklungsabteilungen beider Partner.

Welche Risiken bergen Kooperationen?

Kooperationen bringen nicht nur Vorteile. Sie bergen auch einige Risiken für die beteiligten Partner wie z.B.:

- Eine Erhöhung der gegenseitigen Abhängigkeit
- Know-how-Transfer an den Kooperationspartner
- Der Koordinationsaufwand im eigenen Unternehmen steigt
- Frustration durch Ablehnung bzw. Geringachtung der Leistungen des Kooperationspartners.

Was steht der Bildung von Kooperationen im Wege?

Oft kommen Kooperationen gar nicht erst zustande. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe.

- Den Entscheidern fehlt das Interesse an einer Kooperation.
- Bei den Entscheidern herrschen falsche zeitliche Prioritäten, das Tagesgeschäft dominiert
- Die Entscheider haben keine Kenntnis von möglichen Kooperationspartnern und / oder den Chancen, die in einer Kooperation liegen.
- Den Entscheidern fehlt die Bereitschaft zum offenen Dialog, eine entsprechende „Kooperationskultur“ ist nicht auf beiden Seiten vorhanden.
- Die Entscheider sind zu ängstlich: das Eingehen einer Kooperation erfordert z.B. einen hohen finanziellen / personellen Aufwand bei zunächst unklaren Ergebnissen.

Welcher Kooperationspartner passt zu meinem Unternehmen?

Um die Risiken zu minimieren, bzw. den Start einer Kooperation optimal vorzubereiten, sollten folgende Aspekte geklärt werden.

Wichtig ist, dass die Kompatibilität der Partner gegeben ist bzw. vor einer Kooperation geprüft wird. Sind die Unternehmen „verträglich“ im Hinblick auf:

- Unternehmenskultur (Wertesystem / Führungsstil)
- Strategische Ausrichtung (Ziele / Kernkompetenzen)
- Organisationsstruktur (Regeln, Abläufe)
- Führungs- und Anreizsysteme (z.B. Controlling)
- Ausstattung mit Human-/ Kapitalressourcen

Und folgende Fragen sollten im Vorfeld geklärt werden:

- Werden die Interessen aller Seiten gewahrt?
- Herrscht ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen?
- Besteht ein gutes Projektcontrolling mit realistischer und klarer Zielsetzung?

Die wichtigste Frage bei Kooperationen bleibt jedoch:

- Herrscht Vertrauen und Fairness zwischen den Partnern?

Checkliste zur Gestaltung erfolgreicher Kooperationen.

- Schaffen von transparenten Entscheidungssituationen
 - ⇒ Vorzeitige Betrachtung aller Kooperationsmöglichkeiten
 - ⇒ Plausibles Offenlegen der Ziele der Kooperationspartner
 - ⇒ Detail- und Zeitplan der Kooperationsmaßnahmen festlegen
 - ⇒ Expertenteams / Verantwortlichkeiten benennen
- Analyse der Kooperationspartner
 - ⇒ Was ist zu tun, damit Strategien, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Führungs- / Anreizsystem der Partner miteinander verträglich werden?
 - ⇒ Förderung des Informationsmanagements / Datenaustausches
- Vermeiden opportunistischen Verhaltens
 - ⇒ Setzen von Spielregeln (Kooperationsvertrag)
 - ⇒ geeignete Sanktionen bei Verstößen festlegen
- Anreize zur Fortführung der Kooperation schaffen
 - ⇒ mehrere „Lernrunden“ vereinbaren, falls sinnvoll / möglich
 - ⇒ Abbruchkriterien vereinbaren
- Etablieren „persönlicher“ Beziehungen zwischen den Beteiligten
 - ⇒ Schaffen einer Vertrauensbasis
 - ⇒ Offenheit bei Gesprächen (bzgl. Hard- und Softfacts)
 - ⇒ Einsichten in Ziele und Notwendigkeit der Kooperation fördern
- Umfeldbezogene Maßnahmen
 - ⇒ „goodwill“ politischer Instanzen sicherstellen (Kartellrecht)
 - ⇒ PR-Maßnahmen

Download weiterführender Informationen

<http://www.handwerk-info.de/artikel/definition-kooperation.html>

Frühere Wettbewerbe/2004

Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, Hrsg: BMWI 2001

Quellen

Holzmann Buchverlag, Leuthner/Lexhaller/Steinbrenner: "Innovationswerkstatt Handwerk

Vortrag Entwicklungsmanagement, Kooperationsmanagement und Verteilte Entwicklung, Prof. Dr.-Ing. U. Lindemann, Lehrstuhl für Produktentwicklung, Technische Universität München