

# Gemeinsam statt einsam – mit Kooperationen im globalen Wettbewerb bestehen

Seit einigen Jahren erleben wir Kooperationen immer mehr als eine wichtige Form der Zusammenarbeit von Unternehmen bzw. Personen. Sie haben sich in Bereichen etabliert, wo es noch vor zehn Jahren undenkbar gewesen wäre. Möglichkeiten für kleine und Einzel-Personen-Unternehmen im Bereich Entwicklung oder Marketing werden erweitert. Kooperationen eröffnen Chancen, die von Umfang, Kosten und Qualität für das einzelne Unternehmen nicht möglich wären. KMUs erreichen mit Kooperationen ähnliche Marktchancen wie ihre großen Konkurrenten - und sie behalten ihre Selbständigkeit.

Autorin: Dr. Margit Bergmair-Ambach

Schon der amerikanische Prognostiker John Naisbitt (\*1930) war der Ansicht, dass „... Kooperationen (...) die dominierende Unternehmensform des 21. Jahrhunderts sein...“ werden. Dieser Umstand ist in vielen Bereichen des wirtschaftlichen Zusammenlebens bereits Realität. Dabei entstehen Synergien und Möglichkeiten, die einzelne Unternehmen niemals zu leistbaren Kosten erreichen würden.

Ein Beispiel für Kooperationen im Handwerksbereich ist das „HAND.WERK.HAUS Salzkammergut“. Dort haben sich kleinste bis mittelgroße Meisterbetriebe aus unterschiedlichsten Branchen zusammengefunden, um gemeinsam Marketing zu betreiben und damit auch ihren jeweiligen Bekanntheitsgrad zu steigern. Sehr oft entstehen Kooperationen aus einem konkreten Bedarf oder bei der Suche nach einer Ergänzung zu den eigenen Kompetenzen.



## Definition

Kooperation ist eine Form der freiwilligen zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen unter Wahrung wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit. Auf Basis einer Kooperationsvereinbarung findet eine zweckorientierte Zusammenarbeit statt, die eine gemeinsame Erreichung eines oder mehrerer übergeordneter und nur gemeinsam erreichbarer Ziele anstrebt.

[Picot, A.; Reichenwald, R.: Die Grenzenlose Unternehmung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998]

## Ziel der Kooperation

Das Hauptziel von Kooperationen besteht darin, die Kompetenzen und wirtschaftlichen Beziehungen der Unternehmen komplementär zu ergänzen, um für alle Partner eine Verbesserung im Wettbewerb zu erreichen. Nach dem Vorbild der Arbeitsteilung macht „jeder das, was er am besten kann“.

Im Idealfall ergänzen sich die Kompetenzen derart, dass es für jede Aufgabe eigene Spezialisten gibt. Kooperationen bieten neben der Ressourcenbündelung, der Aufgabenteilung und Risikostreuung auch erhebliche Lerneffekte für die einzelnen Unternehmen. Auch im Bereich Qualifizierung und Weiterbildung eröffnen sich Chancen, die für einzelne Unternehmen nicht möglich wären.

Das Ganze ist  
mehr als die Summe  
der Einzelteile!

Der Grundsatz des Synergieeffekts – dass die gemeinsame Leistungsfähigkeit größer ist als die Summe der Einzelleistungen – ist das Grundprinzip von Kooperationen.

## Erfolgskriterien

Kooperationen brauchen ein gemeinsames Ziel und meist auch ein gemeinsames Auftreten. Für das Gelingen von Kooperationen ist die gemeinsame Zielsetzung zu Beginn unumgänglich. Jeder Partner leistet einen Beitrag zum Gesamten und muss entsprechend am Ergebnis beteiligt werden. Die Beiträge werden in der Praxis immer wieder unterschiedlich gewichtet sein. Insgesamt muss die Verteilung für alle Partner passen und sich immer wieder ausgleichen.

**Eine Kooperation** muss aber nicht nur für die Kooperationspartner, sondern vor allem auch für die Kunden Vorteile mit sich bringen. Der Nutzen für den Kunden muss sich erhöhen, damit diese Form der Zusammenarbeit auch Akzeptanz am Markt findet.

Indem sich unterschiedliche Experten zusammenschließen, wird die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung deutlich optimiert.

Die Anbieter wenden sich vom „Bauchladenprinzip“ ab und konzentrieren sich mit ihrem Angebot auf ihre Kernkompetenzen. Eine einzige Kontaktperson erspart den Kunden Abstimmungs- und Koordinationsaufwand.



**Das Fundament** jeder Kooperation ist Vertrauen. Gerade in losen Formen der Zusammenarbeit kann meist nicht alles genauestens geregelt werden.

Funktionieren kann es nur, wenn sich die Kooperationspartner aufeinander verlassen können. Sobald sie einander übervorteilen, ist die Kooperation gefährdet. Oft fehlt es bei einzelnen Unternehmern, gerade im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen, an Zeit und vor allem übergreifendem Denken, weil sie mit dem Führen ihres Geschäftes zu hundert Prozent ausgelastet sind und in erster Linie an ihren eigenen Erfolg denken müssen.

Es geht um Kooperation  
und Wettbewerb  
nebeneinander!

Viele Kooperationen brauchen daher externe Betreuung oder Begleitung. Als Beispiele aus meiner Praxis können hier Kooperationen im Handwerksbereich und in der Gastronomie angeführt werden, wo sich Unternehmen zusammenschließen, um gemeinsam Marketing zu betreiben. Eine Klammer durch Experten von außen ist dabei notwendig. Sie gewährleistet ein langfristiges und gutes Funktionieren der Kooperation.

### 1) Mein Profil

- # Was sind meine Ziele?
- # Was sind meine Stärken und Kernkompetenzen?
- # Was kann und will ich einbringen (Wissen, Können, Finanzen, Kontakte, Zeit)

### 2) Meine Anforderungen

- # Zu welchem Zweck suche ich Kooperationspartner?
- # Was erwarte ich von ihnen (persönliche und fachliche Kompetenzen, Organisation, Finanzen)

## Kooperationsfähigkeit als personale Kompetenz

Immer mehr sind also Qualitäten von Netzwerken gefragt, eine große Herausforderung - sowohl im fachlichen als auch im persönlichen Bereich. Vor allem die personale Kompetenz dafür gilt es für viele Unternehmer erst zu lernen oder auszubauen.

Besonders wichtig ist, dass die Stärken der Kooperationspartner untereinander bekannt sind. Das braucht oft auch viel Zeit, die sich die Beteiligten nehmen müssen. Es sind Vor-Investitionen von allen notwendig nach dem Motto: „Erst geben, dann nehmen.“ Ein möglichst gemeinsames Geschäftsverständnis erleichtert die Zusammenarbeit und den Erfolg erheblich.

## Risiken und Stolpersteine

- # Mangelndes Vertrauen
- # Qualitätsniveau der Partner
- # Hoher Zeitaufwand in der Anfangsphase
- # Ungleich verteilte Vorleistungen
- # Disharmonie, persönliche Differenzen, Probleme auf der Beziehungsebene
- # Rentabilität oft erst mit Verzögerung
- # Aufteilung/Zuordnung der unterschiedlichen Aufwände
- # Know-How-Diebstahl

Ein ganz wesentliches Merkmal von Kooperationen ist, dass die einzelnen Unternehmen ihre Selbständigkeit und Autonomie behalten. Das stellt naturgemäß auch ein Risiko dar. Der

Widerspruch zwischen eigenem Interesse und Gesamtinteresse muss immer wieder bearbeitet werden. Die Kooperationspartner müssen „miteinander können“. Die Beziehungsebene ist der Kitt, der Kooperationen als soziale Gebilde zusammenhält.



**Den größten Unterschied** von Kooperationen zum Netzwerk sehe ich in der Entstehung. Der Ausgangspunkt eines Netzwerkes ist meistens, dass sich Personen treffen, die gemeinsame Interessen haben oder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Daraus entwickelt sich ein Netzwerk, das oft als Seilschaft bestehen bleibt. Die Verbindung ist sehr lose und im Mittelpunkt stehen Personen und Beziehungen.

Kooperationen sind etwas enger und verfolgen in der Regel einen bestimmten geschäftlichen Zweck. Im Zentrum steht ein konkretes unternehmerisches Ziel. Kooperationen brauchen eine Rahmenvereinbarung und sind verbindlicher als Netzwerke.

## Nutzen von Kooperationen

- Weniger Aufwand für Suche und Auswahl einzelner Anbieter und selektierte Auswahl für den Kunden
- Kunden erhalten ein Angebot aus einer Hand mit vielen Spezialisten
- Erhöhte Leistungsqualität durch Konzentration auf die Kernkompetenzen
- Fehlerausgleich bzw. -minimierung durch Erfahrungsaustausch
- Effiziente Angebote und optimaler Kundennutzen durch umfassendes Wissen und geballte Erfahrung in Konzeption und Durchführung
- Erhöhte Verfügbarkeit beim Kunden
- Ressourcenbündelung und -ausgleich



Sie sind an Kooperationen interessiert  
und wollen mehr darüber erfahren?

Bitte kontaktieren Sie:  
Dr. Margit Bergmair-Ambach  
+43 (0) 664 / 444 86 02  
[bergmair@goisernconsult.at](mailto:bergmair@goisernconsult.at)