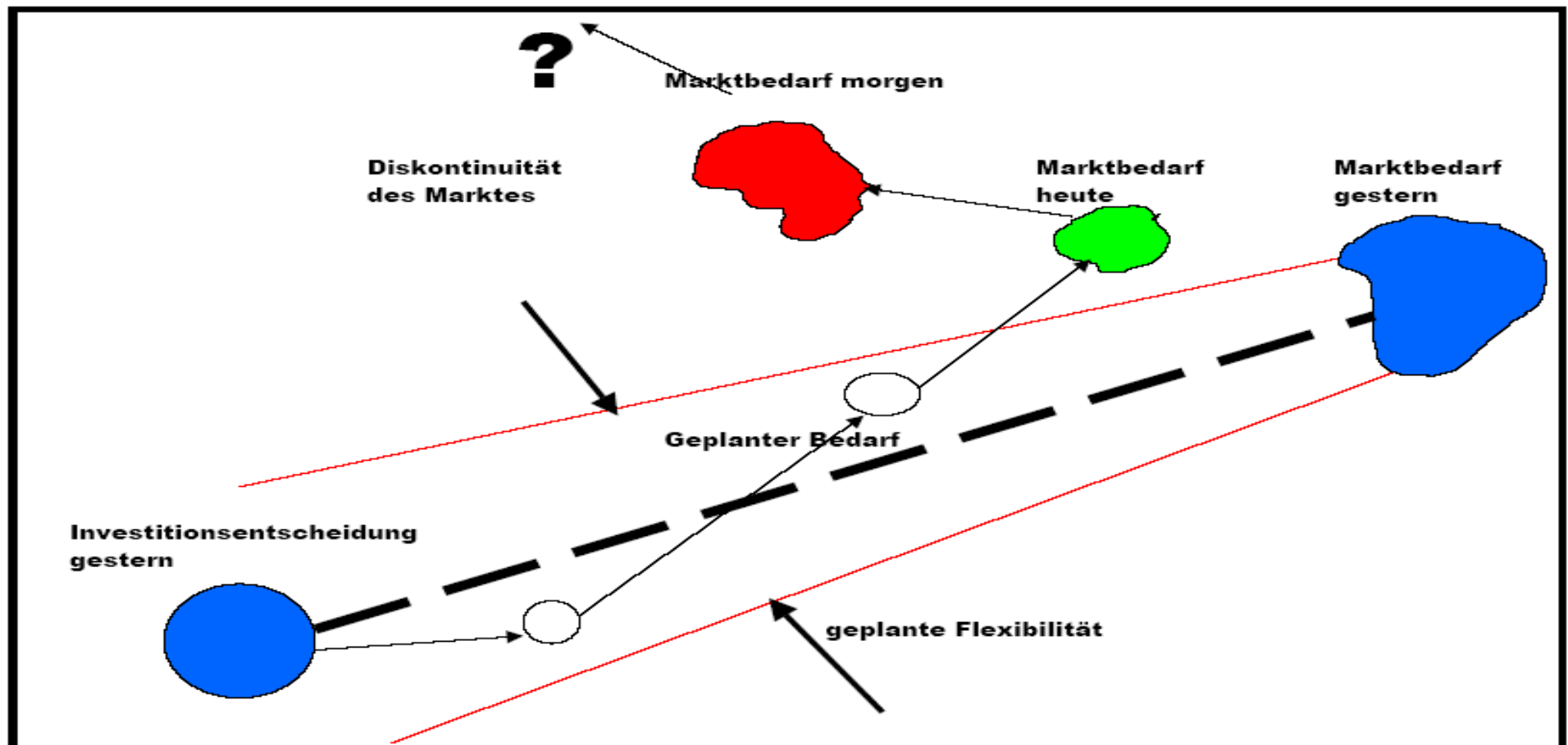


Die vier Stufen einer Kooperationsentwicklung im Mittelstand

Warum Kooperieren?

Die Veränderungen des Marktes (Diskontinuität, Nachfragemarkt wird harter Angebotsmarkt, Auflösung regionaler Märkte, global gewordener Wettbewerb auch für den Mittelstand, verändertes Kundenverhalten) verlangen auch von mittelständischen Unternehmen angepasste Strukturen.



Was ist eine „Kooperation“?

Form der **freiwilligen** zwischenbetrieblichen **Zusammenarbeit** von mindestens zwei Unternehmen unter Wahrung **wirtschaftlicher** und **rechtlicher Selbständigkeit**.

Kooperationsvereinbarung Basis einer **zweckorientierte Zusammenarbeit**

gemeinsames Erreichen eines oder mehrerer übergeordneter und **nur gemeinsam erreichbarer Ziele** anstrebt.

Das **Grundprinzip** von Kooperationen
beruht auf dem Grundsatz

**„Die gemeinsame Leistungsfähigkeit
ist größer als die Summe der
Einzelleistungen (Synergieeffekte)“**

operationsformen

Horizontale Kooperation

- zwischen Betrieben derselben Produktions- oder Marktstufe
- über Mengen- und Spezialisierungseffekte Kostensenkungen
- Produkte entweder produktions- oder verfahrenstechnisch verwandt



Schwierige Form
In Deutschland weniger verbreitet

Kooperationsformen

Vertikale Kooperation

- Unterschiedlicher Produktionsstufen
- Bildung komplexer Wertschöpfungsketten
- Know-how-Transfer
- Produktionsprozesse besser koordinieren
- Möglichkeiten rationellerer Fertigung
- Kombination mit vor- und nachgelagerten Prozessstufen

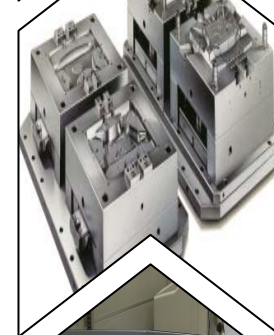
Oft anfindbare Form



Montage



Spritzen



Formenbau



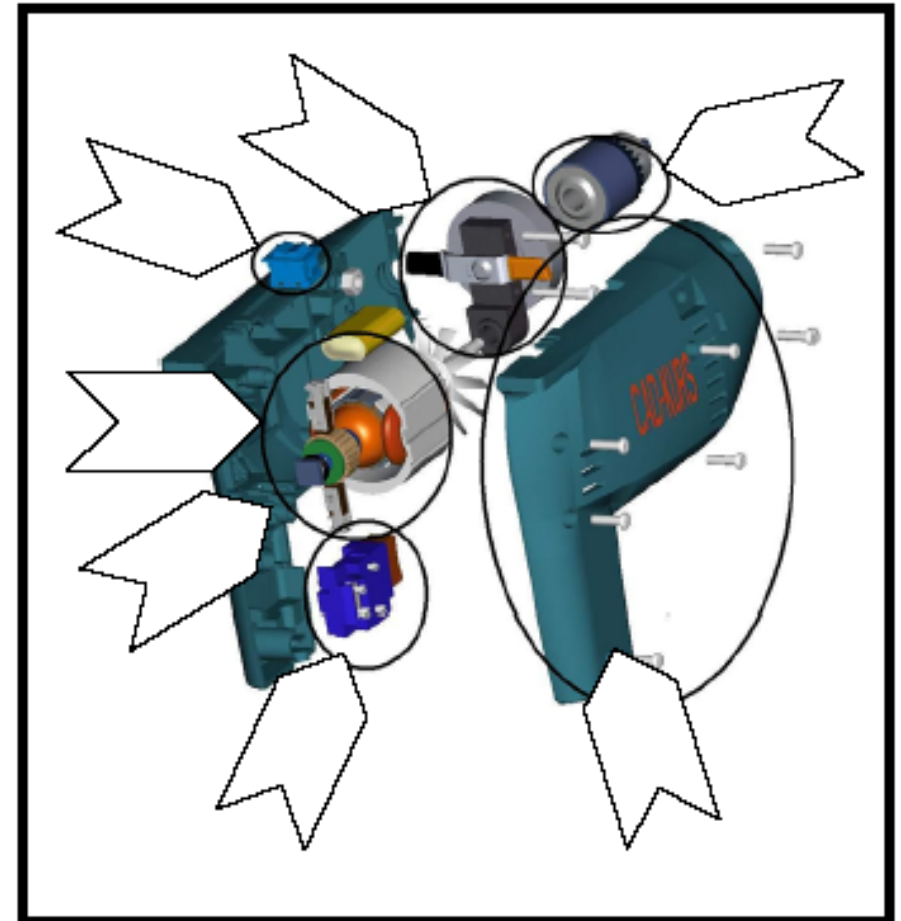
Konstruktion

Kooperationsformen

Diagonale Kooperation

- Branchenübergreifende Zusammenarbeit
- Sich gegenseitig ergänzende Betriebe
- Wissens- und/ oder Leistungskombinationen
- Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Zukunftsorientierte
Form

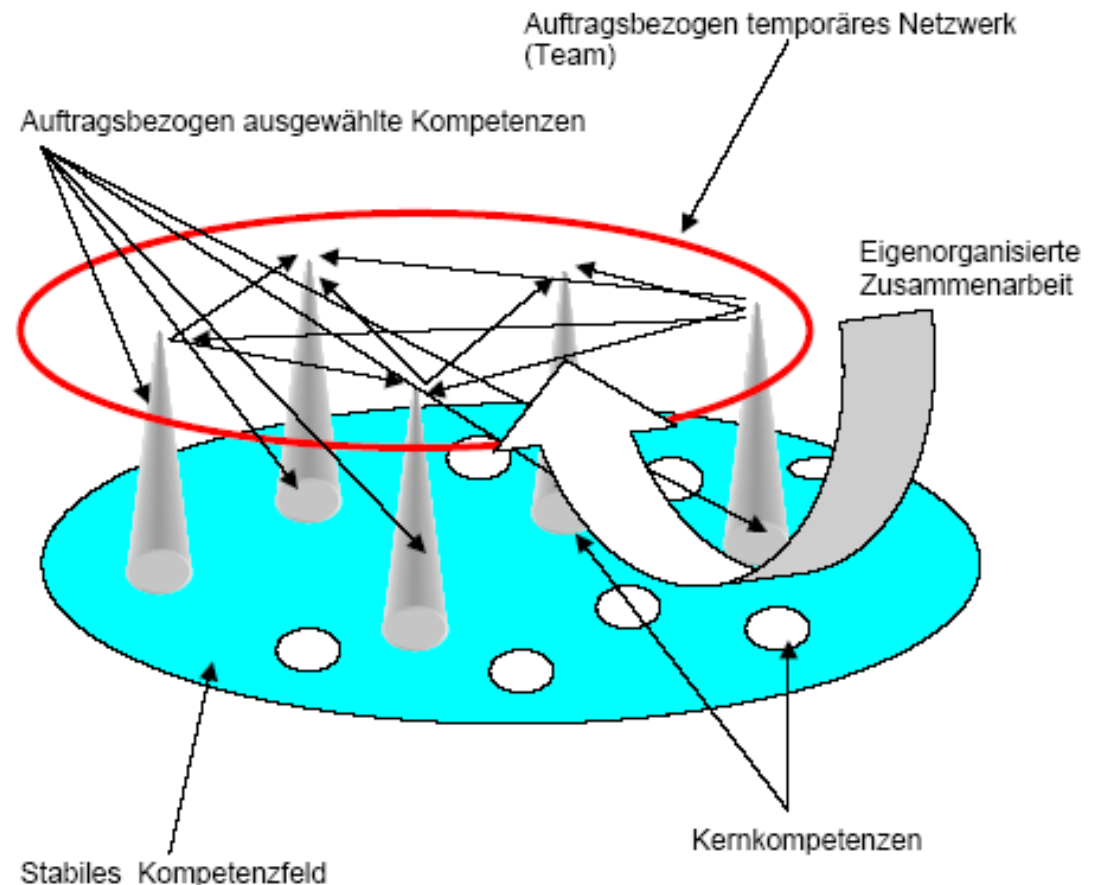


Value-Verbundsystem

Zukunftsorientierte Verbundform

mit Elementen
traditioneller
Kooperationsformen
und
sog. „Virtueller
Fabriken“

unter Beachtung heute
gegebener
Einflussfaktoren



Schritte der Kooperationsentwicklung

Kooperationsinitiierung

- Vision entwickeln
- Strategien erarbeiten
- Handlungsbedarfe definieren

Partnersuche

- Partnerprofil erarbeiten
- Sollanforderungen definieren
- Kommunikation

Kooperationskonzeption/-planung

- Kick off
- Konzeption
- Vertrag
- Planung

Kooperationsrealisierung

- Maßnahmendurchführung
- Kontrolle
- Anpassung
- Überleitung in Regelarbeit

Phase 1: Kooperationschancen erkennen

Strategiecheck

- Zunehmende Dynamisierung der Märkte verkürzt die Zyklen
- Bedarf für Strategiecheck möglicher Ausgangspunkt für Kooperationsüberlegungen
- Kooperation neben Autonomie- und/oder Beteiligungsstrategie dritter Lösungsweg

Abwägung:

- Alleinige Zielverfolgung ohne Partner kann exklusive Wettbewerbsvorteile sichern,
- birgt aber das alleinige Risiko
- Kooperation bedeutet geteiltes Risiko, geteilter Erfolg
- Kooperation bedeutet auch Koordinierung, Teamarbeit
- Auch: Zwang durch den Markt/Hauptkunden usw.



Nutzen

Früher

- Kosten einsparen
- Risiken reduzieren
- Gemeinsam etwas realisieren, was alleine nicht geht

Heute

- Anpassung an Marktforderungen: Komplettleistung vor Einzelleistung
- Vorhaltungskosten abbauen
- Risiken verteilen
- Markterweiterung
- Firmensicherung

Morgen

- Verbessertes Ranking
- Konzentration auf eigene Kernkompetenzen
- Nutzung des Mehrwertes aus einem Verbund
- Sicherung der Position im Markt durch Anpassung
- Erhöhung der Wertschöpfung
- Sicherung eigener Marktchancen

Phase 2 - Partnersuche

Aufgabe:

- Ein oder mehrere Unternehmen finden,
- die gleiche Ziele verfolgen oder sich für sie gewinnen lassen,
- Stärken genau in benötigten Bereichen haben
- eigene Unternehmens-Defizite ausgleichen können
- ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft,
- -bewusstsein und -fähigkeit besitzen



So finden Sie den richtigen Partner

Vorüberlegungen

- Eigenen Stärken?
- Ihr besonders guter Eintrag in eine Kooperation?
- Was sind gegenwärtig die größten Herausforderungen für Sie?
- Wo und wie könnte eine Partner mehr Wert bieten ?

Partnerprofil

- Erstellen Sie ein Profil Ihres idealen Kooperationspartners.
- Definition der gewünschten/erforderlichen Eigenschaften
- Definition des Ergänzungsbedarfs eigener Stärken
- Gemeinsame Weiterentwicklungsansätze

Recherche

- Klassisch: Weiterentwicklung bestehender Geschäftsbeziehungen
- Weitergehend: Prüfung diverser Branchenplattformen

Kooperationsgespräche

- Einzelgespräche
- Gruppengespräche
- Kick off

Phase 3 Kooperationskonzeption / -planung



Vorgehensthemen

- Ausarbeitung der Verbundziele
- Definition der geeignetsten Verbundformen
- Erfolgsvoraussetzungen (sachliche und mentale Risikokriterien)
- Planerische Sicherung der Erfolgsfaktoren,
- Prüfung der Anforderungen an neue Organisationsstrukturen,
- Eintrag von Kooperations-Know-how
- Straffes Realisierungsmanagement
- Krisenmanagement
- Definition des Kooperations- Management-Bedarfes bei Überleitung in einen Normalablauf.

Kooperations-Coaching

Hier: Temporäre Begleitung des konkreten Entwicklungs- und Realisierungsprozesses von Verbänden

Ziel:

- Wissensbeitrag in die Konzeption und Realisierung
- Stabiler Entwicklungsprozess – Scheitungsrisiko reduzieren

Thema 1 : Entwicklung detaillierter Verbundziele

Thema 2 : Risikoprüfung (Risikofaktoren, Erfolgsfaktoren)

Thema 3 : Verbundgerechte Organisationsbausteine

Phase 4 - Kooperationsrealisierung

Kooperationsentwicklung kein statischer, sondern evolutionärer Prozess.

Wesentliches Erfolgselement : Striktes Einhalten klassischer Spielregeln
z.B.

- Eindeutige und rechtzeitige Zielabstimmung
- Detaillierte Projektplanung
- Straffes Projektmanagement
- Einbeziehung der Mitarbeiter
- Klare vertragliche Spielregeln
- Gemeinschaftliches Kontrollorgan (hier: Kooperations-Coach)
- Gleich große Motivation

Kritischste Kooperationsfalle: Die erreichte neue Gesamtgrößenordnung.
Nötig: Straff durchorganisierte Regelungen und Abläufe

Risiken kennen und beachten

- Kooperationsidee braucht Begeisterung und Visionen.
- Präzisieren der Idee, Konzeption, Planung und Realisierung erfordert Fachwissen und Sorgfalt.

Häufig:

Begeisterung zum Anfang eines Kooperationsprozesses

Euphorieabbau in Entwicklungsphase

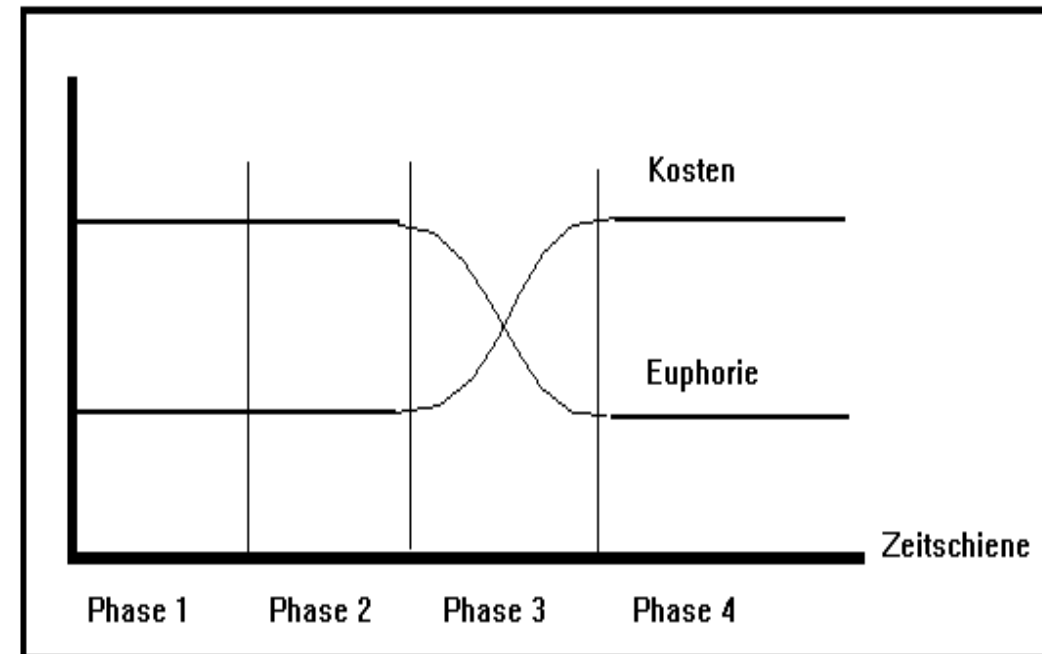
proportional zu entstehenden Kosten

erreicht in wichtigsten Phase (Realisierung) Nullpunkt.

Zeitraum i.d.R. ca. 24 Monate.

Gründe für diesen Ablauf:

- Konzeptionsmängel
- Management-Defizite
- Fehleinschätzungen von Kooperationen
- Unzureichende Informationen
- Zeitmangel durch Tagesarbeit
- Fehlende Umdenk-Bereitschaft
- Fehlende Winner-Winner-Bereitschaft und – Einstellung



Häufigste Scheiterungsgründe

- **Mißtrauen**
- **Zufallsbekanntschaften**
- **Unzureichende Informationsbasis**
- **Emotionale Entscheidungen**
- **Kommunikationsprobleme**
- **Übersteigerte Erwartungen**
- **Größenunterschiede**
- **Übersteigertes Autarkiestreben**
- **Organisations- und Managementmängel im Verbund**

Kooperations-Management

Überführung des Entwicklungsprozesses einer Kooperation in ein geordnetes Regel- und Tagesgeschäft. Absicherung der Koordinierungsaufgaben und der firmenübergreifenden Organisation von Prozessen durch ein geplantes und definiertes Kooperations-Management

- Aktive, kontinuierliche „Unternehmensplanung“ für den Verbund
- Informations- und Kommunikation im Verbund
- Organisationsentwicklung
- Konfliktmanagement in allen Hierarchieebenen
- Gruppenkonfiguration und Rekonfigurationsmanagement
- Controlling innerhalb des Verbundes
- Ressourcen-Erschließung innerhalb des Verbundes
- Integration von Zeit- und Arbeitsmanagement
- Erschließung der Synergiepotentiale
- „Sprachrohr“ bzw. Sprecher des Verbundes nach innen und außen.

10 Kooperationsgrundsätze

„Ich kann mit jedem Partner kooperieren. Solange er tut, was ich sage“.

1. Zwingend: Win-Win Situation zu jeder Zeit absichern
2. Kooperationsziel präzise formulieren
3. Erwartungen/Zielvorstellungen vor einer Zusammenarbeit klären.
4. Eindeutige Festlegung der Kooperationsmaßnahmen
5. Klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung
6. Festlegung von Kosten- und Ergebnisverteilung vor Arbeitsbeginn
7. I.d.R. gleiche rechte und Pflichten für alle Partner
8. Kompromissbereitschaft aller Partner
9. Gleiches Kooperationsengagement aller Partner
10. Integration aller Mitarbeiter in den Kooperationsprozess