



Karin Müller

Dipl.-Kauffrau

Seit 2011 selbstständig. Inhaberin der Müller Organisation in Leonberg. Mit Organisationstalent und Einfühlungsvermögen führt sie in mittelständischen Betrieben Qualitätsmanagementsysteme ein.

Sie entwickelt Teams, nimmt Interessen und Emotionen in Unternehmen auf, legt das Know-how der Mitarbeiter frei und bringt ins Stocken geratene Projekte zum Abschluss.

Sie berät in Themen Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement.

Karin Müller hält Fachvorträge zur Emotionalen Intelligenz. Sie pflegt den Netzwerkgedanken als Präsidiumsmitglied im Freelancer international e. V. und aktiver Freelancer in Stuttgart und Reutlingen-Tübingen.

www.mueller-organisation.de

Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Einleitung

Die Dynamik des Marktes und ein intensiver globaler Wettbewerb führen in den Unternehmen dazu effektive und effiziente Organisationsstrukturen zu gestalten. Dabei sind Kooperationen nicht die erste Wahl und dennoch stecken genau darin unerkannte Chancen. Die Kooperation als eine Zwischenlösung zwischen der Entscheidung „Make or Buy“, die sich zwischen Markt und Hierarchie bewegt. Wird sie die Organisationsform der Zukunft? Sprechen wir von Kooperationen, denken etliche, dies sei nur für finanzschwache Unternehmer. Für die meisten Kooperationen sind allerdings beschränkte finanzielle Ressourcen oder fehlendes Know-how der Auslöser, um eine Kooperation einzugehen. Wer „freiwillig“ kooperiert hat zum Ziel mehr Kunden zu gewinnen oder das Marketingbudget zu halbieren. Auch kürzere Entwicklungszeiten für Produkte oder mehr Innovationen sind Kooperationsgründe. Wir kooperieren lieber branchenfremd oder sogar doch mit einem Wettbewerber. In den letzten Jahren ist eine erhebliche Zunahme von Kooperationen festzustellen und eine ausgeprägte Vielfalt an Kooperationsmöglichkeiten entstanden. Auf einige relevante Kooperationsbeispiele möchte ich hier zur Veranschaulichung näher eingehen: Innovationskooperationen, Markenkooperationen, Marketingkooperationen, strategische Vertriebskooperationen, Online-Marketing-Kooperationen.

Dies führt zur Frage, welche Kooperationsmöglichkeiten führen unter welchen Bedingungen zum größten Unternehmenserfolg und welche Bestimmungsfaktoren sind für die Wahl der Kooperation ausschlaggebend. Welche Anforderungen soll das Unternehmen bereits mitbringen, damit eine Kooperation in Gang kommt.

Große Unternehmen wie Porsche, Pro 7, American Express, Hapag Lloyd und Hallhuber kooperieren mit anderen Partnerunternehmen in einer Markenkooperation, um einen Mehrwert für Ihre Kunden zu schaffen und um ihren Kundenkreis zu erweitern. Kooperationen werden sehr gezielt und ganz bewusst genutzt, um kontinuierlich das Image zu verbessern oder/und die Kundenanzahl mit einem verringerten Marketingbudget zu erhöhen. Erfolgreiche Kooperationen machen Unternehmen erfolgreicher, doch wie kooperiere ich erfolgreich, was ist zu berücksichtigen.

Was hier unter Kooperationen verstanden wird...

In einer Kooperation werden mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen in Form einer vertikalen, horizontalen oder konglomeraten Kooperation oder als Gemeinschaftsunternehmen in einem Netzwerk auf Dauer tätig. Unterschiedliche Formen von Kooperationen lassen sich im Hinblick auf die Wertschöpfungsstufe einteilen. In **vertikalen Kooperationen** sind Partner

aus einer Zuliefer-/Abnehmer-Beziehung. **Horizontale Kooperationen** bestehen aus Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe.

Konglomerate Kooperationen kooperieren mit Partnern unterschiedlicher Branchen in einem Netzwerk, sie kombinieren Know-how und bringen unternehmenseigene Leistungen in innovative Produkte und Dienstleistungen mit ein, die Wertschöpfungsstufe wird gemeinsam erstellt, damit wird damit ein Vorstoß in neue Technik oder neue Marktfelder möglich. Beispielsweise entwickelten Alessi (exklusive Küchenartikel) und Henkel (Hygiene-Produkte) einen neuen WC- Spültab für eine ganz neue Zielgruppe.

Bedeutsame zivilrechtliche und juristische Kooperationsformen, wie steuerrechtliche Aspekte und vertragliche Gestaltungen werden hier nicht erwähnt.

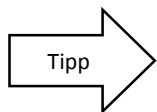
Verschaffen Sie sich einen Überblick auf die wesentlichen Elemente in der Entstehung und Entwicklung von Kooperationsbeziehungen.

Ausgangssituationen für Kooperationen

Beginnen Sie mit Ihrer Ausgangssituation im Unternehmen, ob eine Kooperation in einem bestimmten Bereich in Betracht kommt. Liegt eine **Problem-Druck-Situation** vor, die durch fehlende Ressourcen (Kapital, Wissen, Personal) gekennzeichnet ist oder liegt eine **Interessen-Diskrepanz-Situation** vor. Als Ziel kommt z. B. eine Entlastungsstrategie, mit der Verlagerung von Risiko bei neuen Produktanläufen auf einen Fremdanbieter oder als Ziel eine Erweiterungsstrategie in Frage. Betrachten Sie grundsätzlich, ob die Zusammenarbeit wirtschaftlich wirklich sinnvoller ist, als eine Entscheidung zwischen „Make oder Buy“.

Beschränken Sie sich im Unternehmen mit Ihren Ressourcen und Fähigkeiten auf Ihre Kernkompetenzen, so führt das dazu, das Sie die zusätzlich benötigten Leistungen über den Markt oder über eine Kooperation beziehen.

Sind bei einer Verlagerung die Transaktionskosten gering und die Transaktion weist geringe Spezifität auf, ist eine Kooperation möglich.



Prüfen Sie, ob die Leistung im eigenen Unternehmen erstellt werden kann oder von außerhalb bezogen werden kann.

Motive für Kooperationen

Beweggründe für eine Kooperation liegen im Wesentlichen in 4 Bereichen: Kosten, Markt, Beschaffung und Absatz.

Kostenreduzierung und Marktausweitung bewirken umfangreiche Vorteile.

Die Kostenreduzierung ergibt sich durch Größendegressionseffekte, Ausdehnung der Reichweite und die Optimierung des Integrationsgrades, sowie eine Risikoteilung.

Eine Verbesserung der Marktposition kann in Bezug auf den Kunden, den Lieferanten und den Wettbewerber erreicht werden. Im Bereich der Beschaffung werden Ressourcen, fachliche Fähigkeiten und Kompetenzen hinzugewonnen. Im Geschäftsbereich Absatz werden neue Vertriebswege zugänglich, neue Kunden