



KOOPERATION



STRATEGIE



TEAMWORK

KOOPERATIONEN FLUCH ODER SEGEN?

Kooperation statt Konkurrenz ist ein probates Mittel, um Krisen zu überwinden oder um Herausforderungen gemeinsam anzugehen, die man möglicherweise alleine nicht hätte meistern können. Fast täglich meldete die Wirtschaft neue Partnerschaften, Kooperationen oder Allianzen. Unternehmen kooperieren mit Konkurrenten, um Marktanteile auszubauen, Hersteller bandeln wegen erwarteter Spareffekte an oder um überlebensfähig zu bleiben und auch Druckmaschinenherstellern sagt man nach, sie hätten über eine – wenn schon nicht Fusion – Zusammenarbeit verhandelt. Viel ist aus diesen meist verbalen Ankündigungen allerdings nicht geworden.

Von KLAUS-PETER NICOLAY

Was auch nicht weiter verwundert. Denn die Erfahrung zeigt, dass längst nicht jeder Zusammenschluss und auch nicht jede Kooperation zum Erfolg führt. Allererstes Gebot bei Kooperationen und auch Netzwerken ist, dass bei den jeweiligen Partnern die «Chemie stimmt». Schon vom ersten Gespräch an, beim ersten Brainstorming, müssen die Verhandlungen, ohne die es nicht geht, professionell gemanagt werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Im Management-Sprachgebrauch würde man es auf diesen Nenner bringen: Kooperationen müssen auf «gleicher Augenhöhe» erfolgen. Und dabei spielen Emotionen eine erhebliche Rolle.

Die Angst davor, Kunden verlieren zu können oder Know-how an Partner zu übertragen, muss einer Basis des Vertrauens weichen. Und: Kooperationen, die funktionieren sollen, werden nicht auf einem Silbertablett serviert. Netzwerke und Kooperationen sind meist auch mit einem nicht unerheblichen zeitlichen Aufwand verbunden. Wer dies unterschätzt, kann schnell scheitern.

Vertrauen und offene Kommunikation, die Bereitschaft zur Teamarbeit und das Denken in grösseren Dimensionen sind die Basis dafür, gemeinsam zu handeln und das jeweilige Know-how auszuspielen zu können. Trotz dieser Gemeinsamkeiten sollte sich dennoch jeder Partner auf die eigenen Stärken konzentrieren und die sich aus der Kooperation ergebenden ergänzenden und möglicherweise

auch vergrösserten Ressourcen nutzen können.

Eine Patentlösung für Kooperationen gibt es jedoch ebenso wenig wie für funktionierende Netzwerke. Selbst wenn beide oft in einem Atemzug genannt werden, unterscheiden sie sich erheblich. Je nach ihrer Zusammensetzung und Grösse sind bei Netzwerken völlig andere Ansätze erforderlich. Denn mit der Anzahl an Personen oder gar Unternehmen, die an einer Kooperation oder einem Netzwerk beteiligt sind, steigen auch sowohl die Komplexität als auch die Anforderungen an eine adäquate Koordination. Dabei spielt eine an die Struktur angepasste Organisation und der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken eine ganz entscheidende Rolle für den Erfolg.

Kooperationen und Netzwerke

Kooperationen und Netzwerke scheinen heute das Zauberwort für die Bewältigung einer immer komplexer werdenden Welt zu sein. Netzwerke sind immer als Knoten und Verbindungen zu sehen, bei denen es um Austauschbeziehungen geht. So sind ja auch soziale Netze zu sehen: als Beziehungsgeflecht zwischen Menschen und zwischen Menschen und Institutionen.

Gibt es einen Unterschied zwischen Netzwerken und Kooperationen? Ja, man muss Kooperationen nur als die Basis von Netzwerken verstehen.

Während in Kooperationen sehr klar unterschieden werden kann, wer dazugehört und wer nicht, ist das Ziehen einer Grenze in Netzwerken so eindeutig nicht mehr möglich. Ko-

operationen sind daher (theoretisch) auch weniger komplex als Netzwerke, binden zwei oder mehr rechtlich selbstständige Akteure ein, haben ein gemeinsames Ziel oder zumindest ein konkretes Projekt vor Augen und nutzen dazu im Zweifelsfall auch Netzwerke.

Netzwerke verbinden natürlich auch selbstständige Akteure mit einem gemeinsamen Anliegen, sind aufgrund ihrer Grösse aber relativ komplex und ein Gebilde mit Ausdehnungs- und Schrumpfungphasen. Letzteres ist der eigentliche Unterschied. So kann ein Netzwerk durchaus auch nach dem Ausscheiden eines Partners weiter existieren, was bei einer Kooperation zwischen wenigen oder nur zwei Partnern ausgeschlossen ist.

Teamwork funktioniert

Dabei gibt es einige Beispiele, wie und wo Kooperationen schon längere Zeit funktionieren. Winzer beispielsweise hatten sich schon früh in Kommunen, Genossenschaften oder Kooperationen zusammengeschlossen, um etwa Ernte- oder Flaschenabfüllmaschinen gemeinsam zu nutzen und damit teure Mehrfachinvestitionen zu vermeiden. Auch personell wird in der Landwirtschaft auf Zusammenarbeit gesetzt, um saisonale Spitzen abzudecken.

Auch in der Formel 1 sind Kooperationen von Bedeutung, da nicht jeder Rennstall bei der Entwicklung von Motoren in Forschung und Entwicklung investieren kann wie ein Grosskonzern. Deshalb fahren verschiedene Teams mit den Motoren fremder Hersteller und Wettbewerber. Natürlich geht das alles nicht immer reibungslos über die Bühne, doch ist der Wert solcher Kooperationen unumstritten.

Das «Wir-Gefühl» entwickeln

Diverse Umfragen belegen, dass Kooperationen und Netzwerken eine hohe Bedeutung beimessen wird. Dabei konzentrieren sich die Erwartungen üblicherweise auf das Nutzenpotenzieller Synergien beim Perso-

ZIELE UND ERWARTUNGEN

- Know-how-Pool und Informationsaustausch
- Gemeinsame Markterschliessung
- Schaffen neuer Vertriebsstrukturen
- Gemeinsamer Leistungspool bei Ressourcen und/oder Personal
- Gemeinsame Projektarbeit
- Qualifizierungsmassnahmen, Aus- und Weiterbildung
- Optimierte Beschaffungsmanagement
- Kosteneinsparungen durch Konzentration auf Kernkompetenzen
- Stärkung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit und Reduzierung des Risikos
- Erhöhung der Innovationskraft im Netzwerk
- Rasche Reaktionsfähigkeit

nal, bei den Maschinen, bei Prozess-Optimierungen oder der Projektabwicklung. Zudem liegen viele Hoffnungen auf verbesserten Einkaufskonditionen. Und nicht zuletzt lässt sich eine Investition weitaus leichter realisieren, wenn sie auf mehreren Schultern ruht oder durch mehrere Partner getragen wird.

Doch abseits der Technik liegen auch in der Vermarktung grossen Chancen. So lassen sich beispielsweise Vertriebskanäle bündeln oder optimieren, das Produktangebot kann ausgebaut und ergänzt werden zu Komplettlösungen und schliesslich können Unternehmen als Kooperationspartner am Markt ganz anders auftreten als als Einzelkämpfer (siehe den voranstehenden Beitrag auf Seite 42).

Doch bevor die ersten Erfolge eingefahren werden können, müssen die richtigen Akteure erst einmal zueinanderfinden, die angestrebten Ziele präzise formuliert und eine gemeinsam tragfähige Strategie entwickelt werden.

Es muss zudem die geeignete Kooperationsform bestimmt werden, damit für alle Beteiligten eine Win-win-Situation gegeben ist und der Nutzen

für alle Partner sichtbar wird. So liesse sich beispielsweise eine gemeinsame Druckerei einrichten, in der die Kapazitäten gebündelt und besser ausgelastet werden könnten, oder man einigt sich auf eine einzige schlagkräftige und kompetente Verkaufsorganisation. Auch beides ist natürlich möglich.

Das alles wird allerdings nur funktionieren, wenn eine Kooperation auf gegenseitigem Vertrauen basiert und sich bei den Beteiligten ein gewisses «Wir-Gefühl» entwickeln kann.

Gleiches gilt auch für Netzwerke, die gut gemanagt und gepflegt werden müssen, die Kommunikation muss offen sowie transparent und die Aufgabenverteilung klar geregelt sein. Wenn die Aufgaben dann gemeinsam effektiver und effizienter gelöst werden können, als es ein Unternehmen alleine je könnte, hat sich das Vernetzen oder eine Kooperation bereits gelohnt.

Chancen überwiegen

Die Vorteile von Kooperationen liegen für Druckereien also auf der Hand. Dazu gehören etwa die gemeinsame Nutzung von Kapazitäten und daraus resultierend eine bessere Auslastung des Maschinenparks, die Erweiterung des Angebots an Drucksachen, an Veredelungen oder Finishing-Optionen. Dies kann durchaus zu einer Stärkung der Kundenbindung führen und gegebenenfalls eine gemeinsame Vertriebstätigkeit bis hin zu Shop-Lösungen im Internet stärken.

Und schliesslich können Netzwerke eine äusserst praktikable Gegenstrategie zu den weiter um sich greifenden Konzentrationstendenzen in der Branche sein. Lesen Sie dazu auch unsere Beiträge auf den Seiten 42 beziehungsweise 46.



Die Windows-Kalkulation

ab Fr. 3'450.-

Demoversion Fr. 35.-

NEU: Version 6.00
im Format 1366 x 768



• Kompatibel mit Windows XP, Vista, Windows 7, 8 und 8.1 (32-bit und 64-bit)

- Vor- und Nachkalkulation
- Aufbau der Festkosten (KN)
- Integrierte Handelslösung
- SMS versenden
- Papierverwaltung mit Einlesen der Papierpreislisten ab CD, Internet oder FTP-Server

• Kompatibel mit Office 2003, 2007, 2010, 2013 (32-bit und 64-bit)

- FSC-Papierstatistik
- Adressverwaltung mit Selektion und Mailing
- Schnittstelle zu Abacus, Sesam, Simultan, WinWare und WinBiz
- Debitoren mit Mahnwesen
- MwSt Abrechnung

Mehr als 570 erfolgreiche Installationen in der Schweiz

Herstellung und Vertrieb:
Malifax EP AG
Jungholzstrasse 6
8050 Zürich

Tel: 044 317 15 55
Fax: 044 317 15 50
winpress@bluewin.ch
www.winpress.net