

Kooperationen, Allianzen & Business-Partnerschaften erfolgreich gestalten

So schaffen Sie den Spagat zwischen Konkurrenz und Kooperation

Funktionierende Kooperationen sind nicht mehr aus erfolgreichen Geschäftsmodellen vieler Unternehmen und Unternehmensbereiche wegzudenken. Doch läuft nach Abschluss der Verträge nicht immer alles so, wie es sich die Beteiligten vorgestellt hatten. Kooperation und Konkurrenz – das ist das Spannungsfeld, in dem sich Unternehmen, gleich welcher Branche und Größe, bewegen. Warum neben Vertrauen und strategischer Analyse auch ein wenig kriminalistisches Gespür helfen kann, den richtigen Business-Partner zu finden und zu halten, zeigt Ihnen dieser Fachbeitrag.



Kooperation ist die Grundlage unserer Zivilisation. Familienbande, Freundeskreis, Mitgliedschaften in Verbänden und das Nutzen von Angeboten, die sich ergänzen, schaffen einen Mehr-Wert – wenn wir mit verlässlichen, vertrauenswürdigen und leistungsfähigen Partnern zusammen arbeiten.

Kooperationen, gerade auch zwischen Konkurrenten, gibt es überall: Automobilhersteller untereinander sowie mit ihren Systemlieferanten, gemeinsame Forschungsaktivitäten in der chemischen und pharmazeutischen Industrie, Softwareanbieter, die Nischenbereiche in Kooperationen mit kleinen Programmierfirmen abdecken, regionale Einkaufskooperationen sowie Kooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen, um nur einige zu nennen.

Kooperationen – ein Erfolgsmodell per se?

Sicher nicht! Denn es kommt darauf an, dass man sie richtig angeht. Dazu gehört, im Vorfeld die eigenen Ziele zu klären, die Kriterien festzulegen, Alternativen auszuloten und Zeit zu investieren, um Beziehungen aufzubauen, kritische Fragen zu klären und gegenseitiges Vertrauen zu entwickeln und zu stabilisieren.

Denn Kooperation bedeutet auch, sich gemeinsam zu entwickeln und, unabhängig von der jeweiligen Größe des Unternehmens, Ziele zu erreichen, die man alleine gar nicht oder nur schwer erreichen kann.

Der Blick ins eigene Unternehmen – die eigenen Ziele kennen

Bevor Sie sich auf die Suche nach Kooperationspartnern machen, sollten Sie Ihre strategischen Ziele geklärt haben. Folgende Fragen helfen bei der eigenen Zielfindung.

- **Was wollen wir erreichen, wo wollen wir hin?**
- **Ist eine Kooperation wirklich am besten geeignet, um dies zu erreichen?**
- **Sind wir gewillt, uns auf einen Partner einzustellen?**
- **Wo sind wir bereit, Kompromisse einzugehen?**
- **Haben wir Zeit und Ressourcen, die wir in Beziehungsaufbau investieren möchten?**
- **Welche Alternativen zu Kooperationen bieten sich noch?**

Die kriminalistische Analyse – Wer passt zu uns?

Wenn Sie sich im Klaren sind, dass eine Kooperation eine gute Lösung für Sie darstellt, geht es zunächst darum, das Profil Ihrer potenziellen Partner herauszuarbeiten. Gehen Sie hierbei vor wie ein Detektiv bei einer kriminalistischen Analyse, dann gelingt Ihnen eine distanzierte Analyse der Leistungsfähigkeit Ihrer Partner. Das Profiling der Ziele und Strategien ist eine Grundvoraussetzung einer gelingenden Kooperation.

Berücksichtigen Sie bei der Analyse nicht nur die fachliche Eignung eines potenziellen Partners, sondern klären Sie auch die Motivationen des anderen und seine Fähigkeit zu einer langfristig gewinnbringenden Partnerschaft. Und: stellen Sie sicher, dass die Ziele und die Strategien des potenziellen Partners mit den Ihrigen zusammenpassen. Fragen zur Vorab-Recherche könnten sein:

- **Wie steht die Branche insgesamt da? Wie ist das Unternehmen aufgestellt?**
- **Welches Bild entsteht bei Ihnen, wenn Sie sich seine Webseite anschauen, Presseberichte lesen etc.?**
- **In welcher Phase des Lebenszyklus steht das Unternehmen? Welche Personen/Persönlichkeiten stehen an der Spitze? Was strahlen diese aus? Was wissen Sie über deren Weg?**
- **Wie wurde bisher mit Kooperation und Konkurrenz umgegangen? Ist das Unternehmen bereits strategische Allianzen eingegangen, hat es Unternehmen aufgekauft, Übernahmen geplant oder durchgeführt?**

Neben einer theoretischen Vorab-Recherche hilft bei der Analyse vor allem das direkte Gespräch. Mit den passenden Fragen an das Gegenüber erhalten Sie schnell die wichtigsten Informationen.

- **Was sind Ihre Stärken und Alleinstellungsmerkmale?**
- **Welche Schwerpunkte setzen Sie bei der Entwicklung oder im Vertrieb?**
- **Wo sehen Sie sich (und uns) in fünf Jahren?**
- **Welche Erfahrungen haben Sie schon mit Kooperationen gemacht?**
- **Welche Gründe sehen Sie für Ihre guten bzw. schlechten Erfahrungen?**
- **Was ist Ihnen wichtig bei einer Kooperation?**
- **Wie würden Sie dieses oder jenes Problem angehen?**
- **Was müssten wir aus Ihrer Sicht tun, um Sie zu verärgern oder diese Kooperation richtig in den Sand zu setzen?**

Die unternehmens-internen Spielregeln klären

Vergessen Sie nicht, auch im eigenen Unternehmen zu klären, wie Sie kooperative und lösungsorientierte Spielregeln etablieren wollen. Dazu gehört, wie Sie mit schwierigen Verhandlungspartnern und -situationen

umgehen wollen: Tricks und Kniffe, Rangordnungskämpfe und Durchsetzungsmacht – sprachliche und körpersprachliche Kommunikation – all das sind Faktoren, die die Kooperation nachhaltig beeinflussen. Das entscheidende Kriterium ist, wie diese von Ihnen und Ihren Kooperationspartnern genutzt werden: Für die gemeinsame Sache, für ein Miteinander auf Augenhöhe oder um nur für sich selbst einen Vorteil herauszuschlagen.

Durch gezielte mentale Vorbereitung erreichen Sie emotionale Stabilität und Sicherheit gerade in komplexen Situationen. Denn nicht nur in interkulturellen Verhandlungen werden Sie mit unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen konfrontiert. Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur. Hier gilt es, sowohl Gemeinsamkeiten, als auch Unterschiede zu erkennen und zu nutzen, um eine dauerhafte Beziehung zu schaffen, die für beide Seiten gewinnbringend ist.

Folgende Fragen erleichtern es, die Unternehmenskultur eines Kooperationspartners zu erkennen:

- **Wie wirkt das Gebäude auf Sie? Wie werden Sie empfangen? Wenn Sie Kunde dieses Unternehmens wären, wie würde es Ihnen gehen?**
- **Wie ausgeprägt ist die Vertrauenskultur im Unternehmen? Werden Fehler gesucht? Wer darf entscheiden? Wie stark wird kontrolliert?**
- **Wie werden Probleme gelöst: Wird prozessorientiert oder ergebnisorientiert gedacht? Entscheiden Einzelpersonen oder Gremien? Wird bei Fehlern die Schuldfrage gestellt oder steht die Lösungsorientierung im Vordergrund?**
- **Wie stark ist das Hierarchiedenken: Wer spricht in den Meetings wie oft und wie frei? Wer bringt Ideen ein? Wer unterbricht andere? Wie ist der Umgangston?**
- **Im Gespräch: Wie offen zeigt sich Ihr potenzieller Partner bezogen auf Zahlen, Daten, Fakten?**

Erfolgsfaktor: Vertrauen

Eine Kultur des Vertrauens und Offenheit gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Kooperation. Kooperationen leben von sich ergänzendem Know-how und der entsprechenden Verteilung von Aufgaben und Teilprojekten. Eine erfolgreiche Kooperation beruht also darauf, dem Partner eigenständige Aufgaben zu überlassen – und gleichzeitig darauf zu vertrauen, dass er sie im Sinne der gemeinsamen Ziele erledigt. Ist die Zusammenarbeit dagegen von Misstrauen geprägt oder ist das Gefühl von Fairness verletzt, hat das negative Konsequenzen für eine Kooperation: Fehlende Abstimmung, mangelndes Aufeinandereingehen, schlechtere Qualität und damit einhergehend hoher Kontrollaufwand verschlechtern eine ohnehin schon angeschlagene Vertrauensbasis noch weiter.

Deshalb gilt: Ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Kooperation ist das gegenseitige Vertrauen. Schließlich arbeiten die Partner freiwillig zusammen, und können die Kooperation auch beenden – nach Regeln, die sie bereits beim Start der Kooperation vereinbart haben sollten.

Vertrauen beim Kooperationspartner stärken

„Man braucht Jahre, um Vertrauen aufzubauen, aber nur eine Sekunde, um alles zu zerstören.“ Um das Vertrauen in der Kooperation zu stärken, sind folgende Punkte wichtig:

- Geben Sie Ihrem Partner einen Vertrauensvorschuss.
- Bleiben Sie selbst ein verlässlicher Partner und erfüllen auch Sie die Erwartungen des anderen.
- Arbeiten Sie an persönlichen Beziehungen.
- Richten Sie bei gemeinsamen Entscheidungen den Blick nicht nur auf Ihre eigenen, sondern auch auf die Ziele des Partners.
- Lassen Sie den anderen bei Entscheidungen, die die Kooperation betreffen, partizipieren, und kommunizieren Sie offen mit dem anderen.

Das Vertrauen im eigenen Unternehmen gewinnen

Je mehr Mitarbeiter an Kooperationen beteiligt sind, umso wichtiger ist, dass aus Betroffenen Beteiligte werden. Ein freundschaftlicher Handshake unter Geschäftsführern für die Presse ist nichts wert, wenn die ausführenden Mitarbeiter kein Vertrauen in die andere Seite haben. Für die Führungsebene ist hier Fingerspitzengefühl gefragt! Hören Sie genau hin, um Hindernisse, Probleme, Unstimmigkeiten oder Missverständnisse frühzeitig zu erkennen. Sie sind frühe Indikatoren für mögliche Konflikte und Misstrauen, die an späterer Stelle nur schwer aus der Welt zu räumen sind.

Kommunizieren Sie dazu klar und eindeutig mit Ihren Mitarbeitern:

- Wer hat welche Funktion in der Kooperation, wer sind die wesentlichen Ansprechpartner?
- Welche Erwartungen haben beide Seiten an die Kooperation?
- Welche Bedeutung hat die Kooperation für die eigene Organisation?
- Welche Ziele verfolgen wir mit der Kooperation für das eigene Unternehmen?



Autoren:

Carola Kamuff und Rainer Manderla

Carola Kamuff und Rainer Manderla sind erfahrene Trainer, Prozessberater und Coaches und unter anderem tätig für die Haufe Akademie.

Unsere Seminarempfehlung:

59.84 ▶

Business-Partnerschaften erfolgreich gestalten

Ihr Weg zu gewinnbringenden Unternehmens-Kooperationen

Gelungene Kooperationen sind nicht mehr aus erfolgreichen Geschäftsmodellen wegzudenken. Lernen Sie hier die wesentlichen Faktoren für erfolgreiche Kooperationen kennen und arbeiten Sie an individuellen Verhandlungsstrategien und Entscheidungskriterien, damit Ihre eigenen Kooperationen zu langfristig erfolgreichen Partnerschaften werden.

www.haufe-akademie.de/59.84

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de