

Erfolgreiche Kooperation: Diese 5 Hürden muss Ihr Unternehmen nehmen!

Veröffentlicht am 14. April 2015 in der Kategorie [Management & People Skills](#) von [Dr. Rolf-Dieter Reineke](#) und [Michael Thiel](#)



Erfolgreiche **Unternehmenskooperationen bieten enormes Umsatzpotential** in fast allen Industrien. Zusammenschlüsse können hierbei mit **unternehmensexternen Partnern** (Konkurrenten, Zulieferern, Kunden) oder **internen Partnern** (anderen Standorten, anderen Abteilungen, anderen Projektteams) bestehen.

Doch ein hoher Anteil von Kooperationen scheitert – einige Schätzungen gehen von bis zu 60% aus!

Laut einer [Studie zum Status Quo von Unternehmenskooperationen](#) in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeichnet sich deutlich ab: Wenn Kooperationen scheitern, dann aus wiederkehrenden Gründen. Dabei ließe sich ein Misserfolg leicht durch **gründliche Planung vor dem Projektstart** vermeiden. Wie sich in der Studie herausstellte, existieren **fünf Hauptgründe für das Scheitern** von Kooperationen:

1. Mangelnde Vorbereitung

Viele Kollaborationen, gerade mit **unternehmensexternen Partnern**, scheitern an mangelnder Vorbereitung.

Um Aufwand zu vermeiden, werden Kooperationspartner häufig nicht gezielt gesucht, sondern die Zusammenarbeit kommt eher zufällig zustande, weil der Geschäftsführer oder Projektleiter „jemanden in der Geschäftsführung kennt“. Frei nach dem Motto „Es ist ja nur eine Kooperation“. Doch nicht jedes Unternehmen eignet sich als Partner. Häufig werden bei einer zu hastigen Partnerauswahl **unterschiedliche Ziel- und Wertevorstellungen** übersehen. Diese führen dann schnell zum Schiffbruch der gemeinsamen Unternehmung.

Kooperationen müssen als **strategische Entscheidung** verstanden werden. Sie können hohe Gewinne bringen, aber auch massiv Ressourcen binden.

Eine passende Analogie ist hier ein „Merger auf Zeit“, denn für die Dauer der Zusammenarbeit werden die Kulturen und Prozesse zweier Unternehmen miteinander verbunden. Daher sollte eine Zusammenarbeit nicht „aus dem Bauch heraus“ beschlossen werden, sondern aufgrund strategischer **Notwendigkeit** und nach einer sorgfältigen Prüfung möglicher Partner.

2. Fehlen von bindenden Zielen in einem Geschäftsplan

Wie werden die Erwartungen an die Zusammenarbeit definitiv nicht erfüllt? Indem erst gar keine definiert werden.

Teilnehmer der Studie gaben an, vor allem Kooperationen mit anderen Unternehmensteilen wegen ihrer Langzeit-Vorteile zu betreiben:

- höhere **Reputation**
- höhere **Vertriebskraft**
- **Lerneffekte**

Doch nur 45% dieser Zusammenschlüsse basierten auf einem **Geschäftsplan mit festgelegten Zielen**. Um die beidseitigen Erwartungen zu erfüllen, ist es unabdingbar, diese vor dem Start der Zusammenarbeit genau zu definieren.

Dazu gehören:

- die Wahl des Kommunikationskanals,
- die Häufigkeit der Kommunikation,
- die Gewinnaufteilung und
- die Dauer des Projektes.

Dies gilt auch bei Kooperation innerhalb eines Unternehmens. Ohne einen solchen Plan besteht die Gefahr einer reinen „feel-good“-Aktion, bei der die Kooperation um des Kooperierens willens betrieben wird und nach einigen Meetings im Sande verläuft.

3. Fehlendes Commitment des Top-Managements

Teilnehmer der Studie kritisieren, dass viele Gemeinschaftsprojekte an **mangelnder Ressourcenausstattung** zugrunde gehen. Hauptressource ist hierbei die Zeit der verantwortlichen Manager und Beteiligten. Oft wird erwartet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter Kooperationen neben ihren eigentlichen Rollen und Verantwortlichkeiten mit aufbauen.

Doch wie schon erwähnt, sind Kollaborationen **komplexe Konstrukte**, die teils substanzielle Ressourcen erfordern – zumindest jedoch einen eigenes **Kooperationsmanagement**.

Wenn eine Kooperation als strategisch wichtig erkannt wird, ist es die Aufgabe der **Unternehmensleitung** dafür zu sorgen, dass genügend Arbeitskraft und Zeit verfügbar ist, um die Zusammenarbeit erfolgreich aufzubauen und zu führen.

4. Angst vor „dem“ Unbekannten

Ein wenig überraschendes Ergebnis der Studie ist, dass Personen lieber mit vertrauten Partnern zusammenarbeiten.

Die Teilnehmer waren am ehesten zu **Kooperationen in Abteilungen und Projektteams** bereit, während die Zusammenarbeit zwischen dezentralen Standorten eher abgelehnt wurde.

Dabei sind die nützlichsten Partner oft nicht die vertrauten. Gerade Kooperationen zwischen Personen und Unternehmen aus anderen Kulturen, Industrien oder mit anderen Hintergründen können **Innovationen anstoßen** und den größten Wert schaffen. Hier helfen **strukturierte Prozesse** bei der Partnerfindung, deren Fokus darauf liegt, verschiedene Quellen bei der Suche mit einzubeziehen.

5. Fehlende rollenspezifische Ausbildung der Kooperationsverantwortlichen

Für strategische Manager wird heute oft ein **MBA** vorausgesetzt. In solchen Programmen trainieren sie den Umgang mit Geschäftsproblemen in dutzenden Anwendungsbeispielen und erlangen Einsicht in:

- Best-Practice Prozesse,
- Industriestandards und
- Methoden.

Von **Kooperationsmanagern** hingegen wird erwartet, dass sie sich Methoden selbst ausdenken, auf Antrieb erfolgreich anwenden und sofort implementieren – und das noch „nebenbei“, während sie ihre eigentlichen Managementaufgaben wahrnehmen.

Die Teilnehmer der Studie gaben an, dass nur 20% der Mitarbeiter, deren Aufgabe die Verwaltung externer Kooperationen beinhaltet, und 21,2% der Mitarbeiter, die interne Kooperationen erhalten, formelle **Trainingskurse im Kooperationsmanagement** erhalten haben.

Die Lösung liegt hier auf der Hand!

Es ist dringend nötig, den relevanten Mitarbeitern **Zugang zu Fort- und Weiterbildungen** im Bereich des Kooperationsmanagements zu ermöglichen. Solche Kurse werden zunehmend an Universitäten und Fachhochschulen angeboten.

Unser Print-Magazin



jetzt abonnieren »

Nichts mehr verpassen!

- ✓ die besten und meistgelesenen Artikel, alle 2 Wochen per Mail
- ✓ monatlich erhalten Sie das neueste ePaper mit exklusiven Inhalten
- ✓ PLUS kostenlosen Zugriff auf alle bisherigen ePaper-Ausgaben

Ihre E-Mail-Adresse:

Eintragen

Neueste Kommentare

Benjamin Höschele
GoButler ist eine schöne Idee - allerdings hatte ich schon 3x (!!!) eine Anfrage gesendet und die ersten 2 Mal gar keine Antwort (!!) erhalten und beim 3. Mal nur eine Nachfrage einer "Sophia" die...
[Startup-Interview mit Navid Hadzaad: Dein persönlicher Butler per SMS!](#)

Matthias Böhmichen
Prima zusammen getragen - vor allem zeitlos. Aus meiner Erfahrung aus 25 Jahren Beruf und 10 Jahren Unternehmer sein - Frustrationstoleranz - neben einem langen Atem....
[Erfolgreiche Unternehmer denken anders: 7 Eigenschaften von Spitzenunternehmern!](#)

Bioto
Nein, aber was soll daran denn gegen die Nutzungsbedingungen verstoßen? Die Fans werden doch nicht gezwungen "gefällt mir" zu klicken. Das ist wie bei den Gewinnspielen, ist doch auch indirekt...
[Mehr Likes für Ihre Fanpage: So explodieren Ihre Fanzahlen auf Facebook!](#)

Das könnte Sie auch interessieren:

- [Erfolgreiche Innovationen: Diese Hürden gilt es, zu überwinden!](#)
- [Kooperation mit Vertriebspartnern: So arbeiten Sie effektiv zusammen](#)
- [Die Kooperation von IT- und Fachabteilung verbessern](#)
- [Moderne Unternehmensführung: Weniger Führung, mehr Kooperation!](#)
- [Kooperation statt Kampf: Quo vadis, Homo Oeconomicus? \(Teil II\)](#)



Dr. Rolf-Dieter Reineke und Michael Thiel

Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke ist Studiengangleiter an der [Fachhochschule Nordwestschweiz](#) u.a. im Weiterbildungsstudiengang für Kooperationsmanagement für Führungskräfte. Seine Themenschwerpunkte sind Kooperations- und Change Management, Management Consulting, Strategisches Management, Internationalisierung und Entrepreneurship. Zu diesen Themen kann er auf eine langjährige Praxis als Berater, Trainer und Dozent im In- und Ausland zurückblicken. Michael Thiel ist Managing Partner von [cinco.systems](#) und verantwortlich für Beratung, Coaching und Training für Kooperationsmanagement in verschiedenen Sektoren und Branchen. Er ist Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz im Weiterbildungsstudiengang für Kooperationsmanagement für Führungskräfte.