

## Kooperationsmanagement in KMU

*Kooperationen bieten viele Vorteile für den Mittelstand. Durch Vertriebskooperationen können spezialisierte KMU zum Systemanbieter avancieren und so ihren Kunden Leistungen aus einer Hand anbieten, ohne ihre Spezialisierung aufgeben zu müssen.*

**VON ROLF-DIETER REINECKE  
UND MICHAEL THIEL\***

Externe Kooperationen finden sich heute in vielen Branchen mit Partnern aus demselben Bereich (horizontale Kooperation), wie unter anderem in Handwerk, in Dienstleistungen und Produktionsbetrieben. Vertikale Kooperationen sind ebenso wichtig, etwa zwischen Zulieferern und Grossanbietern im Automobil- oder IT-Bereich, häufig auch zwischen gereiften Unternehmen und Start-ups. Die wirtschaftlichen Vorteile erfolgreicher Kooperationen zeigen sich in Umsatzwachstum, höherer Wertschöpfung je Mitarbeiter und erhöhter Kapazitätsauslastung.

### **Studie zeigt interessante Aufschlüsse.**

Externe Kooperationen sind vom Aufwand und Risiko her vergleichsweise schwieriger als interne Kooperationen zwischen verschiedenen Abteilungen und Teams, die ebenso unabdingbar für die Zukunftssicherung des Unternehmens sind. Die FHNW (Fachhochschule Nordwestschweiz) hat in Kooperation mit cinco.systems jüngst den Stand des Kooperationsmanagements in einer Studie unter Managern und Fach-

kräften in der Schweiz, Deutschland und Österreich erforscht. Die Ergebnisse der Studie bieten interessante neue Einsichten und unterstreichen die Notwendigkeit designierter Kooperationsmanager in kleineren und mittelständischen Unternehmen.

**Innovationskooperationen gewinnen an Bedeutung.** Die Hauptmotivation von Schweizer KMU liegt traditionell in der Erhöhung der Effizienz von Lieferketten und der Steigerung der Kundenzufriedenheit. Hier werden zum Beispiel durch Austausch von Kunden- und Bestelldaten im Rahmen vertikaler Systemintegration in Wertschöpfungsketten Lieferengpässe vermieden, Sortimentplanung betrieben und Marketingaktivitäten effizienter gestaltet. Ausserdem werden durch Produktions- und Beschaffungsoperationen grössere Kapazitäten und Sortimente angestrebt. Die Studienteilnehmer benennen allerdings auch das Schaffen von Innovationskooperationen als klaren Kooperations-trend. Diese dienen zur Gewinnung neuer Kompetenzen und fördern die Produktentwicklung.

Weiterhin nutzen KMU internationale Kooperationen zur kostengünstigen Erschliessung neuer Absatzmärkte in Schwellenländern. Neue Modelle zur Anbahnung internationaler Kooperationen, wie die kostengünstige Expansion ins Ausland durch «virtuelle Dependancen» in «Umbrella Companies», befeuern diesen Trend. Weitere Expansionskooperationen erfolgen in Form von Franchises.

### **Kooperationsmanagement als wichtig erachtet.**

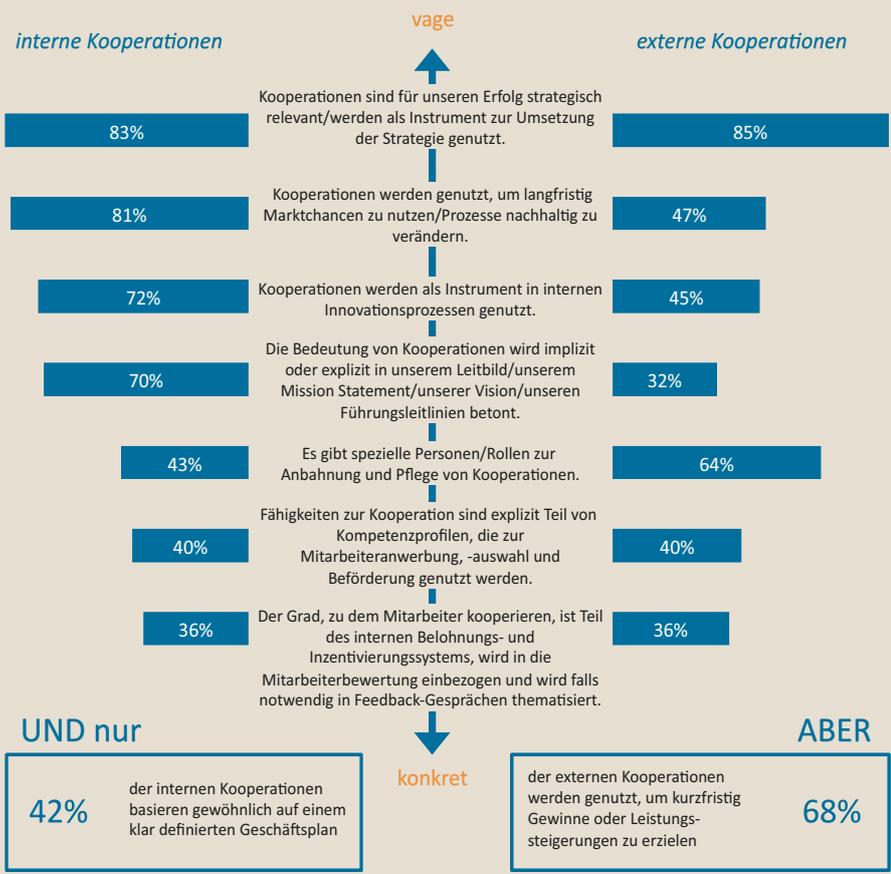
Die Studienteilnehmer stufen sowohl interne Kooperationen zwischen verschiedenen Abteilungen und Teams als auch externe Kooperationen zwischen Unternehmen als wichtig ein. Insgesamt schätzen 85 Prozent der Teilnehmer interne und 78 Prozent externe Kooperationen als wichtig oder sehr wichtig ein. Um diese Breite und Komplexität von Kooperationen intern zu handhaben, bietet sich die Beschäftigung speziell geschulter Personals zum Management der Kooperationen an. Allerdings glauben die Studienteilnehmer, dass bisher nur eine kleine Minderheit der Mitarbeiter ihrer Unternehmen Kurse in Kooperationsmanagement erhalten hat.

Internes Kooperationsmanagement wird in mehreren Firmen eher oberflächlich und abstrakt praktiziert. So finden interne Kooperationen auf einer High-Level-Ebene statt. Das kann etwa in der Strategieerstellung, in Innovationsprozessen und in der Vision Eingang in den Unternehmensalltag halten. Bei Fragen nach der konkreten Verankerung interner Kooperationen in

### **KURSE IN KOOPERATIONSMANAGEMENT**

Um Führungskräften zu helfen, das enorme Potenzial externer und interner Kooperationen gezielt zu nutzen, bietet die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung cinco.systems (consulting for inter-

national collaboration), Hamburg, seit 2014 ein Certificate of Advanced Studies (CAS) – Kurs in Kooperationsmanagement an. Der Kurs vermittelt Instrumente und Best Practices im Aufbau und der Führung von internen und externen Kooperationen.



**Einbindung von Kooperationen ins Unternehmen (% der Teilnehmer stimmen zu)**

normalen Betriebsprozessen, Mitarbeiterrollen und Kompetenzprofilen geben weit weniger Umfrageteilnehmer Einflüsse durch kooperative Problemlösung an.

**Kooperation am liebsten mit vertrauten Partnern.** Die höchste Kooperationsbereitschaft besteht mit Mitgliedern des eigenen Projektteams und auf der gleichen Hierarchieebene. Die geringste Bereitschaft zur Kooperation besteht mit Mitarbeitern anderer Standorte, Ressorts, Ämtern oder Direktionen. Hierbei besteht die Gefahr, dass weniger vertraute Partner, die oft interessantere neue Kenntnisse aus neuen Feldern bieten können, bei der Partnerwahl ausser Acht gelassen werden.

Viele Teilnehmer sehen den grössten Wert von internen Kooperationen in ihren weniger greifbaren Langzeitvorteilen wie Lerneffekten und langfristig höherer Reputation und Vertriebskraft durch abgestimmtes Auftreten. Konkreteren Vorteilen wie Prozess- und Geschwindigkeitsverbesserungen wird weniger Bedeutung zugewiesen. Hierdurch besteht die Gefahr von «Feel-good-Partnerschaften», bei denen eine (ggf. unprofitable) Kooperation unter Berufung auf nicht messbare Langfristeffekte um «des Kooperierens willen» betrieben wird –

serungen wird weniger Bedeutung zugewiesen. Hierdurch besteht die Gefahr von «Feel-good-Partnerschaften», bei denen eine (ggf. unprofitable) Kooperation unter Berufung auf nicht messbare Langfristeffekte um «des Kooperierens willen» betrieben wird –



**PROF. DR. ROLF-DIETER REINEKE** ist tätig am Institut für Unternehmensführung an der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz. Seine Themenschwerpunkte sind Kooperations- und Change Management, Management Consulting, Strategisches Management, Internationalisierung und Entrepreneurship.

[www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu)



**DIPL.-ING. MICHAEL THIEL** ist Managing Partner von cinco.systems. Dieses Unternehmen ist auf Collaboration Management, d.h. auf Kooperation, Vernetzung und cross-funktionales Arbeiten in und zwischen Organisationen spezialisiert.

[www.cinco-systems.de](http://www.cinco-systems.de)

ohne Sicht auf konkrete Ziele oder greifbare Resultate.

**Mehr Kooperationen durchaus möglich.** Gründe für das Scheitern interner Kooperationen beziehen sich auf fehlende Kooperationsmanagements-Expertise und fehlende (Zeit-)Ressourcen. Das Scheitern externer Kooperationen wird am stärksten durch «soft factors» verursacht; genauer: durch Unterschiede auf einem Werte-Level oder ungenügende Kommunikation. Hierdurch sind Unternehmen übermässig vorsichtig in der Kooperationsanbahnung: Der Grossteil (89 %) der Befragten sieht Möglichkeiten für zusätzliche externe Kooperationen. Weit weniger geben an, dass ihr Unternehmen daran interessiert ist, in nächster Zeit weitere solche Kooperationen einzugehen.

Ein designierter Kooperationsmanager kann die Anbahnung von Kooperationen effektiver, die Durchführung effizienter und die Kooperation an sich profitabler machen. Als Kooperations-Champion können geschulte Kooperationsmanager dem Topmanagement gegenüber die konkrete Einbindung des Kooperationsmanagements in den Unternehmensalltag sicherstellen, strukturierte Partnersuche betreiben, Kooperationscontrolling zur Überwachung von Resultaten implementieren sowie Expertise und Ressourcen bei der Anbahnung und Durchführung von Kooperationen zur Verfügung stellen.