

Strategioption Kooperation

Wie kleine Unternehmen Größe beweisen

VON SYLVIA NICKEL

Manchmal ist klein und gut nicht groß genug. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die Ihre Nische gefunden haben (USP 01:2007). Die fehlende Größe oder Vollständigkeit im Leistungsprogramm ergänzen betroffene Unternehmen durch strategische Zusammenarbeit. Die Möglichkeiten sind vielfältig und die Kooperationsgewinne manchmal hoch. Doch welche Formen gibt es und wie findet man den geeigneten Kooperationspartner?

Unternehmenskooperationen sind Formen einer bewusst organisierten Zusammenarbeit von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen, welche unter parzialem Verzicht der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit eine Steigerung der gemeinsamen Leistungsfähigkeit sowie die Erreichung eines höheren Zielerreichungsgrades beabsichtigen. Damit lässt sich die Kooperation vom informellen Netzwerk oder Geschäftsempfehlungszusammenschlüssen wie etwa das K.L.U.G.-Netzwerk (www.klug-netzwerk.de), die Business Börse Berlin (www.businessboerse-berlin.de) oder das Business Network International (www.bni-europe.com) abgrenzen. Die bewusste Entscheidung, zu investieren und Entscheidungsfreiheit abzugeben, setzt ein hohes Maß an Vertrauen in Funktionsweise und Zuverlässigkeit des Kooperationsnetzwerks voraus.

Wege zur virtuellen Größe

Ausgehend von der Überlegung, dass sich der Gewinn aus Umsatz abzüglich Kosten ergibt, bieten sich prinzipiell zwei Motive zur Kooperation: die Kostensenkung, etwa durch die gemeinschaftliche Beschaffung oder durch die Nutzung gemeinsamer Ressourcen, und die Umsatzerhöhung durch ein attraktives Leistungsspektrum und stärkere Marktpräsenz. Kooperationen können unterschiedlicher Intensität, Dauer und Herkunft sein. Darüber hinaus kann sich eine Kooperation als horizontale Zusammenarbeit auf eine Wirtschaftsstufe oder vertikal über mehrere Wirtschaftsstufen erstrecken. Allen Formen gemein ist



die Nutzung von Synergieeffekten in den verschiedenen Unternehmensbereichen. Neben den primären Aktivitäten wie Beschaffung, Produktion und Absatz haben auch überbetriebliche Weiterbildung, IT-Infrastruktur sowie Kunden- bzw. Marktinformationen eine große Bedeutung in der Kooperationslandschaft.

Kooperation durch Konzentration

Unabhängig von der Wahl der Kooperationsform sollte den beteiligten Unternehmen klar sein, was sie von der jeweiligen Zusammenarbeit erwarten und was sie einbringen wollen. Hier gilt: Spezialisierung führt zu Synergie – unabhängig davon, ob sich die jeweiligen Partner mit Ihrer Spezialisierung in die Kooperation einbringen oder dank dieser ihre Kernkompetenzen ungestört von „Nebenaufgaben“ stärken können.

Über Einkaufsgemeinschaften lassen sich bessere Beschaffungskonditionen realisieren. Die Kostensenkungen können von wenigen Prozentpunkten bis 30% reichen: ein klarer Wettbewerbsvorteil und ein Argument für die Beschaffungskooperation. Allerdings ist die Zusammenarbeit häufig auf das Kernsortiment der zu verarbeitenden Materialien oder der Handelswaren beschränkt. Hierdurch unterscheiden sich

Kooperationen wie etwa die Optics Network GmbH (www.opticsnetwork.de) für Optiker von Franchisekonzeptionen, welche in der Regel neben dem vollständigen Sortiment auch die Geschäftsprozesse standardisieren.

Quasi als virtuelle Unternehmen treten häufig projekt- bzw. auftragsgebundene Zusammenschlüsse auf. Diese durch die Baubranche als Bietergemeinschaft bekannte Kooperationsform greift in der Regel auf Netzwerke zurück, welche häufig informeller Natur, also nicht durch bestimmte Rechtsformen gebunden sind, und ist mittlerweile in vielen Branchen zu finden. Eine klare Umsatzerhöhung durch Konkurrenz mit den Großen ist hier ebenso Kooperationsertrag wie die Konzentration auf das Kerngeschäft anstatt auf Vertriebsaktivitäten. Allerdings betreffen diese Kooperationsformen die für Kunden relevanten Eigenschaften: Heikel für das Image! Ob Business Improvement District (BID) im Einzelhandel oder die standortbezogene Werbegemeinschaft: die für den Kunden wahrnehmbare Kooperation steigert die Standortattraktivität und nutzt daher allen Beteiligten. Sie ist daher ein Klassiker unter den eher losen Kooperationsformen.

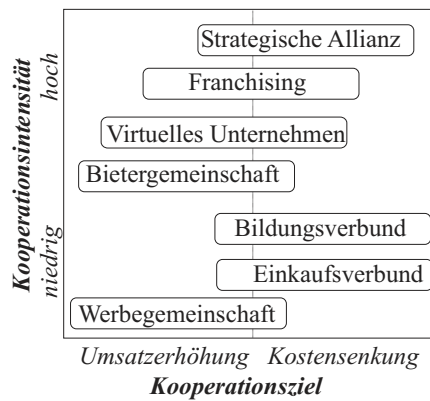
In manchen Kooperationsbereichen sind große Investitionen der Beteiligten notwendig, z.B. in den Aufbau einer gemeinsamen Logistik oder einer IT-Infrastruktur. Beispielsweise hat sich das apothekereigene IT-Unternehmen ASYS Softwareentwicklung GmbH (www.asys-online.de) aus dem Bedarf einer branchenspezifischen Warenwirtschaftslösung heraus entwickelt. Die Kosten für individuelle Lösungen konnten auf diese Weise mit steigender Anzahl an Kooperationspartnern gesenkt werden. Im Handelsbereich erreichen Logistikkooperationen zuweilen die 15%-Marke der Kostensenkung.

Wann sich Kooperationen auszahlen

Insbesondere in zwei Konstellationen erscheint die Kooperation sinnvoll: Einerseits können sich Nischenstrategen, die sich an einer Wachstumsschwelle befinden, Risiken durch Kooperation reduzieren und bei ent-

sprechender Partnerwahl die lokalen Besonderheiten besser berücksichtigen. Andererseits bietet sich eine Kooperation bei gravierenden Veränderungen der Branchenstruktur an, um die Marktposition nachhaltig zu stärken. Dies kann durch eine bessere Befriedigung geänderter Bedürfnisse oder eine Verbesserung der Kostenposition erfolgen.

Die Netzwerkbildung bietet sich quasi als Mischstrategie an. Netzwerke können das Ergebnis einer Kooperationsstrategie sein oder aktiv fokussiert werden. Dabei ist ein Netzwerk im Vergleich zur strategischen Kooperation ein dynamisches Konstrukt, welches über eine begrenzte zeitliche Stabilität im Sinne einer Konstanz interorganisationaler Beziehungen verfügt.



Kooperation statt Konkurrenz?

Informale Netzwerke wie Business Clubs eignen sich insbesondere für kleine Unternehmen zum Relationship-Mining als Vorbereitung für Kooperationsvorhaben. Ein aktives Engagement in Netzwerken kann Beziehungsgeflechte zutage fördern, welche Angebot und Nachfrage oder Kooperationspartner zusammenführt. Für Kooperationen mit wechselnden Machtverhältnissen ist jedoch ein großes Vertrauen zwischen den Netzwerkteilnehmern erforderlich, zumal regelmäßig nicht unerhebliche Investitionen getätigt werden. Zwei prinzipielle Grundformen von formalen Netzwerken lassen sich unterscheiden: die strategische Allianz und das virtuelle Unternehmen. Die strategische Allianz ist als horizontales Netzwerk angelegt. Diese bietet sich an, wenn dadurch das Absatzpotenzial besser ausgeschöpft, die Segmentgrenzen überschritten oder ein Marktzutritt ermöglicht werden. Als Allianzpartner kommen dabei auch Generalisten in Betracht, wenn der bearbeitete Teilmarkt für diese unattraktiv ist, jedoch

zur Marktabdeckung entsprechende Leistungen im Angebotsprogramm gewünscht sind. Beispielsweise könnte ein im Gesamtmarkt aktives Reisedienstleistungsunternehmen Spezialangebote wie Erlebnis- oder Kulturreisen an Allianzpartner übertragen. Diese wiederum sind in ihrem begrenztem Leistungsspektrum Nischenbearbeiter.

Im Gegensatz zur strategischen Allianz ist bei einem virtuellen Unternehmen eine stark unternehmensübergreifende Aufgabenverteilung zu verzeichnen, da die Netzwerkpartner temporär und auftragsbezogen dem Kunden gegenüber als Einheit auftreten. Insbesondere in der Nische ist diese Form der Zusammenarbeit ein geeignetes Mittel, um den Aktionsradius auf neue Marktsegmente zu erweitern. Die Arbeitsteilung kann so weit gehen, dass sich ein Netzwerkpartner allein auf Koordination und Kundenkommunikation konzentriert.

Chancen und Risiken kollektiver Strategien

Letztlich ist die Kooperation sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden, denn kooperatives Handeln wird durch externe und interne Wirkungsfaktoren veranlasst und beeinflusst. Die Kenntnis der eigenen und der für den möglichen Kooperationspartner relevanten Wirkungsfaktoren sowie deren Dynamik ist daher eine unabdingbare Voraussetzung für die Partnerwahl. Mögliche interne Wirkungsfaktoren können beispielsweise Kostendruck, Risikoverteilung, Kapazitätsengpässe, fehlendes Know-how, Allokationsprobleme, Markterweiterungsziele sowie organisatorische Veränderungen sein. Extern geleitete Faktoren sind im Wettbewerbsdruck, Ressourcenzugang, Marktbarrieren, Nutzung staatlicher Investitionszulagen sowie Liberalisierung von Märkten zu sehen. Eine besondere Variable ist das Vertrauen, denn bei Auflösung der Kooperationsbeziehung wandert regelmäßig transferiertes Know-how ab, wodurch die Gefahr entsteht, einem möglichen späteren Konkurrenten das „gewusst wie“ gelehrt zu haben.

D’rum prüfe, wer sich bindet ...

Der Kooperationserfolg ist neben den Marktbedingungen abhängig vom Input. Zu prüfen sind daher die möglichen Partner auf strategische und organisatorische Übereinstimmung. Mögliche Anhaltspunkte sind Kooperationsstruktur, partnerschaftliche Basis, Organisation der

Kooperation, rechtliche sowie personalwirtschaftliche Rahmenbedingungen.

Kooperation als Allheilmittel?

Die Kooperation ist prinzipiell eine Secondbest-Lösung, da eine Abhängigkeitsbeziehung begründet wird. Es ist daher abzuwägen, ob und inwieweit der Kooperationsertrag in Form zusätzlicher Erträge den Kooperationsaufwand, beispielsweise durch Investitionen oder Koordinationskosten, übersteigt. Letztlich gilt: Kooperieren muss gelebt werden. Dies bedingt die aktive Beteiligung aller Partner und keine Konsumentenhaltung, auch nicht bei formalisierten Kooperationsformen. Dann gilt: „Coming together is a beginning; keeping together is progress; working together is success“ (Henry Ford). Beginnen Sie mit dem „Coming together“ und loten Sie Ihr Netzwerk aus!

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> Konzentration auf Kernkompetenzen Know-how-Gewinn Verteilte Risiken Verminderte Investitionskosten Stärkung der Marktposition Bessere Bedürfnisbefriedigung der Kunden Marktzutritt/Erweiterung des Aktionsradius 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinationskosten Know-how-Verflechtung Kapitalverflechtung Gefahr von versunkenen Investitionen (Sunk Costs) Verteilungs- und Vertrauenskonflikte Know-how-Verlust Qualitätsunterschiede der Partnerleistungen Führungsdominanz eines Partners

Exklusiv für USP-Leser

Checkliste zur Kooperation. Einfach anfordern: usp@2nc.de



SYLVIA NICKEL

Sachbuchautorin und Inhaberin der Nickel Consulting, Oberhausen
nickel@2nc.de