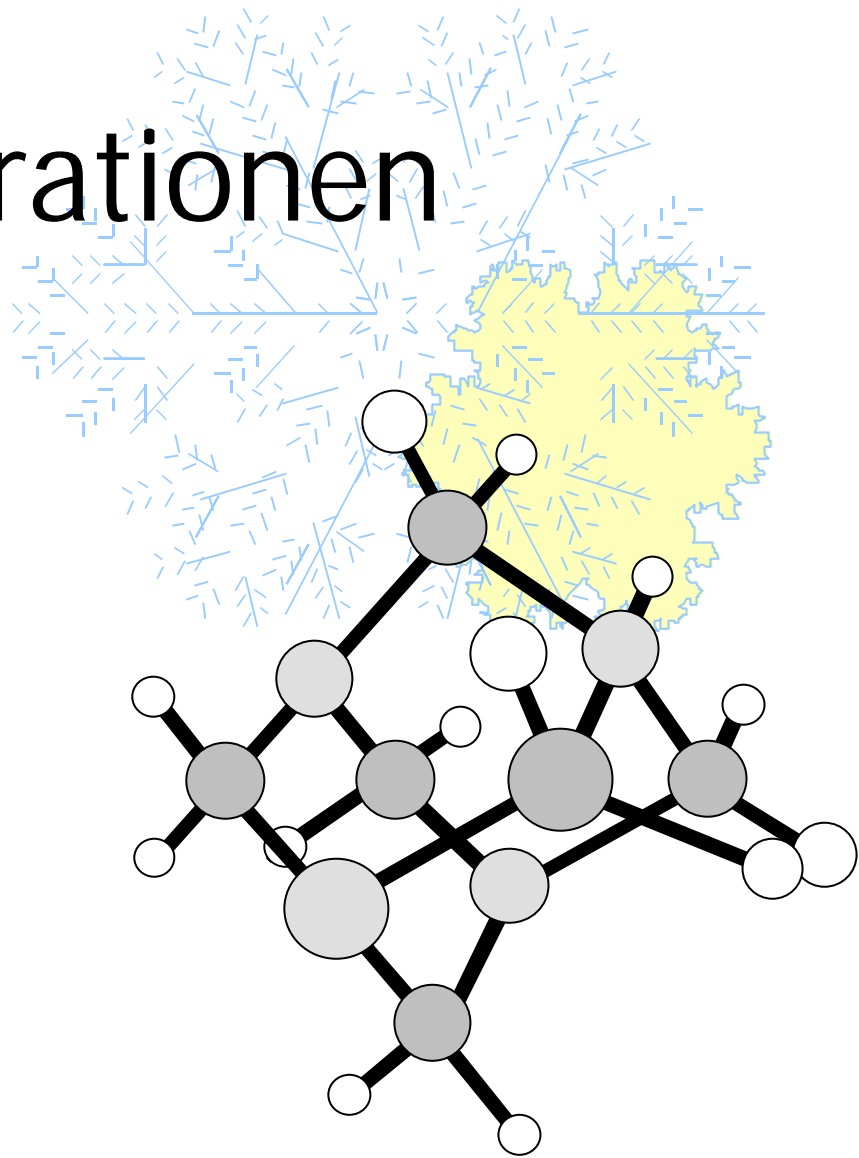


Netzwerke

und

Kooperationen



Ein Informations- und Arbeitsheft
für UnternehmerInnen

Gefördert im Rahmen des Projektes ÖKOFIT.kmu durch die:

- Europäische Union: Europäischer Fond für Regionale Entwicklung (EFRE)
 - Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft (Co-Finanzierung)
 - Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten (Co-Finanzierung)
- aus Mitteln der Europäischen Gemeinschaftsinitiative für kleine und mittlere Unternehmen (GI KMU)



Projektkonzeption und Projektleitung:

- STENUM Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen mbH



Autor:
Dr. Heinz Peter Wallner, STENUM GmbH
Geidorfgürtel 21, A-8010 Graz

www.stenum.at, h.p.wallner@stenum.at

INHALT

1	WAS IST DER NUTZEN DIESES HEFTES?	5
1.1	EINLEITUNG	5
1.2	WELCHE ZIELE VERFOLGT DIESES HEFT ?.....	5
1.3	WAS IST DER NUTZEN DIESES HEFTES FÜR SIE?.....	6
1.4	INNOVATION DURCH KOOPERATION	6
2	INFORMATION UND GRUNDLAGEN	7
2.1	WAS IST EIN NETZWERK?	7
2.2	WAS IST EINE KOOPERATION?.....	8
2.3	WAS IST EIN CLUSTER?	9
3	DAS WESEN DER KOOPERATIONEN.....	10
3.1	DER NUTZEN DER KOOPERATION.....	10
3.2	DIE „NETWORKING“ PHILISOPHIE.....	10
3.3	DIE GRENZEN DER KOOPERATION.....	11
4	DIE VORAUSSETZUNGEN	12
4.1	DIE BEZIEHUNG – PARTNERSCHAFT UND KONFLIKT	12
4.2	HARD- UND SOFTWARE-STANDARDS	14
5	GESTALTUNG VON KOOPERATIONEN	17
5.1	GRUNDPRINZIPIEN DER KOOPERATION	17
5.2	MÖGLICHKEITEN DER KOOPERATION	18
6	DIE PHASEN EINER KOOPERATION.....	20
6.1	INNERE BEREITSCHAFT UND „ÖFFNUNG“	20
6.2	AUSGANGSPUNKT UND ANALYSEN.....	20
6.3	ENTSCHEIDUNG	22
6.4	INITIIERUNG ("ES PRÜFE WER SICH BINDET...").....	22
6.5	PARTNERSUCHE.....	24
6.6	AUSBILDUNG DER KOOPERATION.....	27
6.7	MANAGEMENT UND ORGANISATION.....	28
6.8	DER KOOPERATIONSKREISLAUF DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG.....	30
6.9	BEENDIGUNG	31
6.10	WEITERFÜHRENDE LITERATUR.....	31
7	GRUNDREGELN FÜR ERFOLGREICHE KOOPERATIONEN	32
8	ZEHN GUTE GRÜNDE, UM IM NETZWERK ZU PRODUZIEREN	33
9	BEISPIELE.....	34
9.1	DIE ANLAGENBAUKOOPERATION IN GRAZ	34
9.2	KOOPERATION UND NETWORKING: EIN NETZWERK DER UNTERNEHMENSBERATER.....	35
9.3	ÖKOPROFIT CLUB UND ÖKOFIT NETZWERKE.....	36

9.4	TISCHLER KOOPERATIONEN	37
9.5	STOFFSTROMNETZWERKE: DIE KALUNDBORG SYMBIOSE UND DAS BIOGASNETZWERK.....	38
10	ARBEITSBLÄTTER.....	40
10.1	WORKSHOP-ÜBUNGEN ZUR EINSTIMMUNG.....	40
10.1.1	<i>Übungen zur Einstimmung und Vorstellung der Teilnehmer.....</i>	40
10.1.2	<i>Die Kreativitätstypen.....</i>	42
10.1.3	<i>Persönliche Eigenschaften und Vorlieben.....</i>	43
10.1.4	<i>Mein Profil.....</i>	45
10.2	ELEMENTE EINER UNTERNEHMENSSTRATEGIE.....	47
10.2.1	<i>SWOT-Analyse</i>	47
10.2.2	<i>Kompetenzbewertung.....</i>	48
10.2.3	<i>Lückenanalyse.....</i>	56
10.2.4	<i>Kundenanalyse.....</i>	57
10.2.5	<i>Market-Map - Marktanteil.....</i>	59
10.3	KOOPERATIONSPROFILE.....	60
10.3.1	<i>Das Ressourcenprofile.....</i>	60
10.3.2	<i>Das Partner-Wunschprofil.....</i>	61
10.3.3	<i>Der SOLL-IST Vergleich der Profile.....</i>	64
10.3.4	<i>Datenblatt: Kooperationsprojekte.....</i>	68
10.4	WORKSHOP- UND KREATIVITÄTSTECHNIKEN ZUR IDEENFINDUNG.....	70
10.4.1	<i>Zukunftswerkstätten – ein möglicher Start für Kooperationen.....</i>	70
10.4.2	<i>Der Entscheidungsworkshop.....</i>	71
11	LITERATUR	72

1 Was ist der Nutzen dieses Heftes?

1.1 Einleitung

Sie kennen das Bild eines Vogelschwarms. Unzählige Vögel bewegen sich mit Leichtigkeit durch die Lüfte und scheinen wie durch unsichtbare Hand gelenkt und gesteuert. Dennoch können wir nichts wahrnehmen, was auf eine echte Steuerung des Schwarms hinweisen würde. Wir stellen bei unserer Beobachtung die Frage, ob der Schwarm einem „Leitvogel“ folgt. Wohl kaum, denn in der Natur wirken Gesetze, die in der Selbstorganisation der Natur gründen. Der Schwarm organisiert sich selbst, er braucht keine Steuerung von außen. Sie kennen auch die Bilder riesiger Tierherden, die unglaublich weite Strecken zurücklegen, sich nie verlaufen oder dauerhaft zerstreuen. Auch hier wirken die unsichtbaren Kräfte der Selbstorganisation der Natur. Selbstverständlich gelten diese Gesetze auch in menschlichen Systemen. Dort wo große Menschenmassen zusammenkommen, entstehen neue Organisationen und Strukturen oft ganz von alleine.

Es ist diese neue Vorstellung einer Selbstorganisation, die sich auch hinter Netzwerken verbirgt, mit denen wir uns in diesem Heft beschäftigen wollen. Unter günstigen Bedingungen bilden sich in Regionen netzwerkartig organisierte Wirtschaftsstrukturen aus, die durch einen besonderen Erfolg charakterisiert sind. Auch diese oft sehr komplexen Netzwerke unterliegen keiner zentralen Steuerung. Es ist gerade eine Eigenschaft erfolgreicher Netzwerke, daß die Koordination auf ein Mindestmaß beschränkt ist.

Unternehmen, diese sind die Zielgruppe für dieses Heft, haben nicht immer das Glück, von Beginn an Bestandteil eines erfolgreichen Wirtschaftsnetzwerkes einer Region zu sein. In vielen Regionen sind auch die Bedingungen für die „Clusterbildung“ nicht günstig, sodaß UnternehmerInnen auf sich selbst gestellt sind und in Eigenverantwortung ein kleines Netzwerk aufbauen müssen. Die Vorbereitung eines Unternehmens für den Einstieg in ein Netzwerk oder eine Kooperation ist das Hauptanliegen dieses Arbeitsheftes.

1.2 Welche Ziele verfolgt dieses Heft?

Dieses Heft der "ökoprofit" Schriftenreihe will über zwischenbetriebliche Kooperationen einen Überblick geben und für die Phase der Initiierung einer Kooperation konkrete Vorgangsweisen und Arbeitshilfen bereitstellen. Damit wird klar, daß mit diesem Heft die umweltrelevanten Themen der ÖKOPROFIT Hefte 1 bis 12 - von der Stoffstromanalyse, dem Umweltrecht bis zur Umweltkostenrechnung - verlassen werden und die Ebene der überbetrieblichen Zusammenarbeit angesprochen wird. Wer seinen Betrieb bereits "ökofit" gemacht hat, zeichnet sich durch eine erhöhte Öko-Effizienz in Organisation und Produktion aus. In ÖKOPROFIT Betrieben wurde umweltrelevantes Know-how aufgebaut, es ist Prozeßwissen verankert, das eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltsituation ermöglicht, und es wurde eine erhöhte Rechts- und Standortsicherheit erzielt. Der Betrieb ist jetzt "reif" sich in Netzwerke einzubringen und überbetriebliche Kooperationen auszubilden. Die Vorphase des traditionellen ÖKOPROFIT Projektes kann natürlich auch durch andere Vorbereitungsarbeiten ersetzt werden. ÖKOPROFIT bietet aber einige wesentliche Vorteile, die eine nachfolgende Kooperations- und Netzwerkbildung besonders fördern. Es sind dies:

- die branchenübergreifenden Projektgruppen, die eine gute Ausgangsbasis für Kooperationsgruppen bilden
- die rund 1 Jahr dauernde Phase der Zusammenarbeit in Workshops, Arbeitsgruppen und Feedbackrunden, die das notwendige Vertrauen schafft und die Betriebe zueinander führt

- die genaue Kenntnis des eigenen Unternehmens - das "ÖKOPROFIL®" - und die erhöhte Effizienz in der internen Organisation und der Produktion sind eine ausgezeichnete Vorbereitung, "die Grenzen des Betriebes zu öffnen"
- das erworbene Know-how und das aufgebaute Wissensmanagement in den Betrieben, das auch den Umgang mit ganz neuen Themen und Problemfeldern im Bereich "Netzwerke und Kooperationen" erleichtert
- die Vorstufe der Kooperation in den ÖKOPROFIT-Clubs, die bereits netzwerkartig aufgebaut sind und eine Kooperationsbildung beschleunigen können.

Das Thema der Kooperationen ist so umfassend und komplex, daß wir hier kein allgemeines Rezeptbuch bereitstellen können. Jeder Betrieb ist anders und jede Kooperation folgt ihren eigenen Gesetzen. Zudem ist die Bildung einer Kooperation ein Entwicklungsprozeß, der von zahlreichen Randbedingungen beeinflußt wird. Eine Kooperationsidee kann somit in einem Fall zum großen Erfolg und unter nur leicht veränderten Bedingungen ein Mißerfolg werden.

Es soll dieses Heft auch kein Plädoyer für Kooperationen sein. Kooperationen haben natürlich nicht nur Vorteile. Es ist aber klares Ziel dieses Heftes, besonders die Chancen, die in den Kooperationen für Klein- und Mittelbetriebe stecken, aufzuzeigen. Die Arbeitsunterlagen, die wir anbieten, sollen Ihnen helfen, Ihren Kooperationsbedarf zu erheben und erste Kooperationsideen zu skizzieren. Es ist im Rahmen dieses Heftes aber nicht möglich, den gesamten Prozeß der Kooperation aufzuarbeiten. Hierzu gibt es zahlreiche Veröffentlichungen, auf die im Heft verwiesen wird.

Gemäß der Tradition dieser Schriftenreihe wollen wir Ihnen auch in diesem Heft Beispiele aus der Praxis bieten. Die Arbeitsunterlagen bieten Checklisten und Fragebögen zur systematischen Datenerfassung in Ihrem Betrieb.

1.3 Was ist der Nutzen dieses Heftes für Sie?

Wenn Sie dieses Heft durcharbeiten, dann...

- haben Sie einen Überblick über Netzwerke und Kooperationen,
- verfügen Sie über ein Basiswissen zur Ausbildung von Kooperationen,
- kennen Sie ausgewählte Beispiele aus der Praxis
- können Sie Ihren Bedarf an Netzwerken und Kooperationen abschätzen,
- wissen Sie über die Bedeutung der „Beziehungen“ in einem Netzwerk
- und Sie kennen die Mindeststandards im Bereich Hard- und Software, die Ihnen die Arbeit in Kooperationen und Netzwerken erst sinnvoll möglich machen.

Dieses Heft soll besonders in der Initiierung einer Kooperation helfen. Es ist dies jene Phase, in der viele Unternehmen scheitern, auch wenn der Kooperationsbedarf sehr hoch ist.

1.4 Innovation durch Kooperation

Die betriebliche Kooperation wird als wichtiges Instrument im Innovationsprozeß gesehen. Dabei wird unter einer Innovation die konkrete Umsetzung einer kreativen Idee in einem Betrieb verstanden. Aus der Sicht des Unternehmens muß eine Innovation nicht eine echte Marktneuheit sein, es genügt, wenn die betriebliche Veränderung aus der Perspektive des Unternehmens neu ist. Dennoch wird jede maßgebliche Veränderung in einem Betrieb, in seiner Organisation oder der Produktion einige Widerstände hervorrufen. Diese Innovationswiderstände treten vorrangig in den Phasen der Entwicklung, der Produktion oder Leistungserstellung und der Markteinführung (am Beispiel der Produktinnovation) auf. Es sind gerade diese Innovationsprobleme, die sich gegen eine Veränderung

im betrieblichen Ablauf stellen, die breite Anwendungsmöglichkeiten für Kooperationen bieten. Es ergeben sich folgende Kooperationsfelder im betrieblichen Innovationsprozeß:

- Die Entwicklungskooperation (z.B. gemeinsame Forschung und Entwicklung, Projektmanagement, Betriebsmittelaustausch, etc.)
- Die Produktionskooperation – Kooperation in der Leistungserstellung (z.B. Vermeidung von Überkapazitäten, gemeinsame Produktionsaufträge, wechselseitige Spezialisierung auf Kernkompetenzen, gemeinsame Qualifizierung von Personal, Betriebsmittelaustausch, etc.)
- Die Kooperation in der Markteinführung (z.B. Marketingkooperation: gemeinsame Kundendateien, gemeinsamer Außendienst, Werbung, Marktforschung, etc.)

Besonders kleine und mittlere Unternehmen können durch Kooperation zahlreiche Innovationsprobleme verringern und einer gemeinschaftlichen Lösung zuführen. Es wird die Erhöhung des Innovationspotentials eines Betriebes somit zu einem der wichtigen Argumente, die für eine Kooperation sprechen. Für eine weiterführende Darstellung des Themas „Innovation durch Kooperation“ siehe Staudt (1992), dem auch diese Ausführungen entnommen wurden.

2 Information und Grundlagen

Betriebliche Kooperationen und Netzwerke sind nicht neu. Wir können sogar annehmen, daß es seit Beginn jeder wirtschaftlichen Tätigkeit der Menschen Kooperationen und Netzwerke gibt. Es besteht also kein Grund, das Rad neu zu erfinden. Es macht aber Sinn, wie auch in den anderen Heften dieser Reihe zum Thema des vorsorgenden Umweltschutzes, genau jene Dinge, die jeder Betrieb ganz selbstverständlich tut, neu zu systematisieren und von einer anderen Seite zu betrachten. Das schafft neue Erkenntnisse und stiftet Nutzen. Am Ende sparen Sie Kosten in Ihrem Betrieb, erweitern Ihre Handlungsmöglichkeiten und schaffen sich neue Freiräume im internationalen Wettbewerb.

2.1 Was ist ein Netzwerk?

Der Netzwerkbegriff ist in letzter Zeit sehr wirkungsvoll in viele gesellschaftliche und wirtschaftliche Bereiche eingedrungen. Der Begriff hat mehrere Quellen. Eine Quelle ist der Bereich der sozialen Bewegungen - der Ökologie- und der Alternativbewegungen. Hier wurde mit dem Begriff "Networking" ein Lebens- und Arbeitsstil entworfen, der von Partizipation der Beteiligten, Selbstorganisation und Selbsthilfe geprägt ist. Hieraus entstand auch der Leitsatz "think globally, act locally". Eine weitere Quelle des Netzwerkbegriffes ist die Organisationsforschung. Es wurde erkannt, daß neben den formellen Hierarchien in Unternehmen noch eine weitere Ebene von personenbezogenen Beziehungen besteht, auf der meist die wichtigen Weichenstellungen und Entscheidungen getroffen werden - eben das Netzwerk (Huber, 1991, Seite 44). Eine besondere Unterstützung erlangt der Netzwerkbegriff aber durch die zunehmende Bedeutung neuer Wissenschaften in unserem Weltbild. Die Theorie der Selbstorganisation, die Theorie komplexer Systeme und die Kybernetik sind wichtige Beispiele. Sie alle geben dem Netzwerk der "Elemente" eine zentrale Funktion.

Ein Netzwerk zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus (Huber, 1991, in Zukunftsstudien, Seite 43):

- es ist spontan organisierend und reorganisierend
- es beruht auf persönlichen Kontakten

- es ist eine "lebendige" Gemeinschaft, die auf einer vielfältigen Kommunikation eines jeden mit jedem beruht
- die zentrale Koordination ist auf ein Mindestmaß beschränkt.

Unter "Networking" - ein Netzwerk für einen bestimmten Zweck zu schaffen - versteht man "die Kunst, Beziehungen aufzubauen und zu nutzen" (Harvey MacKay, 1997). Im Zusammenhang mit dem Aufbau von Unternehmenskooperationen soll dem Networking eine wichtige Rolle zukommen. Intensives Networking schafft demnach Kontakte und bereitet jene Beziehungen vor, die zur Kooperationsbildung notwendig sind. Networking - z.B. im Rahmen eines ÖKOPROFIT Projektes oder im ÖKOPROFIT Club - stellt eine Basis für erfolgreiche Kooperationen dar.

2.2 Was ist eine Kooperation?

Jeder weiß, was eine Kooperation ist, aber kaum jemand kann sie definieren. Wir wollen hier keine lange Liste von wissenschaftlichen Definitionen anführen, aber es soll Klarheit über die Begriffe, die wir in diesem Heft verwenden wollen, geschaffen werden. Der Begriff der Kooperation wird vielfältig interpretiert. Hierzu einige Beispiele aus der Literatur:

- Eine Kooperation ist ein "Selbsthilfe-Instrument" für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zur Koordinierung oder Ausgliederung von bestimmten Funktionen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen. Das Ziel dabei ist es, einen (Innovations-)engpaß zu überwinden, ohne dabei die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit zu verlieren (Staudt, 1992).

Die Kooperation ist eine Beziehung zwischen Unternehmen, die besondere Kriterien erfüllt. Sie unterscheidet sich von einer Marktbeziehung, einer Fusion oder einer Konkurrenzbeziehung durch bestimmte Eigenschaften. Diese sind:

- Die Partner in der Kooperationen handeln nicht ausschließlich im Eigeninteresse, sondern nehmen auch die Ziele der Partner in ihre Überlegungen auf.
- Die Einordnung in den Zusammenhalt einer Kooperation erfolgt freiwillig! Die Handlungen sind von keinem Partner voll kontrollierbar oder es fehlen die Sanktionsmöglichkeiten, um andere Partner zu bestimmten Handlungen zu zwingen. Alle Partner müssen bereit sein, "Ihren" Beitrag zum Gelingen der Zusammenarbeit einzubringen (Wurche, 1994, Seite 4).

Eine Kooperation ist ein Zusammenschluß von mindestens zwei selbständigen Unternehmen um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die Ziele betreffen meist nur einen Teilbereich der Unternehmung und sind daher als Ergänzung zur selbständig geführten unternehmerischen Tätigkeit zu verstehen. Für eine Kooperation sind folgende Merkmale typisch (Boden und Fröstl, 1996):

- gemeinsame Zielsetzungen
- freiwillige Zusammenarbeit wirtschaftlich und rechtlich selbständiger Partner
- gegenseitiger Nutzen durch Austausch von Leistungsreserven
- längerfristige Zusammenarbeit
- Funktionen werden aus autonomen Entscheidungsbereichen ausgegliedert
- außerhalb des Kooperationsbereiches marktwirtschaftlich konkurrenzierendes Verhalten

Eine Kooperation ist die gemeinsame Ausübung betrieblicher Funktionen mit dem Ziel des höheren wirtschaftlichen Erfolges und der Rentabilität für die beteiligten Unternehmen. Die Quelle des Erfolges liegt in der Überwindung einer "Unvollkommenheit" in Teilbereichen durch Zusammenarbeit (Sydow, 1992, Seite 93).

Eine Kooperation ist eine freiwillig vereinbarte und eindeutig festgelegte, auf längere Dauer ausgelegte gemeinsame Maßnahme von Unternehmen, die außerhalb der üblichen Geschäftsbeziehungen abläuft (Schaude, 1991, Seite 5 - Def. des Deutschen Industrie- und Handelstag).

Eine Kooperation ist eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit mit folgenden Merkmalen (Balling, 1998, Seite 17):

- das Antriebsmoment ist eine größere Effektivität in der einzelbetrieblichen Zielerreichung (meist ökonomische Vorteile)
- eine Beteiligung von zwei oder mehreren Unternehmen (insbesondere KMUs)
- eine Freiwilligkeit in der Zusammenarbeit
- eine Definition von gemeinsamen Zielen
- eine einzelbetriebliche Ausgliederung und Neuverteilung von Aufgaben
- eine gemeinsame Wahrnehmung von bestimmten Funktionen
- eine Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit bei Erhalt der rechtlichen Selbständigkeit der Unternehmen
- ein Versagen eines Partners führt zu Störungen des Kooperationsprojektes
- die Zusammenarbeit ist nicht ausschließlich am Konkurrenzprinzip orientiert.

Zum Abschluß dieser Reihe an verschiedenen Erklärungsansätze für Kooperationen soll folgendes Zitat angeführt werden (Sydow, 1992, Seite 94):

- Kooperation koexistiert mit Konkurrenz.

Eine Kooperation von Unternehmen hebt das Prinzip der Konkurrenz nur in einigen Teilbereichen auf. In einem Großteil der marktwirtschaftlichen Tätigkeiten bleiben auch Kooperationspartner Konkurrenten.

2.3 Was ist ein Cluster?

Wenn es zu einer Ballung von wettbewerbsfähigen Industrien in einer Region kommt, spricht man von einem Cluster. Diese räumliche Konzentration geht meist auf vertikale Beziehungen (Käufer – Anbieter) und horizontale Beziehungen (gemeinsame Abnehmer, Technologie etc.) zurück (Porter, 1996, Seite 156). Cluster sind in vielen Fällen von einigen wenigen Industriebetrieben charakterisiert, die Produkte oder Produktgruppen vorgeben. Um diese Leitbetriebe in einem Cluster gruppieren sich Zulieferer, Dienstleister, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen u.a.m. Sehr bekannte Cluster sind etwa das Silicon Valley (USA), das Ruhrgebiet (D) und sehr aktuell die Steiermark mit dem Autocluster (AC-Styria). Es gibt aber auch Cluster in Form regionaler Netzwerke, die aus einer Vielzahl von Kleinbetrieben (oft nur bis 10 MitarbeiterInnen) bestehen. Ein sehr bekanntes Beispiel ist die Region Emilia Romagna im Norden Italiens. Ein Netzwerk aus kleinen, innovativen Firmen im Textilbereich arbeitet erfolgreich zusammen und bringt der gesamten Region überdurchschnittliche Wirtschaftswachstumsraten (Sydow, 1992, Seite 47).

Nur wenn die Konzentration der Industrien in einer Region sehr dominant wird und daher die gesamte Struktur der Wirtschaft beeinflußt, würde man von einem Cluster sprechen. Dennoch wird der heute sehr aktuelle Clusterbegriff auch für kleinere Netzwerke von Betrieben verwendet.

3 Das Wesen der Kooperationen

3.1 Der Nutzen der Kooperation

Nach dieser kurzen Einführung in das Thema der Netzwerke und Kooperationen wollen wir uns nun zunächst die Frage nach dem Nutzen einer Kooperation für ein Unternehmen stellen. Im allgemeinen wird eine Kooperation von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) die Vorzüge des flexiblen wirtschaftlichen Handelns um die Vorteile der Marktstärke eines größeren Unternehmens ergänzen. Das Unternehmen behält seine wirtschaftliche Selbständigkeit und kann am Markt im Stile großer Unternehmen teilnehmen. Natürlich wird nicht jede Kooperation genau diese Vorteile bringen, sie stehen aber oft im Vordergrund bei der Überlegung zum Aufbau einer Kooperation. Dahinter verbirgt sich die Grundidee, die Schwächen des eigenen Unternehmens zu verringern, indem eine stärkere Konzentration auf die Kernkompetenzen erfolgt. Unter einer Kernkompetenz versteht man dabei eine ganz besondere Stärke eines Unternehmens, auf der sich ein Marktvorteil gegenüber der Konkurrenz längerfristig begründen läßt. Die Stärken werden weiter ausgebaut und die Schwächen durch die Stärken anderer Kooperationspartner ersetzt. In Summe ergibt sich ein Netzwerk von Kernkompetenzen von Unternehmen.

Natürlich gibt es auch viele Kooperationsmöglichkeiten, die nicht den Kernbereich der Unternehmen betreffen. Hierzu zählen z.B. Kooperationen mit dem Ziel der Kostenersparnis im Einkauf von Rohstoffen, in der Verwertung von Abfällen, im Fuhrpark oder im Dienstleistungsbereich, um nur einige Möglichkeiten zu nennen.

Grundsätzlich sind Kooperationen und Netzwerke Ausdruck einer gemeinsamen Lösungsstrategie als Antwort auf neue Herausforderungen durch die zunehmende Marktliberalisierung besonders von KMUs. In einem Netzwerk werden der Informationsaustausch erhöht (besonders neue Medien bringen ungeahnte Möglichkeiten für KMUs mit sich), das Innovationspotential gesteigert, neue Lösungen auf Probleme gemeinsam schneller gefunden, MitarbeiterInnen motiviert und zu hohen Leistungen angespornt uvm.

Kooperationen bringen aber auch Nachteile für Unternehmen mit sich. Ein wesentlicher Nachteil kann der teilweise Verlust an Handlungsfreiräumen sein. Viele UnternehmerInnen sehen in der völligen Eigenständigkeit ein wichtiges Merkmal der Selbständigkeit. Auch wenn die wirtschaftliche Selbständigkeit in einer Kooperation erhalten bleibt, bedeutet Kooperation doch Einschränkungen in Teilbereichen der Unternehmung. In den Bereichen der Kooperation müssen Absprachen mit den Partnern erfolgen, die auch für eine bestimmte Zeit bindend sind.

Viele negative Erfahrungen mit Kooperationen ergeben sich aus mangelnder Vorbereitung der Kooperation, aus falscher Partnerwahl, aus Versuchen der Kooperation in Bereichen, die sich nicht für eine Kooperation eignen, aus Kommunikationsproblemen, aus Mangel an Vertrauen oder etwa aus falschen strategischen Entscheidungen.

3.2 Die „Networking“ Philosophie

Networking ist die Kunst, Beziehungen aufzubauen und zu nutzen (MacKay, 1997). Networking ist aber auch eine neue Philosophie, die aus zahlreichen neuen Entwicklungen von Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft hervorgeht. Modernes Denken in der Wissenschaft ist von Gedanken der Selbstorganisation getragen. Ein „System“ oder eine „Netzwerk“ ist nicht einfach die Summe seiner Einzelteile, es gilt nicht $1+1+1 = 3$, sondern es gilt $1+1+1 = \text{mehr als } 3$. Jedes Mitglied eines Netzwerkes ist gleich wichtig und trägt zum Gesamtsystem viel bei. In Summe können sich im

Netzwerk aber Eigenschaften herausbilden, die nicht in den einzelnen Teilnehmern zuvor zu finden waren. Auch die Entwicklung eines Netzwerkes und langfristig die einer Kooperation folgt nicht den Regeln der einfachen Mathematik. Viele Faktoren beeinflussen das Netzwerk und seinen Erfolg. Bis zu einem gewissen Maße ist eine strategische Planung unbedingt erforderlich und auch möglich. In letzter Konsequenz bleibt aber eine „Unsicherheit“ in der Entwicklung eines Netzwerkes, die für Überraschungen sorgen kann. In vielen Fällen werden die unvorhergesehenen Überraschungen sehr positiv sein. Das Netzwerk oder die Kooperation kann z.B. eine weit über den Erwartungen liegende positive Entwicklung einnehmen.

Gerade dieser Freiraum im Netzwerk schafft das Milieu der Kreativität und daraus folgend das Milieu der Innovation. Darin liegt die Stärke und der Reiz jedes Netzwerkes und jeder Kooperation. Letztlich sind Netzwerke und Kooperation von Menschen gemacht und werden von Menschen beeinflusst. In den sozialen Beziehungen liegt die Würze und die Herausforderung. Später widmen wir der Beziehung im Netzwerk noch einen eigenen Abschnitt.

3.3 Die Grenzen der Kooperation

Die Kooperation und das Netzwerk bieten zahlreiche Chancen für Unternehmen, die es wert sind, genau geprüft zu werden. Die Kooperation ist aber kein Heilmittel für Unternehmen, die keinen wirtschaftlichen Erfolg aufweisen. Viele Unternehmen, die erfolgreich in Kooperationen eingebunden sind, weisen darauf hin, daß alle Partner wirtschaftlich vital sein müssen. Ein schwacher Partner kann die Kooperation zum Scheitern bringen. Es soll hier aber nicht der Eindruck vermittelt werden, daß die Kooperation nur ein Modell der Sieger sei. Gerade in der Suche nach neuen gemeinsamen Wegen kann auch eine Chance für den guten Durchschnitt liegen. Auch erst in der Kooperation kann die Motivation für Spitzenleistungen aufkommen und alle Beteiligten zum Erfolg führen.

Kooperation bringt Vor- und Nachteile mit sich. In gut funktionierenden Kooperationen überwiegen für alle Beteiligten die Vorteile, sonst könnte sie nicht existieren. Aber kein Partner kann aus einer Kooperation nur gewinnen und Nutzen für sich herausholen. Jeder Partner muß bereit sein, seinen Beitrag zu leisten und bis zu einem gewissen Grad auch dem Netzwerk „dienlich“ sein.

Der Aufbau von Kooperationen braucht Zeit, bedarf großer Mühe und Motivation aller Beteiligten. Keine Kooperation kann vom Zaun gebrochen werden. Besonders den sozialen Beziehungen muß genügend Beachtung geschenkt werden, da ohne gegenseitiges Vertrauen keine Kooperation denkbar wäre. Die Kooperation ist eine „Insel des Vertrauens“ im Wettbewerb. Außerdem muß der Vorbereitung des eigenen Unternehmens große Beachtung geschenkt werden. Nur wenn sich die Kooperation als sinnvolles Instrument aus dem eigenen Unternehmenskonzept ergibt, kann sie langfristig zum Erfolg werden. Diese „Adaption“ des eigenen Unternehmens wird noch wichtiger Bestandteil dieses Heftes sein. Das Konzept des Unternehmens muß eine Vision, ein Leitbild (oder Politik) und eine Strategie beinhalten. Erst daraus läßt sich auf den Kooperationsbedarf schließen.

4 Die Voraussetzungen

4.1 Die Beziehung – Partnerschaft und Konflikt

Das Netzwerk und die Kooperation basieren auf Kommunikation. Zu den wichtigsten Kommunikationshemmnissen gehören nach Konrad Lorenz:

- Gesagt ist nicht gehört
- Gehört ist nicht verstanden
- Verstanden ist nicht einverstanden
- Einverstanden ist nicht getan
- Einmal getan ist nicht immer wieder getan,

was auch für geschrieben oder „ge-emailt“ gilt (Johann Kozissnik, Unternehmensberater).

Die wichtigste Voraussetzung für ein Netzwerk ist es daher, eine gute Kommunikationsbasis zu schaffen. Dazu zählen die persönliche Kommunikation aber auch die technische Kommunikation unter Zuhilfenahme der neuen Medien (dazu später mehr).

Eine gute Partnerschaft ergibt sich weder zufällig noch von selbst, sie muß meist mühevoll aufgebaut werden. Die UnternehmerInnen müssen gemeinsam lernen sich den Konflikten in der Gruppe zu stellen und diese zu lösen. Es gibt keine Zusammenarbeit ohne Konflikte und keine erfolgreiche Kooperation, ohne ein hohes Konfliktlösungspotential aller Beteiligten. Zu einer guten Partnerschaft in einer Kooperation gehören laut Johann Kozissnik:

- Vertrauen, Selbstbewußtsein, guter Wille und persönliche Reife
- Eine gemeinsame Zielerklärung, um versteckte Absichten zu vermeiden
- Sensibilität und eine gute Fremdeinschätzung
- Ein dynamisches „Interventions-Repertoire“ und Flexibilität im Rollenspiel
- Kreativität, viel Lust am Lernen und dosierter missionarischer Eifer
- Wissen über die Zusammenhänge im Netzwerk
- „ganzheitliches“ Denken
- und eine eigene Kompetenz, die ins Netzwerk eingebracht werden kann.

Ähnlich wie bei einem Gesellschaftsspiel oder im teamorientierten Sport sind zu Beginn festgelegte Regeln ganz entscheidend. Diese Regeln sollen nur die „Etikette“ des Netzwerkes und der Kooperation regeln, sie dürfen weder starr noch zu umfassend sein, um die Dynamik und die Kreativität der Gruppe nicht zu beeinträchtigen. Diese Spielregel der Kooperation sollten innerhalb der Gruppe entwickelt werden und insbesondere den Umgang der Menschen miteinander betreffen. Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie können wir einen Konsens finden? Wie schaffen wir ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen aller Beteiligten et cetera. Im folgenden wird ein Satz von Spielregel vorgestellt, die als erstes Vorbild gelten können. Diese Regeln wurden in der Entwicklung eines Leitbildes in einer Region mit mehr als 30 Teilnehmern verwendet. Keinem neuen Netzwerk wird angeraten, diesen Satz an Spielregeln zu übernehmen, da jede Gruppe von Menschen ihre eigenen Regeln entwickeln sollte.

Spielregeln für den Netzwerkprozeß:

(angelehnt an den Regeln für einen Lokalen Agenda 21 Prozeß von Andrea Grabher)

Die allgemeine Netzwerk-„Etikette“:

- Jede/r NetzwerkteilnehmerIn hat das Recht auf umfassende Information
- Jede/r NetzwerkteilnehmerIn hat das Recht ihre/seine Anliegen und Wünsche einzubringen
- Die Entscheidungsfindung muss offen und nachvollziehbar ablaufen und Entscheidungen werden demokratisch getroffen
- Das Gemeinwohl des Netzwerkes steht immer vor Einzelinteressen oder Interessen einer Kleingruppe
- Unter den NetzwerkteilnehmerInnen soll „Symmetrie“ erreicht werden – es ist dies ein Gleichgewicht von GEBEN und NEHMEN
- Kann kein Interessensausgleich erreicht werden, muss durch eine Gruppenentscheidung gewährleistet werden, daß die Benachteiligten in der Konfliktfrage durch entsprechende Gegenmaßnahmen zufriedengestellt werden
- In einem Netzwerk können sich kleinere „Kerngruppen“ bilden, die bestimmte konkrete Ziele verfolgen. Diesen Gruppen ist es freigestellt, weitere Regeln zu definieren. Insgesamt müssen sich die Kerngruppen wie einzelne TeilnehmerInnen in das Netzwerk einbinden und sich an die Regeln des Netzwerkes halten
- Alle Aktivitäten von Netzwerk-Kerngruppen werden allen Netzwerkteilnehmern vorgestellt.
- In regelmäßigen Abständen wird die Zufriedenheit aller NetzwerkteilnehmerInnen als objektives Stimmungsbild abgefragt. Verschiebungen in der „Symmetrie“ müssen offen diskutiert werden
- Bei wiederholtem Verstoß gegen die Regeln des Netzwerkes und einer offenen Diskussion, können die TeilnehmerInnen ein störendes Mitglied ausschließen
- Für Außenstehende soll das Netzwerk klare Richtlinien für einen möglichen Beitritt bekannt geben. NeueinsteigerInnen müssen mit den Interessen der Gruppe Stamm-Mitglieder vereinbar sein
- Der Ausstieg aus dem Netzwerk muß jederzeit möglich sein.

Die speziellen Netzwerkregeln:

- Jedes Netzwerk soll nach seinem Bedarf eigene Regeln für die Kommunikation aufstellen
- Regelmäßige Treffen mit möglichst verbindlicher Teilnahme sollen die Netzwerkkultur verbessern („Institutionalisierung“ der Kommunikation)

Das erforderliche „Regelwerk“ der Kooperation hängt von der gewünschten Verbindlichkeit ab. Gründen UnternehmerInnen nur ein loses Netzwerk für den Informationsaustausch, aus dem sich erst später konkrete Kooperationen herausbilden können, sind zu strenge Regeln nicht hilfreich. Eine Etikette wie zuvor beispielhaft beschrieben reicht für diesen Fall meist aus. Solche Spielregel können auch während des Aufbaus einer konkreten Kooperation, die immer mit einem Kooperationsvertrag abgeschlossen wird, sehr hilfreich sein.

Im Gegensatz dazu erfordert die Zusammenarbeit in einer Kooperation von Unternehmen einen ausgefeilten Vertrag, der alle wichtigen Aspekte der Kooperation regelt. Hierzu gehören z.B. auch die Regeln der Kommunikation, die Schaffung klarer Verhältnisse im Umgang mit Know-how und notwendige Konfliktlösungsmechanismen. Wie kann ein Interessensausgleich oder ein Konsens gefunden oder eine Entscheidung im Streitfall gefällt werden? Idealerweise werden Sie schwere Konflikte vorbeugend verhindern, kleinere Konflikte stärken nur ihr Kooperationspotential. Konflikte sind Teil der Kooperation und können nicht verhindert werden. Die Selbständigkeit der Unternehmen und damit auch der Vorrang einzelwirtschaftlicher Zielsetzungen bilden immer ein Konfliktpotential. Wenn diese Konflikte nicht verhindert werden können, so müssen sie doch handhabbar gemacht werden (Irrgang, 1989, s.7). Die besten Maßnahmen zur Vorbeugung gefährlicher Auseinandersetzungen sind der Aufbau des gegenseitigen Vertrauens und der Kooperationskultur. Die Stärkung der persönlichen Beziehungen ist meist eine Zauberformel.

Viele Konflikte – und eine intensive Kooperation läßt auch viele Konflikte erwarten – können auch der Ausdruck eines Versuches sein, für das Kooperationsproblem die beste Lösung zu finden. Die Konflikte sind somit konstruktiv und verbessern langfristig die Kooperation.

Zum Abschluß dieses Kapitels über die Kooperationsbeziehungen noch ein Zitat von John Kotter der Harvard Business School:

„Es läßt sich überhaupt nicht abschätzen, wie viele gute Ideen jeden Tag verloren gehen, nur weil einige Beziehungen nicht stimmen“.

4.2 Hard- und Software-Standards

Nach der Betonung der persönlichen Beziehungen als wichtigstes Kriterium für das Gelingen einer Kooperation soll nun auch die technische Seite der Beziehungen beschrieben werden. In der EDV-Branche wird bekanntlich auch von Netzwerken gesprochen, wenngleich in diesem Fall mit dem Begriff eine andere Netzwerkform gemeint ist. Die bekannteste Form der Vernetzung in der Welt der Computer stellt das INTERNET dar. Das INTERNET macht die Welt der Computer zum „Dorf“. In wenigen Sekunden können wir auf Informationen aus aller Welt zugreifen oder mit Menschen „hinter“ ihren Computern kommunizieren oder uns zu einem Web-Meeting „treffen“. Neben der Faszination, die neue Medien auf uns ausüben, können wir auch für den Anwendungsfall einer Kooperation oder eines Netzwerkes viele Vorteile für uns nutzbar machen. Beispiele der Anwendung neuer Medien in Kooperationen und Netzwerken sind:

- **Das Email:** Email bietet einen neuen Kommunikationsstandard zwischen den Partnern, der sich besonders durch die Geschwindigkeit bei geringen Kosten auszeichnet. Der Kontakt über Email bietet noch weitere Vorteile: Ein Email kann man lesen, wann gerade Zeit ist (in einer Pause, in der Früh oder spät am Abend). Ein Email wird im Normalfall mehrmals täglich „abgeholt“ und zumindest noch am selben Tag beantwortet (Teil der „Etikette“ im Netzwerk). Emails werden auch sehr geschätzt, da der Grad der Formalität meist gering ist, so werden z.B. Anreden weggelassen oder kein großes Augenmerk auf Tippfehler gelegt. Emails werden meist nicht ausgedruckt sondern automatisch im EDV System gespeichert und für den späteren Zugriff systematisch verwaltet. Mit dem Email können auch Dateien in bestimmter Größe mitverschickt werden. Die Partner können so gemeinsam Dokumente erstellen, ergänzen oder Kommentare schreiben. Sofern die Dateien die 500kB Grenze an Speicherplatz

nicht überschreiten, ist das „Attachement“ zum Email der schnellste Weg des Dateiaustausches.

- **Die Mailingliste:** Die Mailingliste stellt einen effektiven Weg des Austausches von Netzwerkpartnern dar. Es wird eine Email-Adresse definiert (z.B. netzwerk@firma-beispiel.at), von der automatisch ein Email an alle Netzwerkpartner geschickt wird. Jene Informationen, die alle Netzwerkpartner interessieren oder angehen, können damit sehr einfach an die Mailingliste geschickt werden, ein einziges Email genügt. Die Mailingliste ist besonders bei Netzwerken mit vielen Partnern sehr interessant.
- **Die INTERNET Diskussionsgruppe:** Auf einer INTERNET-Homepage kann ein Diskussionsforum eingerichtet werden. Je nach Zugriffsrechten können entweder nur die Netzwerkteilnehmer, oder die gesamte „Internet-Gemeinde“ mitdiskutieren. Im Diskussionsforum können Fragen von jedem Netzwerkteilnehmer gestellt werden, die Antworten folgen meist prompt, von den Partnern, die eine Lösung anbieten können. Diese Form der Diskussion bleibt dokumentiert am INTERNET und ist für alle Teilnehmer nachvollziehbar.
- **Das Web-Meeting:** Ein Treffen im INTERNET wird Web-Meeting genannt. Diese Form der Kommunikation eignet sich besonders für Partner, die sich nicht oft treffen können, aus Zeitgründen oder aus Gründen der räumlichen Distanz. Die Partner vereinbaren einen Termin für ihr Treffen. Mit der richtigen technischen Ausstattung (Audio-visuelle Computerausstattung) können die Teilnehmer miteinander reden und sich via Video auch sehen. Die Ergebnisse der Besprechung werden schriftlich dokumentiert und auch über das INTERNET ausgetauscht.
- **Das Intranet:** Die Netzwerkpartner können sich zu einem gemeinsamen „netzwerksinternen“ EDV-System zusammenschließen. Diese Form des Austausches kann besonders bei intensivem Datenaustausch, z.B. bei einer zeitlich und technisch abgestimmten Produktion von mehreren Unternehmen oder bei der gemeinsamen Auftragsabwicklung, von Vorteil sein. Jeder Partner verfügt ständig über alle wichtigen und aktuellen Informationen, die für die Kooperation von Bedeutung sind.
- **Die Homepage:** Die Kooperation oder das Netzwerk können sich für eine gemeinsame Homepage entschließen. Eine gemeinsame INTERNET-Präsenz kann viele Vorteile bringen. Je nach den Zielen der Kooperation wird Web-Marketing oder E-Business (Geschäftsabschlüsse via INTERNET) wichtig sein. Eine gemeinsame Homepage bietet meist auch eine File-Transfer Möglichkeit (FTP-Account) für große Dateien, die nicht per Email verschickt werden können. Ein FTP-Account gleicht einem Dateimanager, der auf Dokumente am gemeinsamen Server zugreift und diese verwaltet. Eine gemeinsame INTERNET Homepage kann für kleine Unternehmen auch bereits zentraler Bestandteil der Kooperation sein. Wenn sich eine Firma einen wirklich guten INTERNET-Auftritt nicht leisten will, kann eine Kooperations-Homepage eine Alternative sein.

Die Anwendungsfelder lassen sich noch erweitern. Hier sollte jedoch keine umfassende Information über die Anwendungen neuer Medien gegeben, sondern nur deren Bedeutung für eine Netzwerk und eine Kooperation diskutiert werden.

Wir können sagen:

Die neuen Medien und das INTERNET ersetzen nicht die persönlichen Beziehungen. Die moderne Technik kann aber die Kommunikation entscheidend erleichtern und intensivieren und so zum Kooperationserfolg massiv beitragen. Voraussetzung ist aber die Bildung einer „Technik-Plattform“.

Eine **Technik-Plattform** regelt die Voraussetzungen in Hard- und Software, damit die Kommunikation unterstützend wirkt und nicht zum täglichen Ärgernis verkommt. Wer kennt nicht die zahlreichen

Probleme bei der Email-Kommunikation, besonders, wenn „Plattformverweigerer“ mitkommunizieren?

Folgende Absprachen in der Technik-Plattform innerhalb der Kooperation und des Netzwerkes sind sinnvoll:

- Entscheidung für ein Softwarepaket (welche Firma gewählt wird, ist weniger wichtig, als daß alle Partner die analogen Produkte verwenden)
- Hardwarevoraussetzungen festlegen (zuerst Systemauswahl: Apple oder IBM et cetera, dann die Leistungsfähigkeit der Produkte festlegen – ähnlich leistungsstarke Computer sind anzuraten, damit die gleichen Softwarestandards verwendet werden können)
- Softwareprodukte nur in der selben VERSION verwenden
- Email: besonders für die Email Kommunikation sind einheitliche Standards wichtig! Der Austausch von Dateien funktioniert uneingeschränkt nur, wenn alle Partner die gleichen Programme, Versionen und Einstellungen benutzen. Nur so können wir das Element des unglücklichen Zufalls auf ein Minimum reduzieren!
- ISDN – Telefonleitung wäre von Vorteil (bei großen Datenmengen)
- Gemeinsame Terminverwaltung via Email mit Terminverwaltungsprogramm
- Gleiche Netzanbieter für mobile Telefone verwenden (Gruppentarife etc.).

In welcher Form technische Netzwerke eine Kooperation unterstützen sollen, hängt stark von der Art der Kooperation und den beteiligten Menschentypen ab. Eine Unterstützung, in welcher Intensität auch immer, ist dringend angeraten.

5 Gestaltung von Kooperationen

5.1 Grundprinzipien der Kooperation

Die Gruppen von Unternehmen, die sich zu einer Kooperation zusammenschließen, können sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Für die Erreichung unterschiedlicher Ziele müssen demnach auch verschiedene Kooperationsstrukturen aufgebaut werden. Die Zusammensetzung der Unternehmen in Abhängigkeit von der Branche und von jener Stufe in einem Produktlebenszyklus, indem die Leistung erbracht wird, entscheidet über die Architektur der Kooperation. Es werden folgende drei wesentliche Typen unterschieden, die horizontale Kooperation, die vertikale Kooperation und die komplementäre Kooperation.

Die horizontale Kooperation:

Bei dieser Form der Kooperation kommt es zu einer Zusammenarbeit von Unternehmen innerhalb einer Branche und in ähnlichen Stufen der Leistungserstellung, eines Produktes oder einer Dienstleistung. Es kommt hier zu einer Gleichrichtung von Aktivitäten. Es geht nicht darum sich zu ergänzen, sondern die Kräfte der Unternehmen zu addieren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Eine solche Kooperationsform kann z.B. die Macht der Unternehmen wesentlich stärken und somit in Verhandlungen zu einer weit besseren Position führen. Die horizontale Kooperation wird sinnvoll, wenn sie die Machtposition kleinerer Unternehmen gegenüber einem Großkonkurrenten oder gegenüber mächtigen Abnehmern oder Lieferanten stärkt. Sie kann auch helfen, eine kritische Masse zu erlangen, z.B. um gemeinsam jene Größe zu erlangen, die bei einer internationalen Ausschreibung gefordert wird – es kommt zur Addition von Ressourcen. Hierzu gehört auch der gemeinsame Marktauftritt auf einer internationalen Messe, den ein Unternehmen nicht finanzieren könnte. Die Gleichrichtung kann letztlich auch sehr nützlich sein, wenn kleinere Unternehmen mit innovativen Produkten gegen eine etablierte Lösung ankämpfen wollen.

Die vertikale Kooperation:

Diese Form der Kooperation vereint Unternehmen, die in der Leistungserstellung aufeinander folgen. Jedes Unternehmen deckt bestimmte Bereiche im Produktlebenszyklus, von der Gewinnung der Rohstoffe über die Produktion hin zum Verkauf und zur Verwertung. Die Leistungsbereiche können und werden sich natürlich nie scharf abgrenzen lassen, auch sind Mehrfachbesetzungen eher die Regel als die Ausnahme. Bei dieser Kooperation gilt: die Unternehmen ergänzen sich gegenseitig. Ein Unternehmen in einer vertikalen Kooperation kann sich auf einen Teilschritt der Leistungserstellung konzentrieren und wählt dabei natürlich jenen, wo die eigene Kernkompetenz zu finden ist. In diesem Bereich der Leistungserstellung kann höchste Qualität, Innovation und Sicherheit geboten werden. Das Unternehmen ist marktführend tätig. Diese Fokussierung auf bestimmte Leistungsbereiche in der Kooperation dient einer klaren Spezialisierung. Schwierig wird bei dieser Kooperationsform die Abgrenzung zu den „normalen“ Formen der Zusammenarbeit, aus denen sich kein Kooperationsvorteil ergibt. Jedes Unternehmen ist in vertikale Beziehungen mit anderen Unternehmen eingebettet. Es ist die Qualität der Beziehung, die eine vertikale Verbindung zu einer Kooperation macht. Die Kooperation liegt „zwischen“ einer Marktbeziehung (wir kaufen vom Bestbieter, verkaufen an den Höchstbieter) und der hierarchischen Beziehung von Unternehmen in einem Konzern (wir kaufen nur von unserer Tochterfirma, etc.). Ein Beispiel für die vertikale Kooperation ist die Anlagenbaukooperation in Raum Graz. Firmen aus dem Anlagenbau, vom Basic-Engineering, der Planung, der Konstruktion, dem Bau, dem Betrieb und der Optimierung der Anlage bis hin zu den laufenden Serviceleistungen sind alle Bereiche der Leistungserstellung abgedeckt. Die Vorteile liegen z.B. in der Möglichkeit der Standardisierung, der Optimierung von Nahtstellen, Know-how Übertragung, in der verbesserten Logistik und der koordinierten Auftragsabwicklung.

Die komplementäre Kooperation:

Bei der komplementären Kooperation arbeiten Unternehmen zusammen, deren Leistungen sich gegenseitig ergänzen und zu einem verbreiteten Leistungsspektrum führen. Diese Kooperation eignet sich vor allem bei komplexen Produkten wie z.B. dem Hausbau. Es können Unternehmen bestimmte Teile eines Produktes oder Produktsortimentes zur komplexen Gesamtlösung beitragen und sich spezialisieren. Auch die vertikale Kooperation gilt als komplementäre Kooperationsform, stellt aber einen Sonderfall dar.

In der Praxis werden sich die Kooperationen nicht genau in diese Schemata einpassen lassen. Kooperationen der Praxis sind meist Mischformen aus obigen Möglichkeiten. In einer vertikalen Kooperation kann z.B. um die Macht am Markt zu erhöhen, auch ein horizontaler Anteil enthalten sein, in dem mehrere Unternehmen Leistungen auf der selben Fertigungstiefe anbieten. Auch kann mit einer Reihe von Dienstleistungen das Hauptprodukt ergänzt werden, was wiederum eher komplementären Charakter in die Kooperation einbringt. Eine umfassende Kooperation im Systemhausbau würde eine solche Mischform darstellen. Im Sinne einer vertikalen Kooperation können sich Architekten und Planer mit einem Baumeister und Innenraumausstattern zusammenschließen und so die gesamte Produktkette bis zum fertigen Haus abdecken. Kleinere Unternehmen z.B. im Installationsbereich können mehrfach in der Kooperation vorkommen, um die Kapazitäten zu sichern – dies wäre bereits eine horizontale Zusammenarbeit bei größeren Aufträgen. Viele Unternehmen und Dienstleister können diese Kooperation komplementär verstärken. Beispiele können sein: der Installateur, der ein Contracting Modell für die Energieversorgung anbietet, der Berater, der für das Wohlbefinden im Haus sorgt (Farbgestaltung, Wohnklima, alternative Wohnphilosophien, etc.) und das Schulungscenter für den Bauherren, um Eigenleistungen besser einbringen zu können.

5.2 Möglichkeiten der Kooperation

Die Funktionen, die Netzwerke zu erfüllen haben und die Möglichkeiten, die sie bieten, können sehr verschieden sein. Die meisten Netzwerke von Unternehmen dienen einer Verbesserung der ökonomischen Situation im weiteren Sinne. Folgende Ziele können mit diesen ökonomisch orientierten Netzwerken verfolgt werden:¹

- Schaffung neuer oder/und Sicherung alter Märkte
 - aus der Position der Stärke am Markt (Ausbau der Machtposition)
 - aus der Position der Schwäche
- Verbesserung des Marketings und Erweiterung der Akquisitionsfelder
- Aufbau von Forschungs- und Entwicklungsnetzwerken bis hin zur Entwicklungskooperation

¹ Für die Zusammenstellung der Netzwerktypen wurden Ideen teilweise aus Amin (1994), Camagini (1991), Cook und Morgan (1993), ISW (1994), Neuschwander und Berthe (1992), Powell (1990), Schwarz (1994), Staudt (1992), Tödting (1994), Woltron (1996) und Wood (1993) entnommen.

- Aufbau von Produktionsnetzwerken zur
 - Erweiterung des Produktionsangebotes (z. B. vom Bauunternehmen zum Schlüsselfertighaus-Anbieter)
 - Spezialisierung des Produktionsangebotes (z.B. Ausrichtung der Produktion auf einen bestimmten Kunden)
 - Schließung von Wertschöpfungsketten (Veredelungsnetzwerke; z.B. vom Landwirt bis zum Spezialschinkenhersteller, Bauernläden bis zum Direktvermarkter)
 - Erweiterung der Produktionskapazitäten (z.B. um neue Abnehmer zu gewinnen)
 - Flexibilisierung der Angebotspalette (in Produktarten und Stückzahlen)
- Aufbau von Dienstleistungsnetzwerken
 - analog zu Produktionsnetzwerken
 - auch in Kombination, sodaß die Produktion und die Dienstleistung gekoppelt werden
- Aufbau von Kapazitäts- und Auslastungsnetzwerken (z.B. Verleih von Fachkräften und von Maschinen)
- Schaffung von Einkaufsnetzwerken (z.B. für Roh- und Hilfsstoffe, Betriebsmittel, etc.)
- Aufbau von Vertriebsnetzwerken (verbesserter Kundendienst wie 24-Stunden Service, siehe auch Märkte)
- Errichtung von Aus- und Weiterbildungsnetzwerken
- Bildung von Netzwerken für Prozeß- und Fachberatungen und für den Erfahrungsaustausch
- Kooperationen (hier eher Kooperationen als losere Netzwerke) für gemeinsame Investitionen in:
 - gemeinsame Infrastruktur (Call-Center, Fuhrpark, Energieversorgung, Büro- oder Lagerräume, EDV-Anlagen, Werksküchen, etc.)
 - gemeinsame Maschinen, Patentrechte, etc.
- Aufbau von Innovations- und Technologienetzwerken (hier auf betriebliche Netzwerke bezogen, aber auch Netzwerke mit regionalwirtschaftlicher Zielsetzung sind möglich).
- Und viele weitere Möglichkeiten.....

6 Die Phasen einer Kooperation

6.1 Innere Bereitschaft und „Öffnung“

Ohne zu Beginn eine Entscheidung treffen zu können, ob eine Kooperation eingegangen werden soll oder nicht – es fehlen ja noch die Analysen und Profile! – sollte eine innere Bereitschaft aufgebaut werden. Eine Öffnung nach außen – über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus – ist notwendig und bedarf einer längeren emotionalen Vorbereitung. Öffnen heißt einfach das „Radarsystem“ aktivieren und sich mit der Möglichkeit einer Kooperation beschäftigen. Das Überdenken von „virtuellen“ Kooperationsprojekten kann zusätzlich helfen, die Motivation für Netzwerke und Kooperationen zu erhöhen. Das Radar kann aber auch langsam beginnen, mögliche Kooperationspartner zu finden und geistig zu selektieren. Mit wem könnte ich zusammenarbeiten, mit wem nicht? Der Aufbau der Kooperationsbereitschaft soll in der Folge parallel zur Analyse der eigenen Situation und zur Erstellung der Kooperationsprofile fortgeführt werden.

6.2 Ausgangspunkt und Analysen

- Zur Analyse der Ausgangssituation werden später die notwendigen Arbeitsblätter präsentiert.
Siehe Kapitel 10. Arbeitsblätter (Seite 40 ff.)

Eine Kooperation ergibt sich meist aus einer Zielsetzung des Unternehmens, die alleine nicht oder nur sehr schwer erreicht werden kann. Hinzu kommen die Stärken und Schwächen des Unternehmens, die weiter ausgebaut bzw. überwunden werden sollten. Am Beginn der Bildung eines Netzwerkes oder einer Kooperation steht somit eine Phase der „Selbsterkenntnis“ und „Adaptierung“ des eignen Unternehmens. Das Unternehmen muß reif werden für eine solche Entscheidung und im Falle einer Entscheidung für eine Kooperation reif werden für den Eintritt in ein Netzwerk der Zusammenarbeit.

Die erste Phase im Aufbau einer Kooperation unterscheidet sich somit nicht von strategischen Überlegungen eines Unternehmens. Wer sein Unternehmen sicher in eine Kooperation führen und sich nicht ausschließlich auf die Intuition verlassen will, muß die Basis für die strategische Unternehmensführung erarbeiten. Ausgehend von einer Einbeziehung der Umwelt des Unternehmens (Kunden, Region, Wirtschaftspartner, Wettbewerb, etc.) und der Erforschung der eigenen Stärken und Schwächen werden üblicherweise:

- eine unternehmerische Vision
- ein Unternehmensleitbild (die Leitlinien oder die Unternehmenspolitik)
- eine Unternehmensstrategie
- die Strategien für die Geschäftseinheiten
- und das gesamte System der Umsetzung bis hin zur Unternehmenskultur

erarbeitet (Hinterhuber, 1996, S.83ff.)

Die strategische Situationsanalyse als Basis weiterer Entscheidungen umfaßt folgende Aspekte:

- Sie ist langfristig (mind. 5 Jahre in die Zukunft blickend)
- Sie betrifft das gesamte Unternehmen und das Umfeld
- Auf Basis der Vergangenheit wird mit wenigen Kernaussagen der zukünftige Handlungsraum verdeutlicht
- Sie dient dem Auf- bzw. Ausbau der eigenen Markposition und soll langfristig die Wettbewerbsvorteile absichern (Staudt, 1992, S.32).

Zu den wichtigsten Analyseinstrumenten gehören (Staudt, 1992, S.33, Hinterhuber, 1996, S.111 ff., Meffert und Bruhn, 1997, S.118 ff.):

- Die Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken Analyse (SWOT-Analyse)
- Die Analyse der eigenen Kernkompetenzen
- Das Portfolio der Kompetenzen und die Lückenanalyse (Gap-Analysis)
- Die Kundenanalyse

Weiters können noch

- eine Portfolioanalyse der Produkte
- und eine Lebenszyklusanalyse der Produkte durchgeführt werden.

Für ausgewählte Analysenmethoden finden sie in Kapitel 10. Arbeitsblätter (Seite 40 ff.) die notwendigen Unterlagen.

- Wenn Sie ihr Unternehmen genau kennen und Strategie für die Zukunft formuliert haben, dann kennen Sie auch die „Lücken“, die sich zwischen ihren Zielen und ihren Ressourcen auftun. Genau jene Lücken sollen und können mit Kooperationen geschlossen werden.

Genau für ihren nun ermittelten Kooperationsbedarf können sie die Ziele für die Kooperation definieren. Ein Beispiel: „Wir wollen innerhalb von zwei Jahren unser derzeitiges Hauptprodukt durch eine technische Weiterentwicklung entscheidend verbessern und marktreif machen. Dazu benötigen wir Know-how von außen und einen Partner im Vertrieb. Zusätzlich wollen wir das Produkt und alle unsere Nebenprodukte via INTERNET anbieten und verkaufen. Dazu müssen wir mit Partnern eine europaweite Logistik aufbauen. In drei Jahren wollen wir 30 % unseres Umsatzes durch E-Business erzielen.“

Jetzt können Sie den Kooperationsbedarf aus Ihrer Sicht konkret erarbeiten! Dazu stehen Ihnen folgende Arbeitsblätter zur Analyse Ihres Unternehmens zur Verfügung:

- Arbeitsblatt 3: Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken Analyse
- Arbeitsblatt 4: Kompetenzprofil
- Arbeitsblatt 5: TOP-10 Kompetenzen und Defizite
- Arbeitsblatt 6: Lückenanalyse („Gap-Analysis“)
- Arbeitsblatt 7: Kundenanalyse
- Arbeitsblatt 8: Market-Map.

6.3 Entscheidung

Bevor wir fortfahren, ist eine Entscheidung zu fällen.....

Bei allen Vor- und Nachteilen, die eine Kooperation mit sich bringen kann, ist es an dieser Stelle erforderlich, eine klare Entscheidung zu treffen. Jede Entscheidung bedarf einer gründlichen objektiven Vorbereitung und wird aber dennoch auch von der Intuition mitbeeinflusst. Gerade bei Weichenstellungen, die nur aufgrund der Fakten einfach nicht zu entscheiden sind, spielt die Kreativität des Menschen eine große Rolle.

Die Vorbereitung der Entscheidungshilfen wird später, unterstützt durch Arbeitsblätter, genauer behandelt (Siehe Kapitel 10. Arbeitsblätter, Seite 40 ff.). Auch die Suche nach Alternativen mittels Kreativitätstechniken wird in den Arbeitsblättern dargestellt. Die Entscheidung für oder gegen eine Kooperation treffen aber Sie. Nur wenn sie einen klaren **Willen zur Kooperation** spüren, sollten sie einen solchen Weg auch verfolgen. Auf dem Weg kann sich die Entscheidung als falsch oder richtig herausstellen.

6.4 Initiierung ("es prüfe wer sich bindet...")

Wenn die Entscheidung positiv im Sinne der Kooperation ausgeht, dann.....

sind die Ziele und Inhalte der gewünschten Kooperation klar zu definieren. Weiters muß im nächsten Schritt die gewünschte Kooperationsform überlegt werden. Es kann zuerst eine idealisierte Kooperation entworfen werden: das Wunschbild der Kooperation.

Zuerst aber ein kleiner Zwischenschritt:

Prüfen Sie erneut die Chancen der Kooperation! Dazu einige Fragen:

- Sind die Ziele der Kooperation wirklich im Rahmen einer Partnerschaft besser zu verwirklichen als Sie dies alleine könnten? Können Sie die notwendigen Leistungen nicht einfach einkaufen?
- Welche Synergien erwarten Sie aus der Kooperation?
- Wie lange besteht aus Ihrer Sicht der Bedarf an der Kooperation?
- Sind die erwarteten Vorteile für Sie längerfristig nutzbar?
- Wie sieht es am Ende der gedachten Kooperation aus? Haben sich die Marktstellungen der Partner dann womöglich zu Ihrem Nachteil verändert?

- Sind Sie der Hauptlieferant an wertvollem Know-how?
- Wie hoch ist das Risiko für Sie, sollte die Kooperation scheitern?
- Können Sie die Ziele und Vorteile der angestrebten Kooperation quantitativ beschreiben?
- Können Sie die erwarteten Vorteile aus der Kooperation quantifizieren?

Der nächste Schritt besteht im Entwurf der Kooperation. Sie können aufgrund der bereits definierten Ziele der Kooperation auch eine aus Ihrer Sicht optimale Kooperationsform entwerfen. Zur Festlegung der Kooperationsform gehören (siehe Wurche, 1994, S.3 ff.):

- Architektur der Kooperation:
(vertikal, horizontal, komplementär oder Mischform)
- Strategische oder operative Kooperation:
(Handelt es sich um eine Kooperation, die in den strategischen Bereich eingreift, oder um eine Kooperation, die nur Einfluß auf die operativen Tätigkeiten des Unternehmens hat (Kooperationen z.B. im Bereich gemeinsamer Einkauf oder Errichtung einer gemeinsamen Betriebstankstelle mit einem außerhalb der Konkurrenz liegenden Partner) – an sich widmen wir uns der Kooperation in strategisch wichtigen Bereichen des Unternehmens.)
- Symmetrie der Kooperation:
(Wie sind die Vor- und Nachteile verteilt? Wer bringt welche Ressourcen ein, wer zieht welchen Nutzen? Wer kommt für welchen Teil der Kosten auf, wer erhält welchen Anteil an den Erträgen? Wie ist die „Macht“ unter den Partnern verteilt? Wer gewinnt an Wettbewerbsposition, wer verliert? et cetera).
- Die Dauer der Kooperation:
(Wie lange soll die Kooperation anhalten? Was ist strategisch wünschenswert, was notwendig?)
- Die Genauigkeit und Verbindlichkeit:
(Information und Controlling, Belohnung und Sanktionen, Wie sollen die Vereinbarungen aussehen? Rechte und Pflichten? Was ist erlaubt, was verboten?)
- Die Reichweite der Kooperation:
(interne Reichweite: Welche Bereiche des eigenen Unternehmens sollen in die Kooperation einfließen? Welche Personen sollen direkt involviert werden? Es sind grundsätzlich nur jene Bereiche in die Kooperation einzubringen, die für die Kooperation relevant sind – im Grunde bleiben sie auch in der Kooperation in einigen Bereichen Konkurrenten!)
(externe Reichweite: Wie breit soll die Kooperation angelegt werden? Wie viele Partner sind wünschenswert, wie viele unbedingt erforderlich? Anmerkung: Bei einer horizontalen Kooperation (z.B. um Verhandlungsmacht zu gewinnen) sind mehrere Teilnehmer meist sinnvoll, bei einer speziellen Kooperation zur Entwicklung eines Produktes wird man sich bei der Anzahl der Partner eher bescheiden geben.)
- Der Vertrag der Kooperation:
(Ist ein Vertrag erforderlich? Wie sehr soll er ins Detail gehen? Reichen die Spielregeln vorläufig aus? Ist die Gründung einer rechtlichen Organisation notwendig? Wenn ja, wie soll diese aussehen? (Verein, ARGE, GmbH, etc.)

Die Festlegung der Kooperationsform im Detail geht bereits über das Anwendungsfeld dieses Arbeitsheftes hinaus. Als ergänzende Literatur wird Wurche, 1994 und Staudt, 1992, und die weiterführende Literatur am Ende dieses Heftes empfohlen.

6.5 Partnersuche

Bevor wir die Aspekte der richtigen Partnersuche besprechen, möchten wir auf einige „Eigenanalysen“ hinweisen, wie sie im Rahmen der Workshops (für die dieses Heft als Unterlage dient) durchgeführt werden. Zunächst sollen die handelnden Personen ihre Einstellung zur Kooperation und ihre Voraussetzung prüfen.

Hierzu können wir:

- Für die beteiligten Personen „Profile“ erstellen
Arbeitsblatt 1: Persönliche Features und
Arbeitsblatt 2: Persönliches Profil

Wenn die handelnden Personen ihre Bereitschaft kennen und sich Ihren „Typus“ bewußt gemacht haben, kann sich die Arbeit auf die Unternehmen konzentrieren. Dazu sind folgende Arbeiten im Workshop vorgesehen:

- Für unser Unternehmen ein „Kooperationsprofil“ erstellen
Arbeitsblatt 9: Kooperationsprofil - Ressourcenprofil (was ich biete...)
- Für die Wunschpartner das „Partnerprofil“
Arbeitsblatt 10: Kooperationsprofil – Partnerprofil (was ich suche...)

Die Profile enthalten jene Daten, mit denen Sie ihren Kooperationsbedarf definieren und nach geeigneten Partnern Ausschau halten können. Es wird aufgezeigt:

- Ich bin..., Ich habe zu bieten... (meine Ressourcen, die ich einbringe)
- Ich erwarte mir..., Ich brauche unbedingt.... (meine Wünsche als Ressourcen meiner Kooperations-Wunschpartner)

In Kapitel 10. Arbeitsblätter (Seite 40 ff.) stehen dazu Arbeitsblätter zur Verfügung.

Für die Partnersuche steht den Unternehmen eine sehr große Anzahl von möglichen Partnerschaften zur Verfügung. Bereits die strategische Ausrichtung der Wunsch-Kooperation hat aber Einschränkungen in der Partnerwahl mit sich gebracht. Umso genauer Sie Ihren Kooperationsbedarf erarbeitet haben, umso einfacher und effizienter wird die Partnersuche. Sie kennen bereits:

- Das Profil der Wunschpartner und deren erforderliche Kompetenzen
- Den gewünschten Part in der Leistungserstellung, somit auch die Branche
- In Anpassung an Ihr Unternehmen und Ihre Ressourcen können Sie auch die Stärke und Größe der Wunschpartner festlegen („Symmetrie“ in der Kooperation wahren!)
- Aufgrund der strategischen Ziele der Kooperation können Sie auch die regionale Verteilung der Partner angeben
- Das Profil der involvierten Personen gibt auch Auskunft über optimale Personen im Partnerunternehmen

Als zweiten Schritt, nach Bewußtmachung obiger Einschränkungen, raten wir an, einen unternehmensinternen Workshop mit leitenden MitarbeiterInnen und dem Management abzuhalten. Dieser Startworkshop soll erstens der Bekanntmachung der Kooperationsabsichten des Managements und zweitens der daraus folgenden Auseinandersetzung mit den leitenden MitarbeiterInnen dienen. Inwieweit das Management die Kooperationspläne auch inhaltlich zur Diskussion stellt, hängt von der Unternehmenskultur ab und wird sehr verschieden sein. In jedem Fall sollten Sie das Potential und die Erfahrungen der MitarbeiterInnen für die Partnersuche nutzen. Abteilungen wie Marketing und Vertrieb oder der Einkauf werden dabei natürlich besonders wichtig sein. Versuchen Sie für die kooperationsrelevanten Bereiche herauszuarbeiten:

- Welche Kontakte gibt es derzeit?
- Wie sehen diese Kontakte aus und wie gut funktionieren sie im Alltag?
- Wie sehen die hierarchischen Verhältnisse dieser Kontakte aus? (wie wird man behandelt, wie behandelt man? Partnerschaftlich?)
- Welche Vorschläge bringen die MitarbeiterInnen ein, wenn es um Alternativen der Partner geht?
- Wie sehen die MitarbeiterInnen die Chancen und die Zukunft der Partnerschaften?

In der Folge kann eine Liste der bekannten Unternehmen aufgesetzt werden, die immer schon als Partner interessant schienen. Sofern persönliche Kontakte bereits bestehen, sollten Sie diese Vorteile unbedingt ausnutzen, ohne dabei aber zu große Kompromisse beim Profil des Partners einzugehen. Auch freundschaftliche Beziehungen werden Ihnen nicht hilfreich sein, sollte der Partner im Sinne der Kooperation nicht passend sein.

Sind alle internen Quellen für die Partnersuche erschöpft, stehen eine Vielzahl von externen Quellen zur Verfügung. Beispiele sind:

- Treffpunkte von Wirtschaftstreibenden: Die zahlreichen Aktivitäten der Wirtschaftstreibenden im Freizeitbereich müssen hier nicht aufgezählt werden. Sinnvoll sind vor allem auch Veranstaltungen der Wirtschaftsinstitutionen (Wirtschaftsbund, Wirtschaftskammer und WIFI, Wirtschaftsförderungsstellen, Industriellen Vereinigung etc. aber auch Messen oder Hausmessen).
- Für regional ausgerichtete Kooperationen eignen sich auch Initiativgruppen im Bereich des Wirtschaftsleitbildes (Bezirksleitbilder) und der „lokalen Agenda 21“ zur gemeinsamen Zukunftsgestaltung in Gemeinden und Regionen. Hier treffen sich auch Wirtschaftstreibende und diskutieren gemeinsam über die Entwicklung der Gemeinde oder Region. Das Thema Kooperation ist hier naheliegend.
- Das INTERNET: hier können Sie mittels Key-Wörtern Homepages von Unternehmen ausfindig machen, die in für Sie relevanten Bereichen tätig sind. Eine gute Homepage läßt auch bereits einige Rückschlüsse zu, wie sehr sich das Unternehmen öffnet. Hinweise auf Kooperationsbereitschaft sind ebenfalls sehr oft auf einer Web-Site angegeben.
- Firmendatenbanken: In Firmendatenbanken (z.B. Wer liefert was? (www.WLW-online.at), Herolds, und viele mehr) können sie auch Leistungskataloge von Firmen finden. Meist sind die Datenbanken auch im INTERNET direkt einzusehen.

- Workshops und Seminare zum Thema Netzwerke und Kooperationen: Mittlerweile werden zahlreiche Veranstaltungen zu diesem Thema angeboten. Bei diesen Veranstaltungen treffen sich meist nur gleichgesinnte, zumindest aber ausschließlich Personen mit Kooperationsbereitschaft. Die EU finanzierte INTERPRISE Eco-Business Messe wäre ein Beispiel dafür.
- Kooperationsbörsen, wie sie von Wirtschaftsförderungsstellen, der Wirtschaftskammern und dem Wirtschaftsförderungs-Institut angeboten werden. Auch finden sich auf den Servern dieser Institutionen meist auch umfangreiche Firmendatenbanken.
- Internationale Kontaktbörsen: Veranstaltungen, wie die INTERPRISE Eco-Businessmesse sind für die internationale Partnersuche sehr geeignet. Zahlreiche Koordinationsstellen stehen zur Verfügung. Die Innovation Relay Centers oder das Büro für internationale Forschungs- und Technologiekooperation (BIT-Büro, bit@bit.ac.at, Wiedner Hauptstraße 16, 1040 Wien, Tel. 01-581 16 16-0, Fax -16) stehen für Partnersuche – insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung zur Verfügung
- Die CORDIS Datenbank der EU (www.cordis.lu) bietet zahlreiche Optionen zur Partnersuche. Sofern sie Interesse an einer Partnerschaft im Rahmen eine EU Projektes haben, ist diese Datenbank via INTERNET die erste Adresse. Sie können auch Listen der Unternehmen ansehen, die bereits in Netzwerken oder Projektpartnerschaften integriert sind. Vielleicht passen Sie genau dazu.
- Fachzeitschriften, Wirtschaftszeitungen und Informationsschriften (z.B. MUT der Wirtschaftskammer)
- Unternehmensberater und Wirtschaftsberater bieten sich ebenfalls an, als Drehscheiben für Kooperationen zu agieren. Berater haben meist genaue Kenntnis über ihre Betriebe und können, sofern die Beteiligten damit einverstanden sind, auch im Vorfeld Vorschläge für mögliche Kooperationspartner machen.
- ÖKOPROFIT Projekte und ÖKOPROFIT Clubs wie sie in der Stadt Graz mit großem Erfolg betrieben werden, sind Pools für Kooperationen. Hier wird in der Zusammenarbeit in Workshops zu umweltrelevanten Themen ein Vertrauensverhältnis aufgebaut. ÖKOPROFIT oder ähnliche Projekte und Programme gibt es bereits in zahlreichen Städten und Regionen in Österreich und im Ausland.

Als Anlaufstelle für die Partnersuche in Österreich sind die regionalen Wirtschaftskammern und die Wirtschaftskammer Österreich zu empfehlen:

- **Wirtschaftskammer Österreich**
Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien, Tel: 01-501 05-0*

Dort können sie auch weiterführende Informationen einholen, so z.B. über:

- Das EUROPARTENARIAT (internationale Kontaktbörse für kleinen und mittlere Unternehmen in EU Zielregionen)
- Business Cooperation Network (BC-Net) zur computerunterstützten Partnersuche
- Auslandsreferate der Bundeswirtschaftskammer
- Botschaften
- Et cetera.

Bei der Kontaktaufnahme sollte behutsam vorgegangen werden. Bevor die Kooperationswünsche im Detail besprochen werden können, muß erst eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Zumeist sind die Partner zuvor im Konkurrenzverhältnis zu Ihnen gestanden. Die Anbahnung der Kooperation ist jene Phase, die viel Zeit und Geduld beansprucht. Diese Zeit ist aber sinnvoll investiert!

6.6 Ausbildung der Kooperation

Die Ausbildung der Kooperation verlangt viel Verhandlungsgeschick. Man muß sich bewusst sein, daß die Ausverhandlung einer Kooperation naturgemäß ungewöhnliche und schwierige Interaktionsmuster hervorbringt (Wurche, 1994, S.46). Ziel der Ausbildung der Kooperation ist ein Vertragswerk, das die Kooperation regelt. Wie ausführlich dieses Regelwerk sein muß, hängt stark von den Inhalten der Kooperation ab.

Es sei an dieser Stelle auf Boden und Fröstl, 1996, Wurche, 1994 und Staudt, 1992, verwiesen.

In jedem Fall sind folgende Aspekte der Kooperation zu regeln (Wurche, 1994, S.47):

- Die Organisation der Kooperation (welche rechtliche Basis? Welche Aufgabenverteilung?)
- Die Koordination
- Die Kommunikation
- Die Kultur der Kooperation
- Das Konfliktmanagement
- Das Kostenmanagement

In einer Reihe von Treffen mit den möglichen Kooperationspartnern sollten Sie zunächst die Profile (Bedarprofile und Ressourcenprofil) zuerst ausfüllen und gemeinsam durchbesprechen. Folgende Fragen sollten beantwortet und Aufgaben ausgeführt werden (siehe dazu das Handbuch von Scheff et al., 1998):

- In welchen Punkten besteht Übereinstimmung?
- Welche sind die Streitpunkte? Lassen sich diese ausräumen?
- Erzielung einer ersten Einigung, die Kooperationsgespräche fortzuführen
- Skizzierung eines ersten Kooperationsplanes
- Festlegung der Grobziele
- Bestimmung der Verantwortungen und der verantwortlichen Personen
- Fixierung eines Ablaufplanes für die weitere Vorgangsweise
- Welche Auswirkungen hat die Kooperation auf die Unternehmen? Welche Anpassungen sind notwendig?

Diese Arbeitsgespräche sollten durch begleitende, vertrauensbildende Maßnahmen ergänzt werden. Finden Sie Zeit für ein gemütliches Arbeitsgespräch! Weiters können sie parallel zum Aufbau der eigentlichen Kooperation zahlreiche kleine Maßnahmen setzen, die Vertrauen bilden und die Unternehmen miteinander in Kontakt bringen. Scheff et al, 1998, empfiehlt:

- Gespräche im privaten Bereich
- Gegenseitige Betriebsbesichtigungen
- Austausch von Geräten und Infrastruktur, Fachzeitschriften
- Gegenseitige Auftragsvermittlung
- Erfahrungsaustausch über verschiedene Themen, ohne gleich das gesamte Know-how preiszugeben
- „vorsichtiges“ Kooperieren in kleinen Aufträgen
- Gründung von Arbeitskreisen.

An dieser Stelle sei erneut auf die potentiellen Möglichkeiten, die ein ÖKOPROFIT Projekt in diesem Zusammenhang anbietet, hingewiesen. Nahezu alle obigen Punkte sind zentraler Bestandteil der ÖKOPROFIT Workshops und des ÖKOPROFIT Clubs. Diese sind somit ein mögliches Forum für die Kooperationsanbahnung.

6.7 Management und Organisation

An das Management einer Kooperation werden große Anforderungen gestellt. Die Kooperation muß gewährleisten, daß die beteiligten Unternehmen in den kooperationsrelevanten Bereichen effektiv zusammenarbeiten, ohne dabei deren Selbständigkeit weiter als unbedingt erforderlich einzuschränken. Autonomie und gegenseitige Abhängigkeit treten hier nebeneinander in Erscheinung. Das Management einer Kooperation muß die selben Aufgaben erfüllen, wie sich das Management eines Unternehmens zu erfüllen hat. Dazu gehören nach Staudt (1992):

Die Formulierung konkreter Ziele (z.B. welchen Gewinn wollen die Unternehmen mit der Kooperation erwirtschaften?)

- Planung der erforderlichen Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele
- Wahl und Einsatz der richtigen Instrumente
- MitarbeiterInnenführung
- Informationsbeschaffung, Wissensmanagement
- Controlling der Kooperation

Das Ziel des Kooperationsmanagements ist der langfristige Aufbau der Kooperation und die Sicherung der strategischen Erfolgsposition in der Zusammenarbeit. Folgende Maßnahmen wirken für das Kooperationsmanagement unterstützend (siehe Staudt, 1992, S.173):

- Kooperationsberater (Aufbau und Betreuung, Coaching)
- Management- und Führungstraining für die Beteiligten und die Führungskräfte
- Delegation von Aufgaben an MitarbeiterInnen und Kooperationspartner
- Durchspielen von Konfliktsituationen bis zum Schluß
- Regelmäßige Treffen zur Erhöhung des Konfliktlösungspotentials
- Leitung der Kooperation durch den Partner mit der größten Managementenerfahrung

Eine Kooperation ist in den meisten Fällen nur für einen bestimmten Zeitabschnitt geplant. Es ist daher erforderlich, ein Kooperations-Controlling durchzuführen. Alle Beteiligten müssen überprüfen, ob die vereinbarten Ziele noch aktuell sind, ob die Ziele nach wie vor in der Kooperation besser erreicht werden können als alleine, ob die Ziele überhaupt erreicht werden, et cetera. Dem Controlling unterliegen die Verfolgung der inhaltlichen Aspekte der Kooperation (Werden die Entwicklungsziele erreicht? Funktioniert der Know-how Austausch?) und der organisatorischen Aspekte (Wie viel Zeit fließt in die Koordination und Kommunikation? Wie liegen die Kosten für das Kooperationsmanagement? Welche Umsätze und Gewinne werden durch die Kooperation zusätzlich erwirtschaftet?).

Weiterführend sei hier auf Staudt (1992) verwiesen.

6.8 Der Kooperationskreislauf der kontinuierlichen Verbesserung

Die Kooperation unterliegt einer gewissen Dynamik, die sich aus der Veränderung der Marktanforderungen und der Veränderungen der beteiligten Unternehmen heraus ergibt. Sowohl auf der Ebene der Einzelunternehmen als auch auf der Ebene der Kooperation müssen die Ziele und Strategien an neue Gegebenheiten angepaßt werden. Sinnvoll wäre ein Managementkreislauf der kontinuierlichen Verbesserung, wie er z.B. in der ISO 14001 der Umweltmanagementsysteme vorgeschlagen wird.

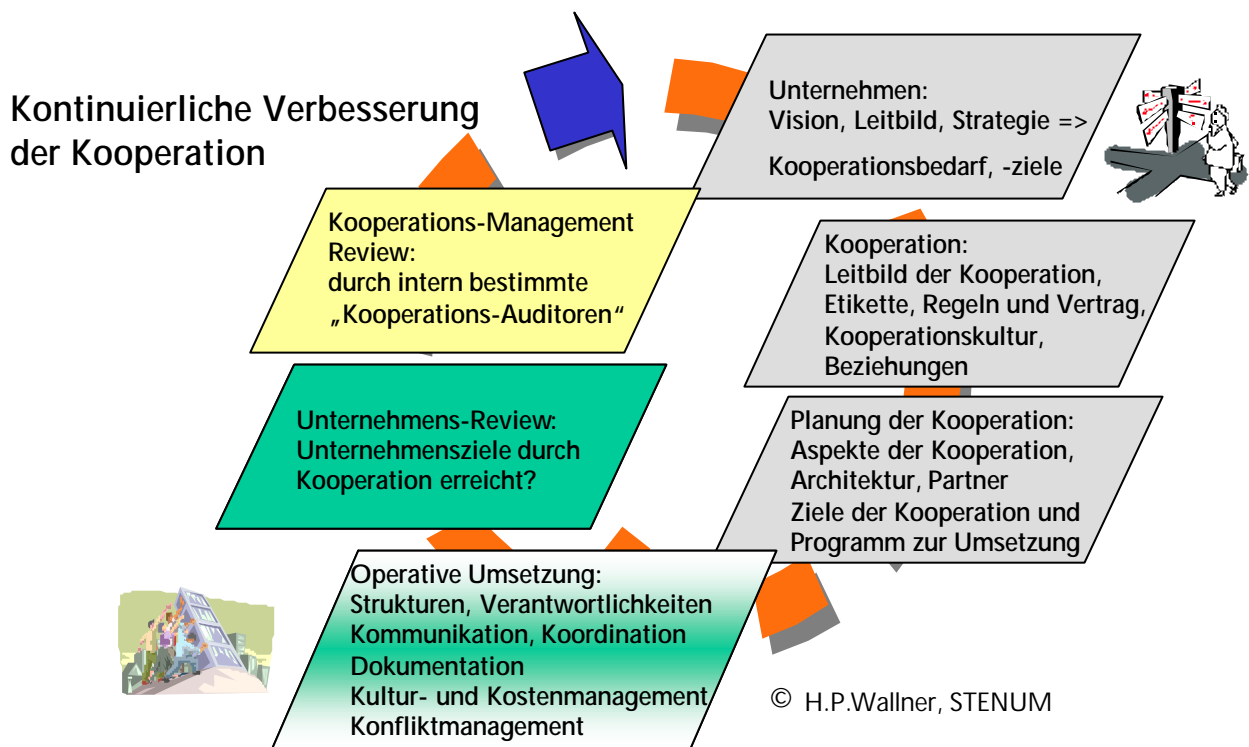


Abbildung 1: Kooperationskreislauf der kontinuierlichen Verbesserung (nach dem Vorbild des ISO14001 Umweltmanagementsystems)

Die Kooperation wird an ihren Zielen gemessen und verbessert. In regelmäßigen Abständen wird die Sinnhaftigkeit der Kooperation überprüft und der Kurs durch geeignete Maßnahmen korrigiert. Nicht direkt in die Kooperation involvierte MitarbeiterInnen sollten interne Audits (wie auch aus dem Qualitätsmanagement ISO 9001 bekannt) durchführen. Die Ergebnisse sollten bei einem Kooperationstreffen diskutiert werden.

6.9 Beendigung

Jede Kooperation entsteht aus strategischen Überlegungen. Somit wird es oft ein Ziel sein, eine Kooperation auch längerfristig auszurichten. Dennoch unterliegt jede Strategie einem Wandel der Zeit. Somit wird klar, daß auch eine Kooperation durch bestimmte Veränderungen ihren Wert verlieren kann (z.B. Ziele sind erreicht) oder eben nicht mehr die beste Möglichkeit ist, die strategischen Ziele zu verfolgen.

6.10 Weiterführende Literatur

Zu den Phasen der Kooperation bieten Staudt (1992) und Wurche (1994) weitgehende Informationen und Hinweise. In Staudt (1992) wird zusätzlich eine ausgezeichnete Aufstellung der möglichen Rechtsformen einer Kooperation gegeben.

7 Grundregeln für erfolgreiche Kooperationen

Günther Langer, Unternehmensberater und Netzwerkspezialist, gibt folgende 10 Grundregeln für eine funktionierende Kooperation an:

1. *Analyse der eigenen Stärken und Schwächen („Selbsterkenntnis“)*
2. *Klare strategische Ausrichtung und Zielformulierung*
3. *Regeln der Zusammenarbeit (schriftlich festlegen!)*
4. *Regeln für die Abrechnung (strenge Rechnung – gute Freunde)*
5. *Vertrag – möglichst kurz und klar*
6. *Institutionalisierung der Kommunikation (straffe und ergebnisorientierte Sitzungen)*
7. *Soziale Kontakte unter den Partnern pflegen (Buschenschank, Heuriger, Freizeit,...)*
8. *Regeln für Streitfälle*
9. *Sanktionen bei Mißbrauch*
10. *Zufriedenheitsabfrage der Partner periodisch durchführen*

8 Zehn gute Gründe, um im Netzwerk zu produzieren

Benedikt Boucke und Oliver Deutsch vom Fraunhoferinstitut für Produktionstechnik und Automatisierung (FhG-IPA) geben folgende 10 Gründe an, warum sich die Produktion der Zukunft in Netzwerken organisieren soll (Boucke und Deutsch, 1997):

1. *Ein erfolgreiches Unternehmen der Zukunft muß extrem schnell in der Lage sein, neue Trends zu erkennen und zu setzen und entsprechende Produkte auf den Markt bringen.*
2. *Unternehmensorganisationen der Zukunft können nicht auf ein Unternehmen oder einen Konzern beschränkt bleiben. Es müssen unternehmensübergreifende Organisationsstrukturen geschaffen werden.*
3. *Ein unternehmensübergreifendes Management von Produktionsorganisationen erhöht langfristig die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Netzwerkstrukturen.*
4. *Der Netzwerkarchitekt schafft für alle Teilnehmer eines Produktionsnetzwerkes eine optimale Organisationsstruktur. Heutige Organisationsformen sind lokal optimiert und nutzen nicht alle Potentiale.*
5. *Abbau von emotionalen Schranken und Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Unternehmen erfordert ein völlig neues Tätigkeitsfeld. Nur die Netzwerkarchitektur schafft als unabhängige Instanz ein solches Vertrauen.*
6. *Der Netzwerkkoordinator garantiert durch ein netzwerkübergreifendes Controlling die Erstellung einer optimalen Gesamtleistung.*
7. *Die Netzwerkkoordination schafft einen Ausgleich von Kapazitäten zum Nutzen für alle Teilnehmer.*
8. *Der Netzwerkkoordinator ist der Betreiber des Netzwerkes.*
9. *Die Netzwerkvermittlung schafft einen Austausch von Kompetenzen zwischen verschiedenen Netzwerken. Die Netzwerkvermittlung kann wie eine Kompetenzbörse fungieren.*
10. *Durch das Netzwerkmanagement gelingt es, auf sich ständig verändernde Bedürfnisse des Marktes schnell und flexibel reagieren zu können.*

9 Beispiele

9.1 Die Anlagenbaukooperation in Graz

Ausgehend von einem EU geförderten Projekt mit dem Titel „Großraum Graz als Lernende Region“ wurde unter der Leitung von Dr. Josef Scheff, Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung und Verwaltungswirtschaft, ein Netzwerk im Bereich Anlagenbau aufgebaut.

Das Netzwerk unter dem Markennamen ICON (Industrial Construction Network) entstand 1998 als Zusammenschluß von mittelständischer Unternehmen aus dem Bereich des Industriebauwerksbaus. Die Vernetzung der Betriebe erfolgt unter dem Blickwinkel einer langfristigen Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Bereich. Das ICON Netzwerkmodell basiert auf dem Aufbau eines flexiblen Kompetenznetzwerkes unter Rücksichtnahme auf regionale Ressourcen.

Das Hauptziel des Netzwerkes ist das gemeinsame Auftreten und die Akquisition bei nationalen und internationalen industriellen Großprojekten unter dem Netzwerkmarkennamen ICON. Die beteiligten Unternehmen bringen zusätzliche „Back-Netzwerke“ ein. Hierzu zählen zahlreiche Tochterunternehmen von ICON Gesellschaftern im Ausland sowie über weitere Kooperationsvereinbarungen integrierte internationale Partner. Die Nutzung der Netzwerksynergien und die Möglichkeit des raschen und flexiblen Zugriffs auf vorhandene Netzwerkkapazitäten und Ressourcen bringt einen großen Wettbewerbsvorteil.

Die Kompetenzen des Netzwerkes umfassen:

- Elektro- und Automatisierungstechnik
- Maschinen-, Stahl-, Behälter- und Rohrleitungsbau
- Industriebauwerksmontage und Service
- Industrielle Dienstleistungen
- Energietechnik
- Umwelttechnik
- Anlagen- und Verfahrenstechnik
- Hochbau, Stahl und Fassadenbau
- Gebäudetechnik

Das Netzwerk ist dabei komplementär ausgerichtet. Die Kompetenzen der beteiligten Unternehmen ergänzen sich wechselseitig, ohne große Überschneidungsbereiche aufzuweisen. Das Motto des Netzwerkes kann jetzt lauten: Alles aus einer Hand. ICON bietet schlüsselfertige Gesamtlösungen im Industriebauwerksbau an.

ICON vernetzt 12 Unternehmen mit insgesamt 1.800 Mitarbeitern, die einen Umsatz von ca. 2,4 Milliarden Schilling p.a. erwirtschaften. Als rechtliche Basis von ICON wurde die ICON Anlagenbau Ges.m.b.H gegründet.

Ansprechpartner:

ICON Anlagenbau Ges.m.b.H, Postfach 46, Rösselmühlgasse 12, 8027 Graz

Tel: 0316 760 950-0*, (icon.office@icon-industries.at)

9.2 Kooperation und Networking: Ein Netzwerk der Unternehmensberater

Unter dem Titel „Kooperation und Networking (kurz: K&N)“ agiert in der Steiermark ein Netzwerk von Unternehmensberatern und Datenverarbeitern. Initiiert wurde dieses Netzwerk von der Wirtschaftskammer Steiermark, Fachgruppe der Unternehmensberater und Datenverarbeiter, in Zusammenarbeit mit dem Unternehmensberater Dr. Johann Kozissnik. Im Netzwerk befinden sich derzeit rund 30 Mitglieder (Anzahl verändert sich laufend), die über eine Mailingliste (Email) miteinander vernetzt sind. Dieses Netzwerk zeigt folgende Ausrichtungen:

- Zunächst sollen besonders selbständige Einzelberater und kleinere Beratungsfirmen durch den Zusammenschluss im Netzwerk ihre wirtschaftliche Position stärken.
- In weiterer Folge werden die Berater als Netzwerk den Kunden gegenüber auftreten und selbst die umfassende Kompetenz zum Aufbau von Netzwerken und Kooperationen als innovative Beratungsleistung anbieten.

Folgende Aktivitäten zeichnen dieses Netzwerk aus:

- Erstellung eines eigenen Beraterprofils (Kompetenzdarstellung, persönliches Profil)
- Definition eines Standards für eine „Technikplattform“ für die reibungslose Kommunikation
- Gemeinsame Workshops zum Thema Netzwerke und Kooperationen
- Weiterbildungsseminare im Rahmen der im Netzwerk vorhandenen Kernkompetenzen der Berater
- Gegenseitige Besuche und Vorstellung der Arbeitsbereiche
- Ausarbeitung von Regeln für das Netzwerk, die den Umgang miteinander im Netzwerk und den Umgang mit Neuzugängen festlegen
- Ausbildung von zwei Aktivitätsebenen im Netzwerk. Gründung einer Kerngruppe, die sich durch besondere Aktivität im Projektbereich auszeichnet
- Ein FTP Fileserver wurde bereits installiert. Somit haben alle Netzwerkteilnehmer die Möglichkeit, auf Files gemeinsam zuzugreifen. Eine Homepage des Netzwerkes ist in konkreter Planung.

Als erstes konkretes Projekt wurde ein Messestand auf der Grazer Messe (1999) betreut. Das Netzwerk K&N war Teil des Cyber-Points und im gesamten der erfolgreichste Stand der Messe. In Kleingruppen wird an konkreten Projekten gearbeitet. Die Berater können durch die Stärkung im Netzwerk gemeinsam nun größere und anspruchsvollere Projekte initiieren und umsetzen. Für ihre Kunden können sie mit einem „Volleistungs-Beratungsspektrum“ umfassendere Beratungsleistungen anbieten. Ein Kooperationsvertrag ist derzeit in Vorbereitung.

Ansprechpartner:

Dr. Johann Kozissnik, Unternehmensberatung Dr. Kozissnik

Dietenberg 155, 8563 Ligist

Tel./Fax: 03143 3659-4, Email: johann.kozissnik@kozissnik.at, INTERNET : www.kozissnik.at

9.3 ÖKOPROFIT Club und ÖKOFIT Netzwerke

Im Rahmen des Grazer ÖKOPROFIT Projektes, initiiert und finanziert vom Amt für Umweltschutz der Stadt Graz (unter der Leitung von SR Dr. Karl Niederl), hat sich im Laufe der sechs Projektjahre ein zunehmend wachsender ÖKOPROFIT Club gebildet. Derzeit gehören rund 50 Unternehmen dem Club an. Die Aktivitäten des Clubs entsprechen der eines losen Netzwerkes von Firmen. Die gemeinsamen Interessen liegen vor allem in der konsequenten Weiterführung der ÖKOPROFIT-Idee des vorsorgenden Umweltschutzes, der sich auch für die Unternehmen rechnet. Dazu werden regelmäßige Workshops für den Erfahrungsaustausch und die gezielte Weiterbildung durchgeführt. Wechselseitige Betriebsbesichtigungen und soziale Events halten das Netzwerk vital und zukunftsbeständig. Ein weiteres gemeinsames Ziel aller Netzwerkteilnehmer ist die Erlangung der jährlich vergebenen ÖKOPROFIT Auszeichnung der Stadt Graz für besondere Leistungen im Umweltschutz.

In einem ähnlich gestalteten Projekt in der Region Feldbach, Steiermark, wurde auf Basis einer ÖKOPROFIT Workshopreihe ein Pilotprojekt zur Initiierung von Netzwerken und Kooperationen gestartet. Unter dem Titel ÖKOFIT.kmu wurden 15 Unternehmen (kleine und mittlere Unternehmen) im Bereich vorsorgenden Umweltschutz und Netzwerke und Kooperationen betreut. Dieses Projekt wurde aus EU Mitteln der Gemeinschaftsinitiative für kleine und mittlere Unternehmen finanziert und in Österreich durch die Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten co-finanziert.

Im Rahmen von zwei Workshops wurden die Grundlagen der Netzwerke und Kooperationen vermittelt und an ersten Ideen gearbeitet. Aus den Workshops haben sich drei Arbeitsgruppen ergeben, die an ihren Kooperationsideen weitergearbeitet haben. Zu diesen Kooperationsideen zählen:

- **Projektidee "Regionales Stoffflußnetzwerk durch Firmenkooperation":**
In dieser Kooperationsgruppe wurden die Möglichkeiten der Errichtung einer Biogasanlage in Kooperation von gewerblichen Betrieben diskutiert. Im Vordergrund steht die Verwertung von organischen Reststoffen und die Erzeugung von Strom und Wärme. Schlachtbetriebe, regionale Entsorger und ein privates EVU könnten gemeinsam mit der Landwirtschaft eine Biogasanlage errichten. Die Möglichkeiten der Investitionsaufteilungen und Aufgabenverteilungen im Betrieb der Anlage wurden ausführlich diskutiert.
- **Projektidee "Das VULKANLAND-Büro":**
Mit diesem Kooperationsprojekt sollen ein Konzept, eine Umsetzungsstrategie sowie konkrete erste Umsetzungsschritte für ein regionales Kooperationsprojekt mit dem Titel "Das VULKANLAND Büro" realisiert werden. Das primäre Ziel dieser Kooperation besteht darin, ein neuartiges Möbel- und Ausstattungsprogramm (Materialien Stein, Metall, Glas "Erdmaterialien" aus dem Vulkanland und aus dem nachwachsenden Rohstoff Holz) zu entwickeln und gemeinsam auf internationalen Märkten zu vertreiben. Das Projekt konnte in Arbeitsgruppentreffen konkretisiert und als Projektantrag eingereicht werden.
- **Projektidee "Nahrungsmittel aus dem Steirischen VULKANLAND":**
In diesem Kooperationsprojekt haben Feldbacher ÖKOFIT Betriebe gemeinsam Ideen für die Zusammenarbeit auf zwei Ebenen entwickelt. Auf der Produktebene wird konkret über "Convenience" Produkte nachgedacht. Auch im Bereich Infrastruktur und Logistik haben sich potentielle Kooperationsideen herauskristallisiert, die von den Betrieben weiter verfolgt werden. Ein Projektvorschlag zur Ausarbeitung von Kooperationen im Nahrungsmittelbereich wurde bereits eingebracht.

Ansprechpartner: STENUM GmbH, Unternehmensberatung und Forschungsgesellschaft für Umweltfragen

Geidorfgürtel 21, 8010 Graz, Tel: 0316 36 71 56-0*, Fax -13, office@stenum.at, www.stenum.at

9.4 Tischler Kooperationen

Das Gewerbe der Tischler ist in Österreich weit verbreitet. Trotz der massiven Konkurrenz der Möbelhäuser, schaffen es innovative Tischler sich am Markt mit ihren Produkten sehr gut zu behaupten. Dennoch wird die Konkurrenz der Ketten jetzt auch außerhalb der Stadtgebiete immer stärker. Für viele Tischler ist das Grund genug, sich in Kooperationen zusammenzuschließen. Die Kooperation von Betrieben eines Gewerbes ist eine horizontale Kooperation mit gleichgerichteten Interessen. Durch den Zusammenschluß gewinnen die Tischler an Einfluß, Marktstärke und Macht in Verhandlungen. Es sollen kurz zwei Tischlerprojekte erwähnt werden.

- **Kärntner Tischler Park:**

Fünf Tischlerwerkstätten haben in Kärnten gemeinsam einen Tischlergewerbepark gegründet. Diese fünf Werkstätten befinden sich jetzt unter einem Dach. Durch den Zusammenschluß wollen die innovativen Tischler ihre Marktposition gegenüber den Möbelhäusern stärken.

Zusätzlich planen sie die Errichtung eines Tischlermöbelhauses.

Die Vorteile für die Tischler sind besonders in der Reduktion der Fixkosten zu sehen. Die moderne Produktion verlangt nach immer neueren und teureren Maschinen, die sich ein Tischler schwer leisten und dann auch noch kaum auslasten kann. Das bringt viele Tischler in ein Kostendilemma. In diesem Kooperationsprojekt geht es daher in erster Linie um die Nutzung der Vorteile eines gemeinsamen Maschinenparks und einer Lackieranlage. Ein Tischler in dieser Kooperation gründet für den Maschinenpark und für die Gemeinschaftslackierung eine neue Firma. Die Kooperationspartner kaufen dort Leistungen und Ressourcen nach Bedarf zu. Das macht die Arbeitsbedingungen sehr flexibel und bringt gleichzeitig einen Kostenvorteil.

Ziel der Kooperation ist eine Reduktion der Fixkosten um 40 %, eine Senkung der Versicherungsprämien und weitere Kosteneinsparungen durch die Nutzung eines gemeinsamen Fuhrparks.

- **Die Kornberger Tischler:**

Die Kooperation der Kornberger Tischler (ca. sechs Tischlereien aus der Region Feldbach) konzentriert sich derzeit auf gemeinsame Marketingaktionen. Gemeinsam organisieren sie jährlich eine Dauerausstellung auf Schloß Kornberg, Feldbach. Weitere Kooperationsprojekte sind in Vorbereitung. Die Palette der Möglichkeiten reicht vom gemeinsamen Einkauf bis hin zur gemeinsamen Markterschließung.

9.5 Stoffstromnetzwerke: Die Kalundborg Symbiose und das Biogasnetzwerk

Unternehmenskooperationen können auch zu einer völlig anderen Form der „Vernetzung“ von Betrieben führen. Durch Kooperationen im Austausch von Gütern und Stoffen können sogenannte Stoffflußnetzwerke entstehen. Das weltweit bekannteste industrielle Stoffflußnetzwerk ist die dänische „Industrie-Symbiose Kalundborg“. Der Zusammenschluß der Unternehmer sieht wie folgt aus:

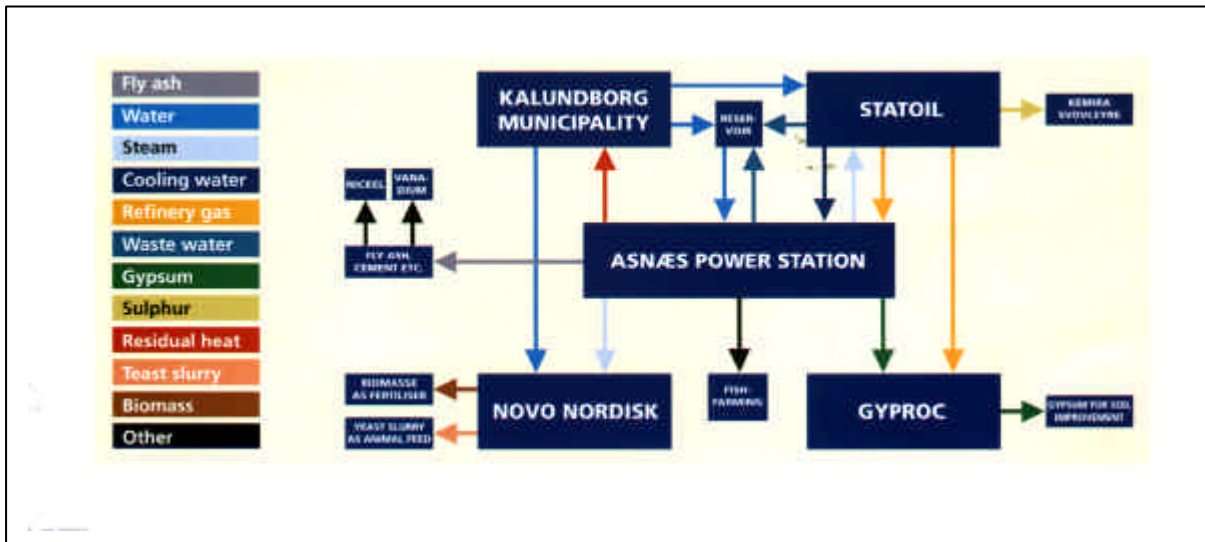


Abbildung 2: Stoffstromnetzwerke durch Unternehmenskooperation (am Beispiel der Industriesymbiose in Kalundborg, Dänemark)

Die Besonderheit dieser Kooperation liegt in der Manifestierung des Netzwerkes in physischen Verbindungen zwischen den Unternehmen. Die Grundidee der Unternehmen ist die, alle Rohstoffe und Güter in Kreisläufen oder Kaskaden zu führen, sodaß in Summe keine Abfälle und Emissionen entstehen. Das funktioniert derzeit sehr gut im Bereich der Abfallverwertung. Die Abfälle der einen Firma werden zu Rohstoffen der anderen Firma. Ein solch vernetztes Industriesystem mit dem Ziel, die Emissionen zu vermindern (gegen Null gehen lassen – „Zero-Emission-Concept“) wird ein „Industrielles Ökosystem“ genannt. Die Kooperation der Industriepartner ist ein nicht geplantes Projekt. Die Ideen sind schrittweise in den Abendstunden am Biertisch entstanden, so Jörgen Christensen, einer der Firmenvertreter.

Die fünf Besonderheiten dieses Kooperationsprojektes lauten:

1. Es sind nur Großfirmen involviert (Industriepark)
2. Jede Vernetzung (meist eine Pipeline-Verbindung) muß sich wirtschaftlich rechnen und muß auf Freiwilligkeit aller Beteiligten beruhen
3. Die Partner dürfen keine Konkurrenzängste haben und müssen einander vertrauen
4. Zwischen den Betrieben müssen die räumlichen Distanzen sehr kurz sein (lange Rohrleitungen sind teuer)
5. Die „mentale“ Distanz zwischen den Betrieben muß sehr kurz sein.

Ein Stoffflußnetzwerk kann sich aber auch in einem viel kleineren Rahmen entwickeln und dazu einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung einer Region leisten. In der Region Feldbach ist ein Biogasnetzwerk von Schlachtbetrieben, Landwirten, einem Entsorger und einem Energieversorger (Klein EVU) in Diskussion. Dieses Beispiel wurde noch nicht umgesetzt, soll aber zeigen, daß die Möglichkeiten der stofflichen Vernetzung durch Kooperation mögliche Alternativen sind.

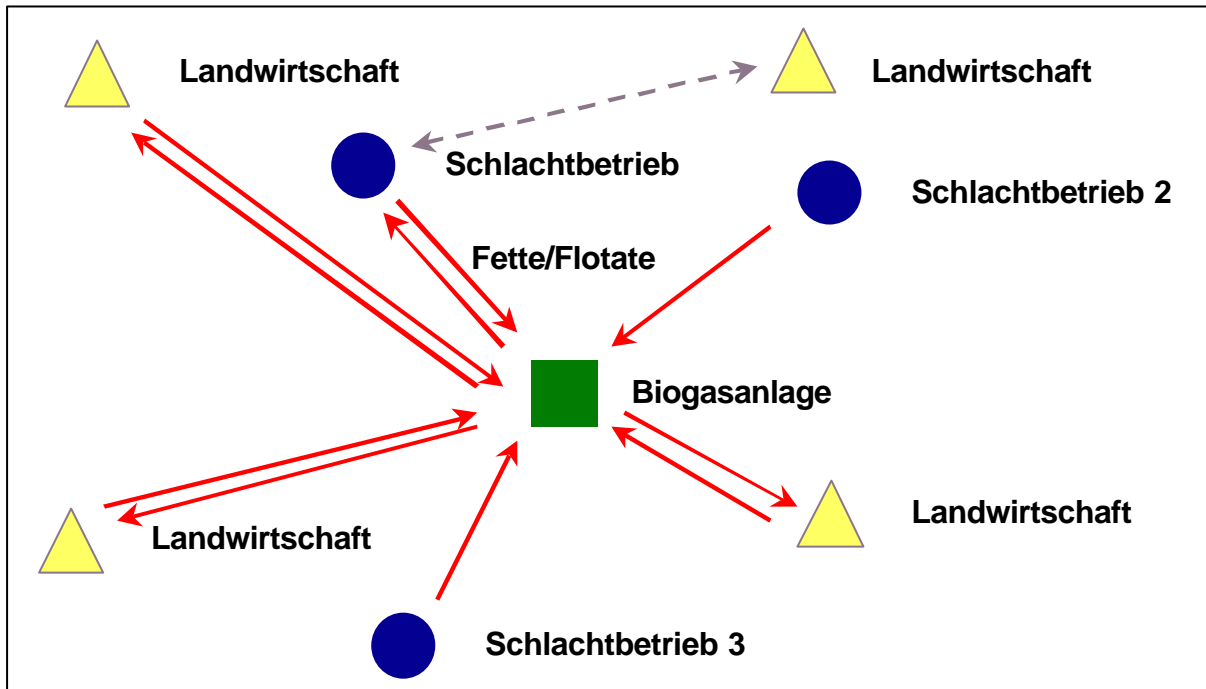


Abbildung 3: Stoffstromnetzwerke durch Unternehmenskooperation
(am Beispiel einer regionalen Biogasanlage)

Diese Kooperation ist ein Beispiel für eine übergreifende Kooperation von Gewerbe und Landwirtschaft. Die Schwierigkeiten in der Umsetzung liegen derzeit an der langfristig unklaren Situation vieler Landwirte in der Region, die daher nicht investierfreudig sind.

Der Zusammenhang zwischen regionalen Netzwerken und der nachhaltigen Entwicklung wird in Wallner (1997) dargestellt.

10 Arbeitsblätter

10.1 Workshop-Übungen zur Einstimmung

10.1.1 Übungen zur Einstimmung und Vorstellung der Teilnehmer

Sofern die Möglichkeit im Workshop besteht, können zur Einstimmung und zur geistigen „Öffnung“ für die Zusammenarbeit zwei kleine Netzwerkübungen gemacht werden. Diese Übungen sind von Johann Kozissnik entwickelt worden und sind Basis der Einführungsworkshops „Kooperationen und Networking“ der Unternehmensberater und Datenverarbeiter.

Die spontane Netzwerkbildung:

- Gehen Sie für eine halbe Minute ohne zu sprechen durch den Raum, halten Sie zunächst den Blick am Boden
- Versuchen Sie dann Blickkontakt mit anderen Workshopteilnehmern aufzunehmen
- Sobald sie spontan „ihre/n“ PartnerIn gefunden haben, ergreifen sie mit der linken Hand einen Unterarm (Turnergriff)
- Überlegen Sie lautlos, warum Sie diese Wahl getroffen haben. Haben Sie die Wahl getroffen, oder Ihr/e PartnerIn? Oder war es ein beidseitiges Einverständnis?
- Lassen Sie den Griff vorerst nicht los.

Überlegte Netzwerkbildung:

- Lassen Sie den Griff nicht los. Sprechen Sie jetzt über Ihre Partnerschaft als „Keimzelle“ eines Netzwerkes und gehen Sie dabei gemeinsam im Raum herum
- Diskutieren Sie über mögliche weitere Netzwerkpartner
- Entscheiden Sie sich gemeinsam für ein weiteres Partnerpaar für Ihr Netzwerk
- Fassen Sie mit der rechten Hand eine freie Hand eines Anderen im Raum
- Bleiben Sie so im Raum stehen und diskutieren Sie die Netzwerkbildung.
- Achten Sie auch auf die Strukturen, die sich gebildet haben.
- Gibt es Gründe, Beziehungen eingegangen zu sein und andere gemieden zu haben?

Wenn es sich um ein Treffen von UnternehmerInnen handelt, die Interesse an einer Kooperation haben oder ein Netzwerk bilden möchten, sollte zu Beginn über die Erwartungen der Teilnehmer gesprochen werden. Dies kann auch in einem ÖKOPROFIT Workshop erfolgen, jedoch ist durch die lange Zusammenarbeit der Workshopteilnehmer eine Vorstellung nicht mehr erforderlich. Weiters ist zu beachten, daß in einer ÖKOPROFIT Gruppe die Kooperation innerhalb der Teilnehmer eher nur in Kleingruppen interessant sein wird. Diese Kleingruppen können ihre eigene Kooperationsgruppe mit weiteren Teilnehmern in der Folge erweitern.

Die Vorstellungsrunde der Teilnehmer:

- Der Workshop wird für mich ein Erfolg, wenn.....
(Kontakte entstehen, Erfahrungen ausgetauscht werden,
neues Wissen vermittelt wird, etc.)

Offenlegung der Motive (zunächst schriftlich festhalten!):

- Ich bin hier weil,.....
- Ich habe folgendes anzubieten.....
- Ich erwarte mir von den Teilnehmern.....
- Ich brauche unbedingt.....

Jetzt sind die Erwartungen und Motive der Workshopteilnehmer bekannt. Dieser Zeitpunkt bietet sich für eine dritte Netzwerkübung an.

Die motivorientierte Netzwerkbildung:

- Gehen Sie bewußt im Raum umher
- Überlegen Sie, welche/r TeilnehmerIn Motive trägt, die mit Ihren kompatibel sind
- Netzwerkbildung durch Turnergreif (wie gehabt)
- Besprechen Sie kurz die Wahl der NetzwerkpartnerIn.

10.1.2 Die Kreativitätstypen

Die nächste Übung dient dem Kennenlernen der eigenen Persönlichkeit. Menschen sind verschieden, jeder hat Stärken und Schwächen, die natürlich auch die Zusammenarbeit im Netzwerk und in der Kooperation massiv beeinflussen. Die Kenntnis der eigenen Stärken und das Erkennen der Stärken der Anderen kann zu Beginn sehr hilfreich sein. Mit einer einfachen Systematik kann sich jeder Teilnehmer bestimmten Kreativitätstypen zuordnen. Natürlich sind einer solchen Systematik Grenzen auferlegt. Auch wenn jeder Mensch tendenziell bestimmten Kreativitätstypen zugeneigt ist, bestimmen die Tagesverfassung und die Umgebung, d.h. die Anwesenheit anderer Typen, auch „welchen der sechs Hüte“ man gerade aufsetzt.

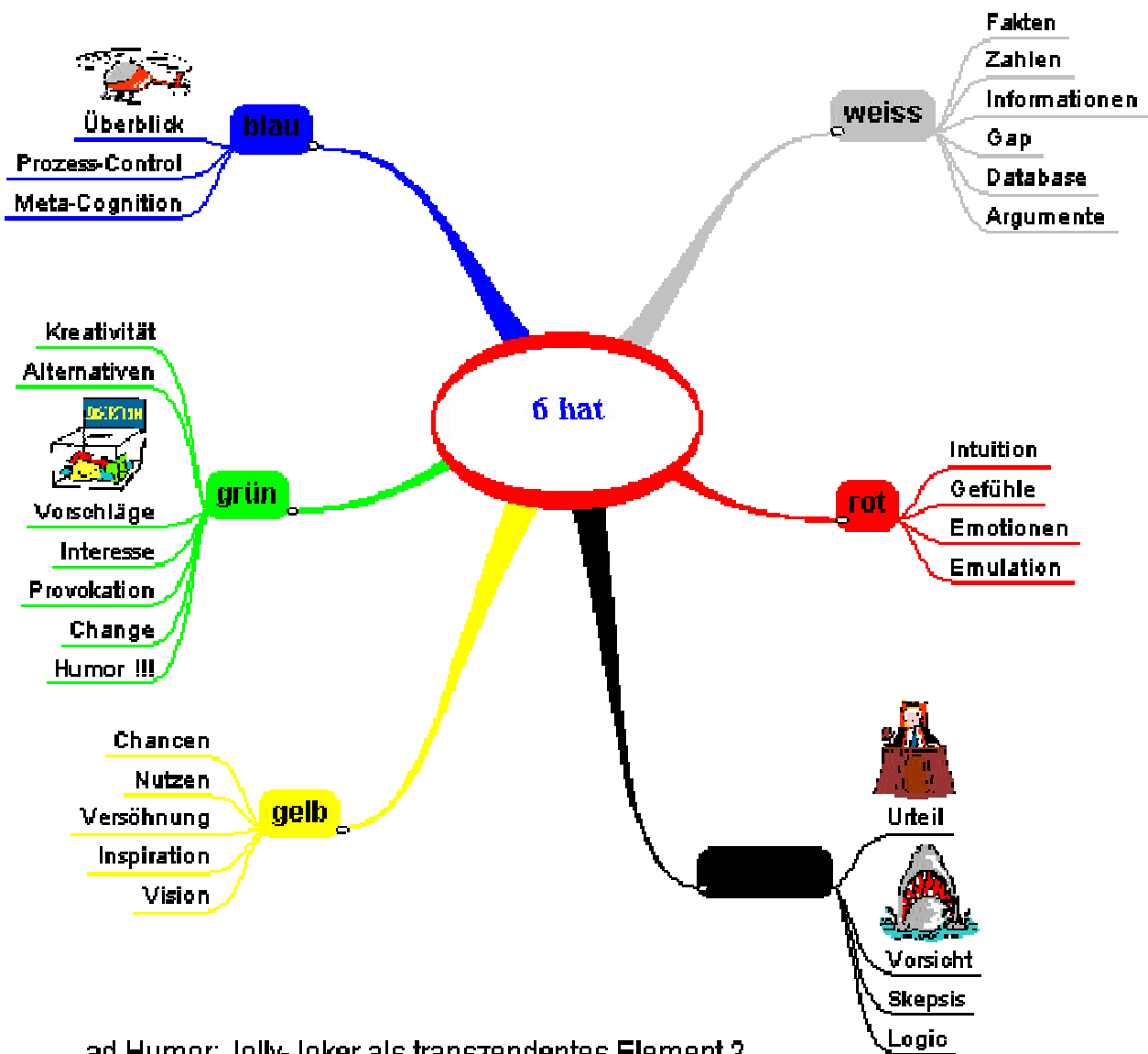


Abbildung 4: Kreativitätstypen „Six Hats“ (Mind-Map Quelle: Dr. Johann Kozissnik)

10.1.3 Persönliche Eigenschaften und Vorlieben





Arbeitsblatt 1: Persönliche Features

Mein Arbeitsstil	Formell, informell, kreativ, pragmatisch, streng geregelt, pünktlich, dominierend, organisiert, ... oder eher etwas chaotisch, wenig organisiert, wenig Zeitmanagement etc.	
Meine Vorlieben	Tagesordnungen, Papier, Computer und Technik, meine Lieblingssoftware, etc. Am liebsten bin ich der Chef, am liebsten arbeite ich im Team, etc.	
Mein Kommunikationsverhalten	Extrovertiert — introvertiert; Ich gehe offen auf Menschen zu; ich rede gerne über meine Probleme —über die Probleme anderer, etc.	
Meine Flexibilität	Zeitlich, inhaltlich	
Meine „Back-Netzwerke“	Ich bin als Person in andere Netzwerke eingebunden; diese sind ...	
Meine Kundenbeziehungen	Ich lege großen Wert auf die Kundenbeziehungen; Viele Stammkunden; viele Neukunden; etc.	

<p>Meine derzeitigen Netzwerkbeziehungen und Kooperationen</p>	<p>Ich habe bereits viele/wenige Beziehungen aufgebaut; Ich pflege intensiven Kontakt/wenig Kontakt zu Partnern, etc.</p>	
<p>Mein größtes Interesse gilt...</p>	<p>Bezogen auf Netzwerke und Kooperationen...</p>	
<p>Was sonst?</p>		

10.1.4 Mein Profil

Arbeitsblatt 2: Persönliches Profil

Meine Daten	Vorname(n)						
	Name						
	Adresse						
	Tel./Fax						
	Handy						
	INTERNET						
	Email						
Meine Herkunft „Branche“	Branche						
	Ausbildung						
Meine Spezial- gebiete	1.						
	2.						
	3.						
Meine Kreativitäts- Typen (siehe „Mind-Map“ 6-Hats auf Seite 42)							
	Weiss	stark					schwach
	Rot	stark					schwach
	Schwarz	stark					schwach
	Gelb	stark					schwach
	Grün	stark					schwach
	Blau	stark					schwach
	Sonstig?	stark					schwach
		stark					schwach

Meine Hardware							
	EDV Netzwerk	stark					schwach
	PC	stark					schwach
	Laptop	stark					schwach
	Modem	stark					schwach
	INTERNET	stark					schwach
	Email	stark					schwach
		stark					schwach
Meine Software							
	WINDOWS	stark					schwach
	Office Paket	stark					schwach
	Access	stark					schwach
	Outlook	stark					schwach
		stark					schwach
		stark					schwach
		stark					schwach
Neue Medien							
	Web-Site	stark					schwach
	Email	stark					schwach
	News-Groups	stark					schwach
	Diskussionsforen	stark					schwach
	Surfen	stark					schwach
	FTP-Account	stark					schwach
		stark					schwach
Meine weiteren Anmerk-ungen							

10.2 Elemente einer Unternehmensstrategie

10.2.1 SWOT-Analyse

Zur Abschätzung des Kooperationsbedarfs müssen Stärken und Schwächen des Unternehmens bekannt sein. Dazu eignet sich eine SWOT-Analyse, die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats - SWOT) des Unternehmens am Besten. Als Möglichkeit die SWOT Analyse durchzuführen, kann in einem ersten Anlauf ein Brainstorming gute Erfolge bringen. Diese SWOT-Analyse erfolgt zunächst aus dem „Gefühl“ der beteiligten Personen.

Arbeitsblatt 3: Stärken-Schwächen, Chancen-Risiken Analyse





Stärken	Schwächen
Worauf sind wir stolz?	Was bedauern wir?
Chancen	Risiken
Wo bieten sich im Umfeld neue Chancen?	Wo zeigen sich im Umfeld Risiken?





Quelle: Meffert und Bruhn, 1997





10.2.2 Kompetenzbewertung





Jetzt folgt eine Einschätzung der eigenen Kompetenzen anhand einer vorausgefüllten (noch ergänzbaren) Kriterienliste. Wichtig ist die Einschätzung der eigenen Kompetenz im ersten Schritt und im zweiten Schritt die Einschätzung der Kompetenz des stärksten Mitbewerbers.





Arbeitsblatt 4: Kompetenzprofil





Kompetenzbewertung: 1. Eigene Kompetenz (O) 2. Kompetenz des stärksten Mitbewerbers (X)					Relative Kompetenz
Know-how <ul style="list-style-type: none"> - Gesamt-Know-how - Eigen-Patente - Technologie - - - 					
Produkt <ul style="list-style-type: none"> - Bekanntheit, Markenname - Akzeptanz, Zufriedenheit - Gebietsschutz - Kosten - Kundennutzen - Qualität - Umweltimage - Recyclingfähigkeit - - - 					





Kompetenzbewertung: 1. Eigene Kompetenz (O) 2. Kompetenz des stärksten Mitbewerbers (X)					Relative Kompetenz
Produktentwicklung <ul style="list-style-type: none"> - Forschung und Entwicklung - Innovation - Kreativität im Team - Öko-Design - F&E Kooperationen - Stärke in der Umsetzung neuer Produktideen - - - 					
Produktion, Fertigung, Montage <ul style="list-style-type: none"> - Produktionsknow-how - Effizienz in der Produktion - Automatisierungsgrad - Vorsorgender Umweltschutz - Kommunikation mit F&E - Flexibilität im Angebot - Flexibilität in der Auslastung - Qualitätssicherung - Teamarbeit, Gruppen - Motivation der MitarbeiterInnen - - - 					

Kompetenzbewertung: 1. Eigene Kompetenz (O) 2. Kompetenz des stärksten Mitbewerbers (X)					Relative Kompetenz
Auftragsabwicklung <ul style="list-style-type: none"> - Akquisition und Kundenkontakte - ICT (Informations-Kommunikations-Technologien) - Auftragsdurchlaufzeit - Nahtstellen - - - 					
Marketing und Vertrieb <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation, Organisation - Marketingaktivitäten - Kundenzufriedenheit - Kenntnis des Wettbewerbs - Marktanalysen - Distributions- und Vertriebswege - Lieferzeiten - Logistik - Fuhrpark - - - 					

Kompetenzbewertung: 1. Eigene Kompetenz (O) 2. Kompetenz des stärksten Mitbewerbers (X)					Relative Kompetenz
Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit von Lieferanten - Verhandlungsstärke - Ökologische Beschaffung - Ressourceneffizienz (Cleaner Production) - Qualitätskontrolle - Just-in-time Nahtstellen - Kostensstabilität der Rohstoffe - - - 					
Service, Beratung <ul style="list-style-type: none"> - Kundenservice - Produktberatung - Hotlines (Call-Centers) - Garantien - - - 					

Kompetenzbewertung: 1. Eigene Kompetenz (O) 2. Kompetenz des stärksten Mitbewerbers (X)					Relative Kompetenz
Personal, Qualifikation <ul style="list-style-type: none"> - Aus- und Weiterbildung - Qualifikation - Motivation - Klima und Kultur - Teamarbeit - Kommunikation - 					
Infrastruktur, Sachmittel <ul style="list-style-type: none"> - Standort - Maschinen - EDV - Logistik, Transport - Büroausstattung - - - 					


Kompetenzbewertung: 1. Eigene Kompetenz (O) 2. Kompetenz des stärksten Mitbewerbers (X)					Relative Kompetenz
Kostensituation <ul style="list-style-type: none"> - Kostenvorteile (Standort) - Förderungen - Kosteneffizienz - Fixkosten - Variable Kosten - Auslastung - - - 					
Finanzsituation <ul style="list-style-type: none"> - Umsatz - Gewinne - Eigenkapitalausstattung - Cash-flow - Bankbonität - Kosten-Controlling - Kostenrechnung, Deckungsbeitrags-Rechnung - Rücklagen und Reserven - Künftiger Investitionsbedarf - Höhe der Personalkosten - - - 					

Kompetenzbewertung: 1. Eigene Kompetenz (O) 2. Kompetenz des stärksten Mitbewerbers (X)					Relative Kompetenz
Image - Qualität - Preis - Umwelt - Trends - - -					

Quelle: nach Hinterhuber, 1996, S.127 und Staudt, 1992, S.70

Zusammenfassung der Ergebnisse aus Arbeitsblatt 4 durch Prioritätenegebung – Bildung der Top-10 der Kompetenzen und der Defizite.



Arbeitsblatt 5: TOP-10 Kompetenzen und Defizite

TOP-10 Liste der Kompetenzen	Liste der TOP-10 Defizite
	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

10.2.3 Lückenanalyse

Nicht alle Defizite werden im Sinne der Erreichung der strategischen Ziele (auf mind. 5 Jahre gesehen) von gleicher Bedeutung sein. Es sind aber jene „Lücken“, die aus eigener Kraft nicht abgedeckt werden können, für die Zielerreichung aber unabdingbar sind, die den Ausgangspunkt für eine mögliche Kooperation darstellen (Staudt, 1992, S.33).

Arbeitsblatt 6: Lückenanalyse („Gap-Analysis“)

<p style="text-align: center;">Strategische „Top-10“ Ziele („Wünsche auf 5 Jahre“)</p>	<p style="text-align: center;">Fehlende Ressourcen („nicht gedeckte Lücken“)</p> <p style="text-align: center;">Siehe auch Top-10 Defizite, Arbeitsblatt 5</p>
	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

10.2.4 Kundenanalyse

Ziel jeder Kooperation wird auch die Erreichung einer besseren Marktposition sein. Die genaue Kenntnis der eigenen Kunden und Kundengruppen ist für jedes Unternehmen ein essentielles Element des Erfolges. Die Kundenanalyse wird sich für jedes Unternehmen anders darstellen. Das folgende Arbeitsblatt soll als Orientierungshilfe dienen (siehe Staudt 1992, S.40).

Arbeitsblatt 7: Kundenanalyse

Wer sind meine Kunden? Wer sind die Verwender meiner Produkte und Dienstleistungen?				
Wie lassen sich meine Kunden beschreiben? (sozial-ökonomische Kriterien: Einkommen, Alter, Geschlecht,...)				
Welche psychographischen Kriterien charakterisieren meine Kunden? (Bedarfe, Lebensstil, Verhaltensweisen, ...)				
Wie entwickeln sich die Märkte dieser Käufer?				

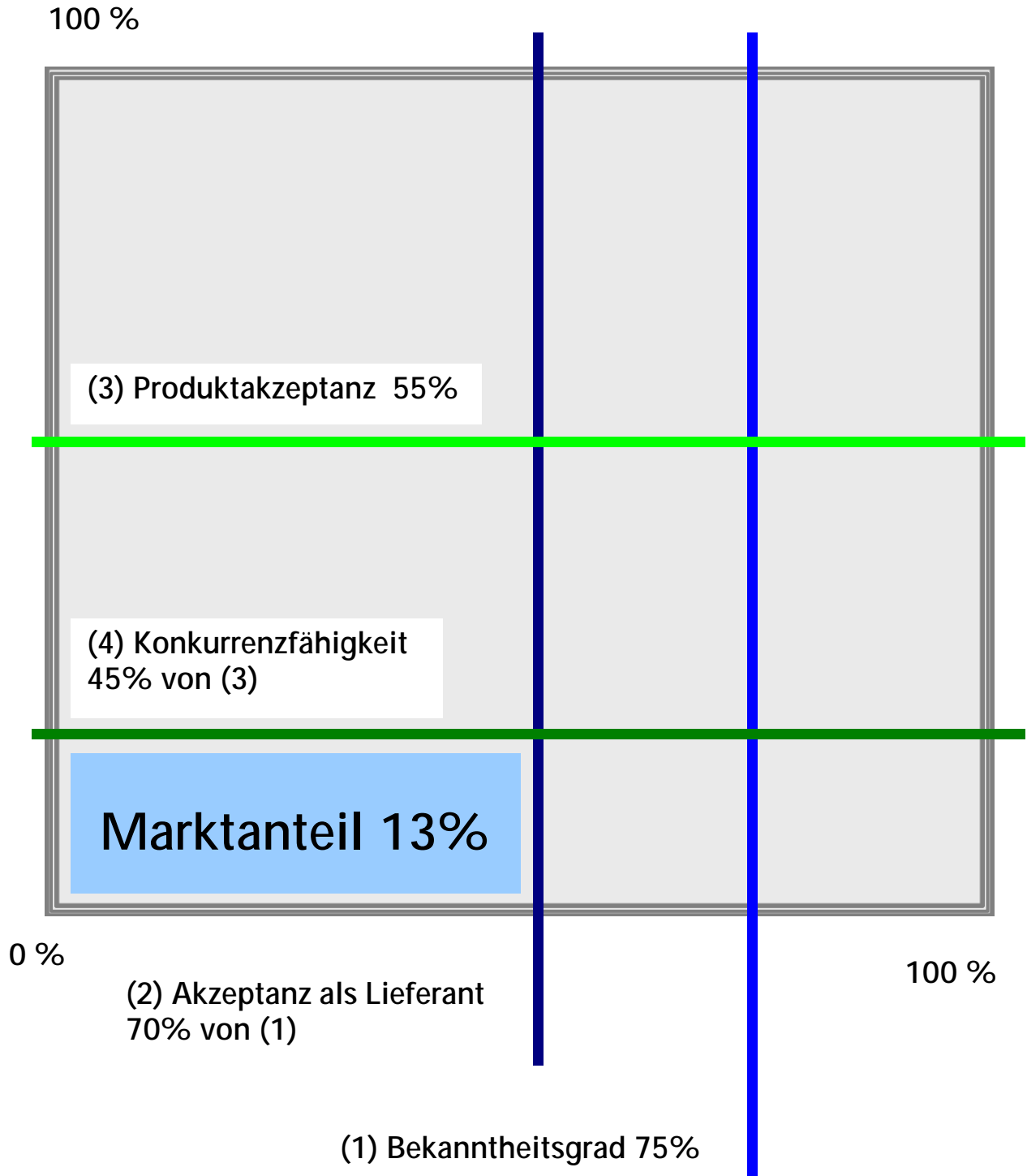
Was ist der Kundennutzen meiner Produkte? Was führt zur Kaufentscheidung?				
Wie werden die Kundenbedürfnisse gestillt?				
.....?				
.....?				

Quelle: Staudt, 1992, S.40

10.2.5 Market-Map - Marktanteil

Ein sehr einfaches Instrument der strategischen Analyse ist die "Market-Map". Diese Analyse gibt Aufschluß darüber, in welchen Bereichen die Stärken und Schwächen des Unternehmens gegenüber seinen Kunden liegen (Dr. Günther Langer, Unternehmensberater).


Arbeitsblatt 8: Market-Map



10.3 Kooperationsprofile





10.3.1 Das Ressourcenprofil





Arbeitsblatt 9: Kooperationsprofil - Ressourcenprofil (was ich biete...)









<p>Folgende Kompetenzen (aus TOP-10 Liste) und Ressourcen bringe ich in die Kooperation ein:</p>	<p>Anmerkungen (Einschränkungen?)</p>
	

10.3.2 Das Partner-Wunschprofil

Arbeitsblatt 10: Kooperationsprofil – Partnerprofil (was ich suche...)

Mein Kooperationspartner SOLL folgendes Profil aufweisen:					
Größe des Unternehmens					
- MitarbeiterInnen					
- Umsatz					
Standort und weitere Standorte					
Besondere Anforderungen an den Standort					
Branche, Gewerbe					
Produkte, Dienstleistungen					
Kundensegmente					
Absatzgebiete					
Marktanteile in Hauptabsatzgebieten					

Mein Kooperationspartner SOLL folgendes Profil aufweisen:					
Markennamen, Bekanntheitsgrad					
Infrastrukturbesonderheiten					
Produktionsmittel					
F&E Einrichtungen					
Weitere Kooperationspartner					
Marktzugang und Vertrieb					
Besonderheiten in der Unternehmensführung: <ul style="list-style-type: none"> - Vision - Leitbild - Strategien - Unternehmenskultur 					

Mein Kooperationspartner SOLL folgendes Profil aufweisen:					
Besonderheiten im Management: <ul style="list-style-type: none"> - Ganzheitliches Management - Hierarchisches Management - „Networking“ Management - - - 					
Die wichtigsten Ressourcen und Kompetenzen sollten sein: (Auszug aus Top-10 Defiziten)					




Quelle: teilweise übernommen aus Scheff et al, 1998


Dieses Arbeitsblatt ist auch für die aktuellen Partner auszufüllen => IST-Profile!

10.3.3 Der SOLL-IST Vergleich der Profile

Arbeitsblatt 11: Kooperationsprofile (SOLL – IST Vergleich)

Mein aktueller Kooperationspartner stimmt mit seinem Profil mit meinem Wunschpartner wie folgt überein:					
Kriterium	Anmerkung	Grad der Übereinstimmung			
Größe des Unternehmens - MitarbeiterInnen - Umsatz					
Standort und weitere Standorte					
Besondere Anforderungen an den Standort					
Branche, Gewerbe					
Produkte, Dienstleistungen					
Kundensegmente					
Absatzgebiete					

Mein aktueller Kooperationspartner stimmt mit seinem Profil mit meinem Wunschpartner wie folgt überein:					
Kriterium	Anmerkung	Grad der Übereinstimmung			
Marktanteile in Hauptabsatzgebieten					
Markennamen, Bekanntheitsgrad					
Infrastrukturbesonderheiten					
Produktionsmittel					
F&E Einrichtungen					
Weitere Kooperationspartner					
Marktzugang und Vertrieb					

Mein aktueller Kooperationspartner stimmt mit seinem Profil mit meinem Wunschpartner wie folgt überein:					
Kriterium	Anmerkung	Grad der Übereinstimmung			
Besonderheiten in der Unternehmensführung: <ul style="list-style-type: none"> - Vision - Leitbild - Strategien - Unternehmenskultur 					
Besonderheiten im Management: <ul style="list-style-type: none"> - Ganzheitliches Management - Hierarchisches Management - „Networking“ Management - - - 					

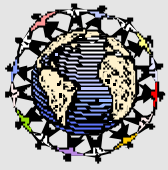
Arbeitsblatt 11: Kooperationsprofile (SOLL –IST Vergleich) TEIL 2: Ressourcen-Übereinstimmung

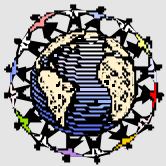
Liste meiner TOP-10 Defizite	Liste der TOP-10 Kompetenzen meines aktuellen Partners
	

10.3.4 Datenblatt: Kooperationsprojekte

Damit die Kooperation sich langsam entwickeln kann, ist es ratsam, bereits parallel zu den Verhandlungen erst kleine Kooperationsprojekte zu versuchen. Das folgende Arbeitsblatt gibt eine Struktur zur Festlegung erster kleiner „Probekooperationen“ beispielhaft vor.

Arbeitsblatt 12: Grunddaten des Kooperationsprojektes

Kooperationsidee 		
Titel:		
Das Team:	MitarbeiterInnen:	
Ziele der Kooperation? (Was soll erreicht werden?)		
Inhalte der Kooperation? (Was muß erarbeitet werden? Welche Aktivitäten und Inhalte sind geplant?)		
Projektteam für die Umsetzung? (Wer muß, soll in der effektiven Umsetzung beteiligt sein?)		
Welche Stärken („Kernkompetenzen“) bringen wir als Betriebe ein?		

Kooperationsidee 		
Was / Wer fehlt uns noch?		
Welche Ressourcen werden benötigt? (Finanzielle Ressourcen, Beratung, Kontakte, Informationen, etc.)		
Netzwerk der Kooperation? (lokal, regional, überregional,...)		
Welche Märkte? (lokal, regional, überregional,...)		
Anmerkungen?		
Weiterführung:	Nächster Termin:	
	Verantwortlich:	

10.4 Workshop- und Kreativitätstechniken zur Ideenfindung

10.4.1 Zukunftswerkstätten – ein möglicher Start für Kooperationen

Ein sehr bekanntes Workshopmodell, das sich auch für einen unternehmensinternen Workshop zum Thema Kooperation eignet, ist die Zukunftswerkstatt. Die Zukunftswerkstatt muß allerdings in einer frühen Phase der Ideenfindung eingesetzt werden. Diese Workshopart wurde von Prof. Robert Jungk und seinen MitarbeiterInnen entwickelt und hat bereits lange Tradition. Im Normalfall dauert ein solcher Workshop ca. 2 Tage. Der Ablauf ist wie folgt:

Die WorkshopteilnehmerInnen benötigen zumindest drei Räume oder möglichst getrennte Bereiche in einem großen Workshopraum. Die drei Räume werden entsprechend mit Workshopmaterial ausgestattet. Der erste Raum ist der Raum der Phantasie, der zweite der Kritikraum und der dritte der Umsetzungsraum. Im Laufe des Workshops durchlaufen die TeilnehmerInnen diese drei Räume. Dementsprechend lauten die drei Phasen des Workshops (Lipp und Will, 1998, S.35)

- **Die Phase der Phantasie:**
Die WorkshopteilnehmerInnen dürfen sich in der ersten Phase ihr Wunschbild der möglichen Kooperation ausmalen. Es können hohe Ziele gesetzt und alle erdenklichen Variationen durchdacht werden. Jeder Kooperationspartner kann genannt werden, besonders auch jene, die fast ungreifbar scheinen. Robert Jungk hat in seinen Workshops die TeilnehmerInnen in dieser Phase aufgerufen, auch an das Undenkbare zu denken, einfach alle Gedanken, auch die abwegigsten aufzugreifen. Es entsteht in dieser Phase ein Wunschbild einer optimalen Kooperation. Kritik ist in dieser Phase nicht erlaubt!
- **Die Phase der Kritik:**
Jetzt können die Kritiker und Zweifler das Phantasiebild der Kooperation wieder „auf den Boden holen“. Viele der Ideen aus Phase 1 werden nicht umsetzbar sein, weil sie zu teuer, nicht machbar oder nicht durchsetzbar sind. Die Kooperation in der Phantasie hat an Glanz verloren. Jetzt ist es Zeit für eine vorsichtig positive Bestandsaufnahme. Worauf sind wir in unserem Unternehmen besonders stolz? Was können wir in eine Kooperation einbringen, was für Partner besonders wertvoll ist? (eine Kartenabfrage eignet sich hier besonders gut).
- **Die Phase der Umsetzung:**
Die Frage in dieser Phase des Workshops lautet: Was können wir wie und bis wann in die Realität umsetzen? Welche Teile der „phantastischen“ Kooperation können wir wirklich realisieren? Was ist sofort umsetzbar? Als Unterlage für erste konkrete Vorhaben einer Kooperation eignet sich auch Arbeitsblatt 12: Grunddaten des Kooperationsprojektes, Seite 68. Es muß festgelegt werden, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist und bis wann erste Arbeitsschritte umgesetzt werden müssen.

10.4.2 Der Entscheidungsworkshop

Sind die Bemühungen um eine Kooperation bereits weiter fortgeschritten und stehen bereits mehrere alternative Kooperationen zur Auswahl, kann ein Entscheidungsworkshop weiterhelfen. Unternehmensintern werden die erarbeiteten Kooperationsalternativen zur Diskussion gestellt. Ein solcher Workshop hat folgende Struktur (Lipp und Will, 1998, S.35):

- **Zielarbeit:**
Von den verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten muß eine Alternative ausgewählt werden. Den TeilnehmerInnen im Unternehmen muß klar sein, daß die anderen Möglichkeiten nach diesem Workshop ausscheiden werden.
- **Vorstellung der Alternativen:**
Die verantwortlichen Personen stellen ihren Kooperationsvorschlag vor. Eine Präsentation mit Computer, Overhead, Flip-Chart oder Pin-Wand ist sinnvoll. Den TeilnehmerInnen werden die Alternativen umfassend erklärt.
- **Beurteilungskriterien:**
Gemeinsam entwickeln die Workshopteilnehmer die Kriterien, nach denen die einzelnen Kooperationsalternativen beurteilt werden. Welche Chancen, welche Risiken bietet welche der Kooperationsalternativen? Wie hoch sind die Ressourcen, die eingesetzt werden müssen? Was bringt es dem Unternehmen langfristig? Die gemeinsam entwickelten Kriterien sollten nach Prioritäten gereiht werden.
- **Bewertung:**
Mit der Liste der Bewertungskriterien, geht man gemeinsam an die ausgewählten Alternativen heran. Stehen viele Alternativen zur Auswahl, eignet sich die Wahl der drei Favoriten. Welche Variante ist für das Unternehmen die Beste? Welche bringt die besten Chancen?
- **Entscheidung:**
Die Entscheidung sollte in einer moderierten Diskussion für eine Alternative fallen.
- **Folgemaßnahmen:**
Personen, deren Kooperationsvorschläge nicht berücksichtigt wurden, müssen jetzt besonders eingebunden werden. Was sind die nächsten Schritte? Wer ist für welche Aufgaben verantwortlich? Wie schaut der Zeitplan aus? Wann gibt es das nächste Treffen? Wichtige Arbeiten können in Kleingruppen erledigt werden. Die Gruppenbildung kann bereits jetzt erfolgen.

In der weiteren Ausbildung der Kooperation sind Workshops im Unternehmen und Workshops gemeinsam mit den Kooperationspartnern eine sehr gute Möglichkeit, rasche Fortschritte zu machen und sich kennen zu lernen. Idealerweise übernimmt ein neutraler Moderator (meist extern) die Moderation und Leitung der Workshops.

11 Literatur

- Balling, R., 1998**, Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Frankfurt, Peter Lang
- Boden, G., Fröstl, K., 1996**, Kooperation, Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes (WIFI 229),
- Boucke, B., Deutsch, O., 1997**, Unternehmensnetzwerke bilden und betreiben, gdi-Impuls, 4/97, Seite 31-39
- Hinterhuber, H., 1996**, Strategische Unternehmensführung – Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin und New York
- Huber, J., 1991**, Die Netzwerk-Idee – Rückblick und Ausblicke, in: Burmeister, K., Canzler, W., Kreibich, R., Netzwerke – Vernetzungen und Zukunftsgestaltung, Zukunftsstudien Beltz, Berlin, Seite 43-54
- Irrgang, W., 1989**, (Hrsg.), Vertikales Marketing im Wandel: aktuelle Strategien und Operationalisierungen zwischen Hersteller und Handel, Vahlen, München
- Lipp, U., Will, H., 1998**, Das große Workshop-Buch – Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren, Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- MacKay, H., 1997**, Networking – Die Kunst, Beziehungen aufzubauen und zu nutzen, Hanser Verlag
- Meffert H., Bruhn, M., 1997**, Dienstleistungsmarketing – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Gabler, Wiesbaden
- Porter, M., E., 1996**, Nationale Wettbewerbskraft – woher kommt sie?, in: Montgomery, C., Porter, M., E., (eds.), Strategie, Ueberreuter, Wien, Seite 141-178
- Schaude, G., 1991**, Kooperation, Joint Venture, Strategische Allianzen, Informationsheft des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft, Eschborn
- Scheff, J., et al., 1998**, Handbuch Kooperationskompetenz – Seminararbeit am Institut für BWL der öffentlichen Verwaltung und Verwaltungswirtschaft, RESOWI, KF-Universität Graz
- Staudt, E., Toberg, M., Linné, H., Bock, J., Thielemann, F., 1992**, Kooperationshandbuch - Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern, Stuttgart
- Sydow, J., 1992**, Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Gabler, Wiesbaden
- Wurche, S., 1994**, Strategische Kooperationen für mittelständische Unternehmen - Entscheidungshilfen zur Auswahl und Gestaltung zwischenbetrieblicher Kooperationen, Ergebnisse eines durch die Stiftung Industrieforschung geförderten Forschungsvorhabens, Band 7, Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln
- Wallner H.P., 1997**, Industrielle Ökologie - Mit Netzwerken zur nachhaltigen Entwicklung?, in: Strebel, H. und Schwarz E. (Hrsg.), Kreislauforientierte Unternehmenskooperationen - Stoffstrommanagement durch innovative Verwertungsnetze, R. Oldenbourg Verlag, München, Wien, Seite 81-121