

Kooperation kann mehr als das aneinanderklammern auf einem sinkenden Schiff

Kooperation – Aber bitte mit den richtigen Partnern



Carsten Müller-Wartenberg

In den aktuellen und erheblichen Veränderungen, die den Markt der Kommunikationsmedien bestimmen, können intelligente und flexible Kooperationen eine Erfolgsgarantie darstellen, sofern Kooperationspartner und Kooperationsangebot effizient und harmonisch passen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können messbar neue Marktpotenziale durch Bündelung von Kompetenzen, Marketing und Kapital, entstehen.

Sicherlich haben Sie es aus eigener Erfahrung schon festgestellt oder im Umfeld und den Medien mitbekommen, die meisten Kooperationen funktionieren in ihrer Erststruktur nur bedingt oder in einem begrenzten Zeitraum. Dieses Scheitern basiert in der Praxis auf den unterschiedlichsten Ursachen. Im Wesentlichen sind diese hausgemacht und basieren auf den Persönlichkeiten und Einzelinteressen der beteiligten Kooperationspartner. Auch gilt bei Kooperationen besonders: Ist die Zusammenarbeit und Stellung der Partner nicht ausbalanciert, handelt es sich nicht um eine Kooperation sondern um ein Abhängigkeitsverhältnis.

Es existieren am Markt leider zunehmend Organisationen, die sich als Kooperationen darstellen, eigentlich aber in Struktur und Ziel eher als Distributions- oder Handels-Agenturen zu erkennen sind.

Kooperationen kosten in jedem Fall Zeit und Geld!

Ein vielfacher Grund für das Scheitern ist die Unterschätzung des erforderlichen finanziellen und zeitlichen Aufwands einer Kooperation. Die Teilnahme an einer Kooperation kann auch daher schon nicht das Mittel sein, ein bereits stark angeschlagenes Unternehmen vor der Insolvenz zu bewahren. In meiner Praxis stelle ich immer wieder fest, dass eine Kooperation in ihrem Inneren nur so stark ist, wie der schwächste Partner sowohl finanziell als auch seitens des persönlichen Einsatzes.

Stellen Sie sich bitte das nachfolgende Szenario vor und diskutieren Sie es mit Ihren Kooperationspartnern:

Ihre Kooperation erhält den ersten Auftrag eines großen Kunden. Zur Erfüllung ist es zwingend erforderlich, dass alle beteiligten Partner vollumfänglich mitarbeiten. Zur Absicherung der zu erbringenden Leistung wurde seitens des Auftraggebers eine Konventionalstrafe für den Fall von Terminverzögerungen oder Nichterfüllung gefordert und seitens Ihrer Kooperation vereinbart.

Nun kann einer Ihrer Partner seine Verpflichtungen aufgrund saisonaler Auslastung oder schlicht Fehleinschätzung seiner vorhandenen Kapazitäten nicht erfüllen. Das ganze Projekt ist gefährdet, denn je nach dem zu erbringenden Anteil können diese Leistungen eventuell nicht durch die anderen Partner erbracht werden.

Der Worst-Case ist die Insolvenz eines Partners, gleich aus welchem Grund. Dies kann nicht nur diesen Auftrag gefährden, sondern die Reputation der gesamten Kooperation beeinträchtigen. Diese Beispiele stellen übrigens gelebte Realität aus meiner Praxis dar. In einem Fall hat dies zur Zerstörung der gesamten Kooperation geführt, in einem anderen Projekt zum Verlust weiterer Kunden.

Bei Kooperationen in Teilbereichen, wie Vertrieb und Produktion, kennen Sie Ihre eigenen Kosten oder sollten Sie zumindest ermitteln können.

Nehmen Sie diese Kosten zunächst weiterhin als Basis und addieren sie diese zu Ihren realen Kosten hinzu. Dies ist zwar eine einfache Faustformel, Sie haben aber zumindest in einer Übergangszeit beide Bereiche zu finanzieren. Besser ist natürlich, Sie kennen bereits die Kosten der Kooperation und können Ihren Anteil klar budgetieren.

In der Entstehungsphase einer Kooperation kommt ein erheblicher Zeitaufwand auf Sie zu.

Je nach Art und Struktur Ihrer Kooperation bleibt Ihnen dieser Zusatzaufwand auch erhalten. Hier sollten Sie ebenfalls nüchtern kalkulieren, denn sie kosten auch Geld und Ihr möglicher Zeitaufwand ist auch begrenzt.

Für Gründer stellt die Kooperation eine gute Chance dar, alle benötigten Ressourcen und die nicht vorhandenen Geschäftsbereiche zu ergänzen, sofern die vorhandenen Ressourcen auch an andere Kooperationspartner weiter gegeben werden können.

Wenn Sie in Ihrem persönlichen Wesen Ihre Mitbewerber ausschließlich als »Kriegsgegner« im gemeinsamen Markt sehen und nicht zu Kompromissen be-

Wann sollten Sie es lassen?

- Sehen Sie sich als Einzelkämpfer?
- Haben Sie Bedenken gegenüber anderen Marktteilnehmern?
- Haben Sie eventuellen Partnern etwas zu bieten?
- Sind Sie bereit Kapital und Zeit in eine Kooperation zu investieren?
- Ist Ihr Unternehmen gesund oder befindet es sich bereits in einer Schieflage?

MUELLER-WARTENBERG 2015



reit sind, sollten Sie die Finger von Kooperationen lassen. Sie könnten in einer sonst gut funktionierenden Kooperation der Störfaktor sein und das ganze Unternehmen Kooperation gefährden.

Gleiches gilt für den Fall, dass sich Ihr Unternehmen oder einer Ihrer potentiellen Kooperationspartner bereits in einer wirtschaftlichen Schieflage befindet. Ich werde immer wieder einmal mit der Hoffnung von Marktteilnehmern konfrontiert, die Kooperation als Rettungsanker für ein Unternehmen zu sehen.

In der Praxis wird dies jedoch nur im besonderen und glücklichen Einzelfall funktionieren, denn eine funktionierende Kooperation verlangt einen erheblichen Zeit- und Kosteneinsatz aller teilnehmenden Partner und das zunächst ohne Erfolgsgarantie.

Wenn dies für Sie und Ihr Unternehmen zutrifft, sind sicherlich zunächst andere Werkzeuge aus dem Restrukturierungsbaukasten einzusetzen, natürlich auch sicherlich unter Einsatz von weniger aufwendigen Kooperationsfeldern.

Sie wissen bereits, welche Art von Kooperation Sie möchten? Ihre Partner und eventuell sogar eine bestehende Kooperation haben Sie identifiziert und sich über das/die Unternehmen informiert. Sie kennen auch die wirtschaftlichen Kennzahlen des Marktes und insbesondere die Ihrer zukünftigen Partner.

Definieren Sie gemeinsam Ihre Erwartungen und die geplanten Ziele für Ihre Kooperation möglichst exakt und diskutieren Sie auch im Vorfeld den

für ein eventuelles Scheitern in den seltensten Fällen fixiert wurde. Erzielen Sie hierbei unbedingt eine vollständige Übereinstimmung aller Partner.

Motivation und Hoffnung sollten Sie zwar nicht ausklammern, den Erfolg, aber auch das mögliche Scheitern, sind planbar und hängen im Wesentlichen vom Zusammenspiel der Kooperationspartner ab.

Wenn Sie sich einer bestehenden Kooperation anschließen möchten, sind deren Unternehmensziele wie auch alle anderen relevanten Dinge bereits durch die bestehenden Partner definiert. Sie können diese Formalien daher nur prüfen und anerkennen oder eben auch nicht.

Prüfen Sie daher vor einer derartigen Transaktion **u n b e d i n g t s o r g f ä l t i g** und eventuell auch mit Hilfe eines Rechtsbeistands, inwieweit ein Beitritt zu diesem Konstrukt für Sie positiv ist und wann Sie es unterlassen sollten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist zu diesem Zeitpunkt die Definition von Zuständigkeiten

Worst-Case. Gerade bei Kooperationsvorhaben mit hohen Investitionstiefen stelle ich immer wieder fest, dass die finanzielle Grenze

der Beteiligten. Definieren Sie fachliche Zuständigkeiten (z.B. Verwaltung, Koordination, Finanzen usw.) und bestimmen Sie ein Leitungsgremium (Beirat) sofern Sie mehr als eine Handvoll Partner in der Kooperation sind. Je enger verzahnt Ihre Kooperationsgedanken sind, desto eher sollten Sie über eine externe Führung der Kooperation nachdenken.

In diesem Zusammenhang legen Sie auch eindeutig die Gewinn-Kostenverteilung und Haftungen der Teilnehmer fest.

Beachten Sie aber, dass jeder Partner gleichmäßig gemäß seinem Einsatz profitieren und haften sollte.

Je nach Art und geplanten Rechtsform ist es nun auch spätestens an der Zeit einen spezialisierten Rechtsbeistand einzuschalten. Dieser kann auch mit Ihnen und Ihren Partnern letzte Differenzen in der Gestaltung der Kooperation diskutieren und als Mediator eine Einigung herbeiführen. Vom klassischen Handschlag würde ich in jedem Fall abraten.

Wie in jedem Unternehmen in der Gründungsphase, benötigt auch eine Ko-

Ihre Ist-Analyse

- Kennen Sie Ihre Unternehmenszahlen und Deckungsbeiträge?
- Erstellen Sie eine Checkliste und ermitteln Sie
 - Analysieren Sie die Stärken/Schwächen in Ihrem Unternehmen
 - Wie ist das Marktumfeld (zunächst regional)
 - Welche Mitbewerber sind besser aufgestellt
 - Welche Kooperationen existieren bereits
 - Was erwarte ich von einer Kooperation?

MUELLER-WARTENBERG 2015



operation eine Anlaufzeit. Je nach Art und Umfang Ihrer Kooperation sollten Sie diese Startphase gemeinsam definieren und die Entwicklung in einem Stufenplan sowohl zeitlich als auch mit einer Finanzplanung festlegen.

Für alle Phasen Ihrer Kooperation gilt: Kommunizieren Sie offen und auf Augenhöhe miteinander!

Diese Kommunikation beschränkt sich nicht nur auf die Geschäftsleitungen, sondern schließt alle beteiligten Mitarbeiter mit ein. Legen Sie auch im Rahmen der Kommunikation unbedingt fest, wie die IT-Lösungen in Ihren Unternehmen miteinander kommunizieren können und suchen Sie hierfür nach möglichst kostengünstigen und flexiblen Lösungen. Ein nicht zu unterschätzendes Risiko ist die Bewertung der eingebrachten immateriellen und materiellen Werte. Besprechen Sie diese Punkte schon detailliert im Vorfeld. Schaffen Sie ein internes Bewertungssystem und fixieren Sie Ihre Ergebnisse schriftlich. Oftmals wird das insbesondere bei den immateriellen Aufwänden vernachlässigt und bietet spätestens bei Gewinnverteilungen Streitpotentiale.

Legen Sie auch unbedingt fest, in welchem Umfang und Höhe und zu welchen Konditionen gegenseitig erbrachte Leistungen zu vergüten und insbesondere auch zu finanzieren sind.

Ein weiteres Risiko, auch wenn Sie es zu diesem Zeitpunkt vielleicht noch nicht so sehen, stellt die Bewertung des Wertes der Kooperation dar. Spätestens wenn ein Partner die Kooperation verlassen möchte, wird dies sicherlich ein Thema mit ordentlichem Konfliktstoff sein.

Rufen Sie sich gemeinsam schon bei Gründung Ihrer Kooperation in Ihr Gedächtnis, dass die Kooperation in sich

einen Wert darstellen wird sowohl in materieller als auch in immaterieller Form.

Legen Sie daher ebenfalls fest, wer und in welcher Form die gemeinsamen Konzepte verwenden darf und wie lange. Wenn Ihre Kooperation eine gemeinsame Neugründung ist, wer darf den Markennamen führen und in welchem Umfang. Vergessen Sie auch bei der Bewertung nicht den Kapitalwert des Unternehmens und Ihrer Konzepte.

Natürlich müssen Sie auch klar und eindeutig den Umgang und die Mitgliedschaften in anderen vergleichbaren Kooperationen vereinbaren, denn eine Kooperation ist nur so stark wie die Motivation und der Zusammenhalt ihrer Partner.

Erarbeiten Sie gemeinsam von Beginn an und bei jedem Projekt klare Konzepte für den Fall, dass ein Partner aus der Kooperation aussteigt oder ausgeschlossen werden muss.

In allen Kooperationen ist eine ähnliche Entwicklung zu beobachten. Zu Beginn stehen bei den Teilnehmern der Veränderungswunsch und der Einsatzwille im Vordergrund. Solange die gemeinsame Tätigkeit noch keine Gewinne erwirtschaftet, entstehen auch keine persönlich tiefgreifenden Differenzen, Einigungen werden schnell erzielt.

So seltsam es eigentlich erscheint, eine große Gefahr für den Bestand einer Kooperation entsteht durch den wirtschaftlichen Erfolg, also in der Befriedigung der Erwartungen der Teilnehmer.

Risiken & Entwicklung

- Kooperationen unterliegen Veränderungsprozessen
- Eine Kooperation ist nur so stark wie der schwächste Partner
- Worst Case Szenarien entwickeln
- Haben Sie genug Zeit für Ihre Kooperation
- Vergessen Sie Ihre Mitarbeiter nicht
- Lassen Sie in Ihren Aktivitäten nicht nach
- Bereinigen Sie Differenzen mit Ihren Kooperationspartnern sofort

MUELLER-WARTENBERG 2015



Aus der gemeinsamen Hoffnung und Erwartung der Partner ist nämlich nun die Gewissheit geworden und das weckt Begehrlichkeiten zum Ausbau der Aktivitäten und der einzelnen Vorteilsnahme. Aus meiner Sicht gibt es in diesem Fall nur die Chance durch eine starke Führung der Kooperation, dieser Tendenz zum Wohle aller Partner entgegen zu steuern. Der Ausschluss einzelner Partner sollte dabei das letzte Mittel sein.

Der Autor Carsten Müller-Wartenberg gilt als profunder Kenner der Druckindustrie.

*Der staatl. geprüfte Druck- und Medientechniker beschäftigt sich seit 1980 mit allen Bereichen der Produktionstechnik und ist geschäftsführender Gesellschafter eines Beratungs- und Beteiligungs-Unternehmens. In seinen praxisbezogenen Vorträgen, Kursen und Workshops beschäftigt er sich mit Restrukturierung, Change-Management, technischen Beratungen und Reorganisationen im Bereich der Druckindustrie sowie im After-Sales-Bereich in der Konsumgüterindustrie. Des Weiteren ist er Autor des Fachbuches – **Machen Sie Ihre Printmedien zu Erlebnissen. Das Handbuch der Druckveredelung** (ISBN 9783739216768).*

Weitere Publikationen und Informationen zum Thema Kooperation finden Sie auf www.mueller-wartenberg.com.