

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Auch Kooperationen beginnen oben



Was wird nicht alles über Kooperationen und deren Vorteile fabuliert. Kooperationen seien unabdingbar, nichts ginge mehr ohne sie, allein ist man zu schwach und so fort.

Wie immer gilt: Nur nicht übertreiben. Genauso oft, wie vorge-
tragen wird, dass Kooperationen, Allianzen oder ähnliches
zwingend und unabdingbar seien, kann man entgegenhalten:
Wer kooperiert, verliert. Das ist auch nicht komplett wahr,
aber auch nicht weniger wahr als der ursprüngliche Vortrag.

Sortieren wir uns ein wenig: Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht,
aber bei uns klopfen immer wieder Unternehmen an, die mit
uns „kooperieren“ wollen. Haben wir anfangs unserer
Entwicklung noch viel mehr dieser Gesprächsanfragen wahr-
genommen, sind wir heute wesentlich selektiver, denn wir
haben festgestellt, dass die Kooperationsanfragen entweder
plumpe Einleitungen von Verkaufsgesprächen waren, so dass
die „Kooperation“ dann in Tat und Wahrheit eine Kunden-/
Lieferantenbeziehung geworden wäre – das ist keine Koopera-
tion – oder es war schlicht der Versuch, unser Netzwerk
auszunutzen, dies meist aus branchengleichen aber weniger
starken Unternehmen.

Unsere heutige Standardantwort: Wenn es um eine echte
Geschäftsidee, Geschäftsmöglichkeit handelt, wenn etwas
Konkretes auf dem Tisch liegt, von dem alle (!) etwas haben,
dann können wir reden, aber konzeptionelle Kooperationser-
örterungen führen zu nichts. Wir haben schon viel Zeit
dadurch gespart, die wir in unsere eigene Weiterentwicklung
und die unserer Klienten investieren konnten.

Manchmal wird auch eine Fusion oder eine Übernahme als
„Kooperation“ verkauft. Das ist nicht nur Unfug, es ist auch
unlauter und führt zu nichts. Der Klassiker, den einige von
Ihnen noch vor Augen haben werden, ist die „Kooperation“
von Daimler und Chrysler, später als „Fusion auf Augenhöhe“
betitelt, was ebenso falsch war. Es war eine glasklare Über-
nahme und nur, um das Gesicht des Chrysler CEOs zu wahren,
wurde es als Fusion unter Gleichen betitelt. Dass es ein abseh-
barer Flop war, sei dahingestellt, aber das falsche

Zusammenführungsverständnis hat neben den inkompati-
blen Produkten sicher seinen Teil dazu beigetragen.

Wenn wir schon dabei sind: Ein oft vorgetragener Grund für
sogenannte Kooperationen sind ebenso sogenannte Synergie-
effekte. Vergessen Sie diese schnell, denn sie treten meist nicht
oder bei weitem nicht in der angepeilten Höhe ein. Nehmen
Sie eventuelle „Synergieeffekte“ als Bonus. Sie entstehen fast
immer auf der Kostenseite, helfen Ihnen also unter dem Strich,
aber nur einmal und nicht beim Wachstum.

Wenn Sie über eine Kooperation mit einem Unternehmen
nachdenken, machen Sie sich klar, dass auch Kooperationen,
Allianzen oben beginnen: In der Chefetage. Bei Ihnen. Bottom-
Up-Kooperationen sind wenig hilfreich. Bevor Sie über das
Modell der Kooperation mit welchem Unternehmen oder mit
welchem Unternehmenskreis auch immer nachdenken,
stellen Sie sich die Frage nach dem Ziel. 1+1 darf nicht nur 2
ergeben, sondern muss mindestens 8, besser 64 als Resultat
haben. Warum? Weil eine Kooperation, gleich welcher Art
Arbeit bereitet, Arbeit, die Sie vom Markt fernhalten wird,
Arbeit, die in die interne Weiterentwicklung investiert werden
muss. Es geht eine hohe Zeitinvestition damit einher. Das ist
dann in Ordnung, wenn die „Kooperation“ einen sehr, sehr
hohen Nutzen hat. Ansonsten ist sie ein Zeitfresser. Besten-
falls.

Wenn Sie den Nutzen klargestellt haben und sich sicher sind,
dass die Kooperation sich lohnen wird (ob sie es tut, wird die
Zukunft zeigen), dann betiteln Sie sie auch richtig in der
internen und externen Kommunikation. In unserer strategi-
schen Beratungsarbeit schärfen unserer Klienten mit uns den
Sinn für die richtige Form der Kooperation und nicht selten
kommen unsere Klienten zu der Erkenntnis, dass sich die
angedachte Kooperation nicht oder nur anders lohnt.

Denken Sie daran: 1+1=64!