

## Regeln zu Kooperationen

Es nicht *den* klassischen Grund, warum sich zwei oder mehr zusammen tun. Die Motive sind vielfältig, und daher auch die Gefahren des Scheiterns. Alle hoffen auf den Effekt  $1+1>2$ , das Ganze möge schlussendlich größer sein als die Summe seiner Teile. Doch für wen? Und was? Und wie? Erwartungen an Kooperationen bestimmen, ob sie sinnvoll und vor allem haltbar sind. Es gilt Regeln zu beachten, die einerseits helfen, eine Kooperation stabil zu machen. Und Grundsätze zu kennen, die ein sicheres Indiz sind, dass ein Verbund scheitern kann oder sogar wird.

Die Regeln oder aus Erfahrung abgeleiteten „Gesetzlichkeiten“ gelten für die geschäftliche Symbiose von Unternehmen wie auch im beruflich-persönlichen Bereich. Also immer dann, wenn zwei (oder mehr) eigentlich eigen- und selbständige Menschen oder Organisationen „zusammenwerfen“, etwas gemeinsam unternehmen wollen.

Die Gefahr dabei ist, dass damit neue „Machtverhältnisse“, also Befehls- und Entscheidungs-Hierarchien entstehen müssen bzw. der Abstimmungsprozess ein völlig anderer wird. Dies geht vielen Menschen „gegen den Strich“ und „an die Substanz“. Kooperationen scheitern selten, weil sie in der Sache prinzipiell erfolglos bleiben oder werden. Sondern weil die Beteiligten sich gegenseitig „auf die Nerven gehen“ und mit dem jeweils anderen Handeln und Entscheiden nicht einverstanden sind.

- ▶ **Kooperationen sind vor allem eins: Psycho-Stress für die Beteiligten.**

### Kitt fürs Patchwork & Stolperfallen ‚aus dem Nichts‘

- ▶ **Grenzen setzen:** Es ist gut zu regeln, was man gemeinsam unternehmen und erreichen will. *Es ist unabdingbar, von vornherein darüber zu reden, was man nicht will und was zu vermeiden ist.* Diese Überprüfung muss immer wieder stattfinden, denn jeder der Partner geht eigene Wege und entwickelt sich in anderem Tempo und mit anderen Schwerpunkten weiter.
- ▶ **Entwicklungspfade und „Sollbruchstellen“ definieren:** Kooperationen entstehen in expliziten Situationen. Doch logischerweise verändern, entwickeln sich Märkte und Möglichkeiten. Daher sollte ein *„Wachstumspfad“, die möglichen Veränderungsalternativen gleich zu Beginn und permanent besprochen und vereinbart werden.* Wie auch klar im Vorfeld geäußert werden muss, was als ein Konflikt angesehen würde und wie er behandelt werden soll. Probleme erst gar nicht entstehen lassen, denn im Gegensatz zu internen Angelegenheiten kann man „Zoff“ in Kooperationen nicht „unter der Bettdecke“ behandeln. Vor allem aber gilt: Geduld haben.
- ▶ **Eigenständigkeit kultivieren:** Die jeweiligen Partner müssen dafür sorgen, dass ihre ursprüngliche Eigenständigkeit bewahrt wird und *vor allem müssen sie begreifen und es organisieren, dass die Kooperation ein neues eigenständiges Etwas ist.* So wie ein Kind, das man nicht Vater oder Mutter zurechnen kann. Es ist etwas Eigenständiges. Kooperation sind wie Kinder: man muss sie zunächst leiten, aber ihnen auch „Persönlichkeit“, Eigenständigkeit „anerkennen“. Dazu gehört im geschäftlichen, sie brauchen eine unverwechselbare „mission & vision“, ein eigenes USP. Als wäre es ein eigenständiges Unternehmen.
- ▶ **Personen auswählen:** Gerade in Unternehmens-Kooperationen eignen sich de facto nicht alle Personen (auch im Management) für ein kooperati-

ves, offenes, vertrauensvolles Miteinander. Denn in Kooperationen muss man sich aufeinander verlassen, gegenseitig vertrauen können. Das fällt manchen schwer, die als „Kämpfer“ unterwegs sind. Daher: *Wer in eine Kooperation involviert ist, sollte sorgfältig ausgewählt werden.* Es ist keine Schande, dass nicht jeder Mitarbeiter für alle Aufgaben geeignet ist!

- ▶ **Logische Vermarktung:** Kooperationen können eine eher nach innen, zum Vorteil von zwei (und mehr) Handelnden (Hersteller, Anbieter, Dienstleister) oder eine markt- und marketing-strategische Angelegenheit sein. Vor allem in diesem Fall müssen die Gründe dafür dem Markt, den (potentiellen) Kunden besonders gut, sprich logisch-einleuchtend, sinnvoll-nachvollziehbar erläutert werden. Kunden/Märkte wittern hinter Kooperationen tendenziell „Verrat“, ein Kartell. Daher: *Den Nutzen für Käufer/Kunden glasklar und unverkrampft verdeutlichen*, ohne schwülstige, hohle Phrasen und „platten Sprüche“.
- ▶ **Keine „biblische Barmherzigkeit“:** Der Blinde und der Lahme, in der Bibel Symbol für gegenseitige Hilfe. In der wirtschaftlichen Realität funktioniert das nicht. Kooperieren können Partner, die ohnehin stark sind. *Wer kooperiert, um vorhandene benennbare Schwächen und ein eklatantes Manko auszugleichen, scheitert „mit Pauken und Trompeten“.* Denn auch die biblische Brüderlichkeit hat nicht geholfen, um bei einer Olympiade Sieger zu werden. Und auf Märkten ist täglich Finale!
- ▶ **Geld-Generatoren:** Kooperationen, hoffen viele, mögen „von selbst“ Geld bringen. Das ist nicht der Fall. Erst einmal kosten sie immer. Sind eine Investition wie jede anderen Firmengründung oder Produktions-/Vertriebsmaßnahme auch. Daher: Finanzplan nicht vergessen, Finanzierung sichern! *Niemals Kooperation „nebenbei“ anlaufen lassen !!!*
- ▶ **Wichtigkeit, nicht Nichtigkeit:** Niemals Kooperation aus geringem Anlass beginnen und zu etablieren versuchen. Sie werden sehr schnell lästig und verlieren ihren Sinn. *Eine Kooperation muss triftige, substanzielle Gründe haben, die den Tag überstehen und von substanzieller, strategischer Bedeutung sein.* Vor jeder Kooperation muss die tiefe Einsicht stehen, dass man es alleine nicht schaffen kann.
- ▶ **Partnerzahl potenziert Konflikte:** Kooperieren zwei, ist dies 1 potentieller Konflikt. Sind 4 Partner beteiligt, gibt es 6 konfliktgefährdete Beziehungen, bei 10 Partnern sind es schon 45 Duell-Gefahren! *Ab vier, fünf Partnern wäre sowieso die Gründung einer neuen, eigenständigen Firma in Betracht zu ziehen* und wahrscheinlich besser als „nur“ eine Kooperation.
- ▶ **Kooperation ist ein Vertragsmodell.** Vermeiden Sie, vor allem wenn sie selbst eine „treibende Kraft“ in Kooperationen sind, die allzu intensive Investition von Gefühlen und Hoffnungen. Kooperationen, die sich zwischen den Beteiligten Richtung „Freundschaft“ entwickeln, können gut gehen (im Einzelfalls); meist aber kracht es irgendwann um so heftiger und unreparierbarer, was dann der eigentlichen, wirtschaftlichen Sache um so schlimmer schadet. *Kooperationen „mit Herzblut“ wollen, entwickeln, in Gang setzen: Unbedingt Ja. Dann aber: das „daily operating“ möglichst anderen, weniger emotional involvierten Personen übertragen.* Die Promotoren müssen die „Graue Eminenz“ bleiben, sollten nicht die im Tagesgeschäft Handelnden sein! (Was natürlich bei einer persönlichen Kooperation Mensch-zu-Mensch so nicht gelten kann, aber in jedem Fall bei Firmen, auch bei kleineren.)