

# Innovation durch Kooperation

## Gemeinsame Sache machen

Wer mit Innovationen beim Kunden punkten will, muss erst mal in Vorleistung gehen. Doch gerade das ist für kleine oder mittlere Unternehmen schwer zu stemmen. Nahezu jede Unternehmensleitung steht vor diesem Dilemma.



**D**as Unternehmen von Herrn Mertens ist auf optoelektronische Systeme spezialisiert. In Gesprächen auf einer Messe konkretisiert sich sein Bild: Der Markt ruft nach einer Lösung mit höherer Systemintegration. Allerdings fehlt dazu im eigenen Unternehmen das Spezialwissen. Doch er erinnert sich an das Gespräch mit der Geschäftsführerin eines Komponentenherstellers: Die eigene Technologie und Kompetenz und die des anderen Unternehmens zusammen wären „der Clou“. Herr Mertens greift zum Telefon...

Die meisten Geschäftsführungen haben eine Nase für Trends und Chancen in ihrer Branche und in ihrem Technologiefeld. Dem gegenüber stehen enge finanzielle Mittel, fehlendes Spezialwissen für Neuentwicklungen und fehlende (Versuchs-)Ausstattungen. Man muss also andere We-

ge finden, um das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern. Eine Möglichkeit dazu sind Kooperationen.

Vielleicht ist dieser Gedanke auf den ersten Blick erschreckend: Heißt das, die Eigenständigkeit einzubüßen und das unternehmerische Heft aus der Hand geben? Nein, wenn ein paar Grundsätze beachtet werden.

**Gemeinsame Vision entwickeln:** Gemeinsame Vorstellungen von der Zukunft zu entwickeln, braucht Zeit. Diese bilden jedoch die Basis, denn sie geben eine Richtung vor und entfalten Sogwirkung: Was haben die Kunden von unserem gemeinsamen Produkt? Wie genau werden wir uns von anderen unterscheiden? Der Austausch über diese und ähnliche Fragen schafft das Vertrauen für eine längerfristige und gleichberechtigte Zusammenarbeit. Und je klarer das gemeinsame Bild von der Zukunft ist, desto eher ziehen alle an einem Strang.

**Marktpositionierung zuspitzen:** Eine Innovation ist erst etwas wert, wenn sie Geld einbringt. Damit alle Partner von ihr profitieren, müssen sie sich darüber klar werden, wer welche Elemente der gemeinsamen Entwicklung wie vermarkten will: Setzen die einzelnen Partner auf Qualität oder auf Masse? Wo entstehen gemeinsame Wettbewerbsvorteile, und wie können wir gemeinsam mögliche Nachteile verringern? Welche Schritte zum Marketing können und wollen wir zusammen unternehmen?

**Ressourcen verbinden:** Die gemeinsamen Ressourcen müssen effizient genutzt werden. Sonst verdursten alle auf dem Weg zum Kunden. Über die Nutzung sollten die Partner konkrete Vereinbarungen treffen: Von wem werden wir was nutzen (Know-how, Infrastruktur, Patente ...)? Welchen Ausgleich, finanziell oder materiell, können wir uns dafür jeweils vorstellen? Welche, für die anderen Partner vielleicht auch

ungewohnten, Regeln (wie zum Beispiel ISO-Normen, Gesetzaufgaben) müssen beachtet werden?

**Unterschiede der Partner für ein besseres Ergebnis nutzen**

Je mehr Partner, desto wichtiger ist der Austausch. Wo der Eine eher den Markt im Blick hat und erst bei konkretem Kundeninteresse die Lösung von technischen Details ins Auge fasst, richtet der Andere gerade darauf sein Augenmerk und will keine „ungelegten Eier“ verkaufen. Bei größeren Unternehmen ist vieles formalisiert, kleinere setzen eher auf „Zuruf“. Alles kann seine Berechtigung haben und letztendlich zu einem besseren Ergebnis beitragen – solange es bewusst in die gemeinsamen Vorgehensweisen einfließt. Auch das benötigt Zeit und den Willen aller, gemeinsam etwas Neues, Besseres entstehen zu lassen und dafür auch mal gewohnte Wege zu verlassen.

Damit die genannten Erfolgsfaktoren wirksam werden, bieten sich folgende Ansatzpunkte an:

- ◆ Setzen Sie auf Verhandeln unter Gleichen statt auf Hierarchie. Dies ist ein effektiver Steuerungshebel, damit die Kooperationspartner ihre Interessen angemessen vertreten können und einen Nutzen in ihrem Beitrag zum gemeinsamen Ziel sehen, unabhängig von der Größe des jeweiligen Unternehmens. Im Fokus dabei: Welche Lösung bestmöglich die Interessen aller erfüllt.
- ◆ Praktizieren Sie gemeinsam ein kleinschrittiges und verbindliches Projektcontrolling der jeweiligen Teilaufgaben. Als Partner mit gemeinsamem Risiko haben Sie das Recht auf Informationen zum Fortgang der Arbeiten – und zwar in kürzeren Abständen, als Sie es innerhalb des eigenen Unternehmens gewohnt sind. Und Sie haben die Pflicht, Ihre Partner ebenso kurz getaktet zu informieren. Denn in einer unternehmensübergreifenden Kooperation fallen informelle Alltagssignale bei Flur- und Kantinengesprächen weg oder sind nur reduziert zugänglich.
- ◆ Etablieren Sie gemeinsame Steuerungsgremien. Diese dienen zum Einen ganz praktisch dazu, die Fäden in der Hand zu behalten und kostenintensive Fehl-

läufe zu vermeiden. Zum Anderen bieten sie eine Plattform zum Austausch und zur Vorbereitung von Entscheidungen, wenn aufgrund neuer Einflüsse die Entwicklung angepasst werden muss.

Herr Mertens hat mit der befreundeten Geschäftsführerin die oben beschriebenen grundlegenden Klärungen getroffen. Als sie im nächsten Schritt ein Netzwerk mit weiteren Partnern aufbauten, holten sie sich Unterstützung durch eine unabhängige Moderatorin. Auf einer gut geklärten Basis waren gemeinsame Entwicklungsvorhaben leichter umzusetzen. Die Unternehmen haben wesentliche Schritte für die Zukunftssicherung vollzogen: Die Kompetenz- und Ressourcenbasis ist erweitert, Routinen für gemeinsame Abläufe sind erprobt und angepasst. Gemeinsame Erfolgserlebnisse – etwas zu stemmen, was ein Unternehmen allein nie geschafft hätte – bestätigen den Weg. Zu wichtigen Entscheidungspunkten oder in kritischen Phasen wollen sie die externe Moderation wieder hinzuziehen, um früh auf blinde Flecken aufmerksam zu werden.

Ein Nebeneffekt ergab sich zusätzlich: Durch die Kooperation erfüllen die Unternehmen die Voraussetzung für die Beantragung von Forschungsgeldern, zum Beispiel über die EU oder über ein Forschungsministerium – ein nächster Schritt, den die Partner gerade verhandeln. ■



**Andrea Rohrberg**  
synexa consult, Essen  
www.synexa-consult.com



**Antoinette Beckert**  
Coaching & Consulting, Berlin  
www.antoINETTE-beckert.de



2. Auflage, 48 Seiten, 19,80 €

**Beratervertrag mit der eigenen GmbH**

GmbH-Gesellschafter können das Geschäftsführeramt aufgrund eines Beratervertrags gegen Honorar für ihre Gesellschaft übernehmen. Auch der bereits als Geschäftsführer tätige Gesellschafter kann daneben einen Beratervertrag mit „seiner“ GmbH abschließen und auf diese Weise ein zusätzliches Honorar aus der Gesellschaft beziehen.

Speziell Beraterverträge im Anschluss an ein beendetes Anstellungsverhältnis als Geschäftsführer sind in der Praxis weit verbreitet. Auf diese Weise kann sich die GmbH das Know-how des Ex-Geschäftsführers sichern. Und dieser kann sich mit Hilfe eines Beratervertrags einen gleitenden Übergang in den endgültigen Ruhestand ermöglichen.

**Bestellung per Fax an: 0228 95124-90**

Ja, bitte senden Sie mir gegen Rechnung \_\_\_\_\_ Exemplar(e) „Beratervertrag mit der eigenen GmbH“ zum Preis von 19,80 €

Kundennummer (falls vorhanden)

Firma/Name

Straße/Nr.

PLZ/Ort

E-Mail

Datum, Unterschrift

13-549

**VSRW** E-Mail: vsrw@vsrw.de  
Internet: www.vsrw.de