

Kooperationen erfolgreich gestalten

Teil II: Kooperationsversagen, Konfliktlösung und Beziehungsmanagement

Dr. Markus H. Dahm/Dietmar Thorenz*

Kooperationen zu bilden ist die eine Sache, sie erfolgreich zum gemeinsamen Ziel zu führen, eine andere. Oft kommt es auf dem Weg zum Ziel zu scheinbar unlösbaren Konflikten, die langfristige Schäden bei beiden Partnern hinterlassen können. Wie dieser Gefahr schon beim Kooperationsstart begegnet werden kann und worauf es beim Umgang mit Konflikten ankommt, wird in diesem Beitrag gezeigt¹.

1. Die Gefahr des Kooperationsversagens

Die Bewältigung des Strukturwandels setzt eine kontinuierliche Anpassung und ein aktives Mitgestalten voraus. Unternehmen, die es verstehen, sich in diesem Wettbewerb nicht nur die eigenen, sondern auch fremde Potenziale zu Nutze zu machen, haben gute Aussichten

auf Erfolg. Wie bereits im ersten Teil dieser Serie ausführlich dargestellt, können durch die Ausbildung von Synergien eigene Schwächen ausgeglichen und Vorteile im Sinne eines Nicht-Null-Summenspiels für jeden einzelnen Kooperationspartner erzielt werden. Allerdings sollte die Wahl eines geeigneten Partners systematisch erfolgen und die Kooperations-

beziehung sowie die Kooperationsform sollten sorgfältig ausgewählt werden.

Doch dies ist nur der erste Schritt im Rahmen der erfolgreichen Gestaltung einer Kooperation. Eine noch größere Herausforderung dürfte vielmehr der Umgang mit bereits entstandenen Lock-In-Effekten sein. Zudem muss generell geklärt werden, wie mit auftretenden und unerwarteten Problemen umgegangen werden soll. Gut beraten ist ein Unternehmen immer dann, wenn es sich bereits im Vorfeld Gedanken über die Kooperationsgestaltung macht und auch die andere Seite bei der Gestaltung der Kooperation mit einbezieht.

Kooperationen zwischen Unternehmen sind auch immer Kooperationen zwischen ihren Akteuren. Damit hat die Be-

* Dr. Markus H. Dahm ist Strategieberater bei IBM Global Business Services, Hamburg. Neben dieser Tätigkeit ist er Lehrbeauftragter an der Fachhochschule für Oekonomie und Management, Essen/Hamburg, und Gastdozent an der TU Freiberg. Dipl.-Ing. Dietmar Thorenz ist Senior Consultant bei der ALTRAN GmbH & Co. KG. Er verantwortet und steuert als Teamleiter den Aufbau und das Wachstum eines Entwicklungsteams für eingebettete Systeme (Embedded Systems).

¹ Zum Teil I vgl. ZCG 06/09 S. 254–259.

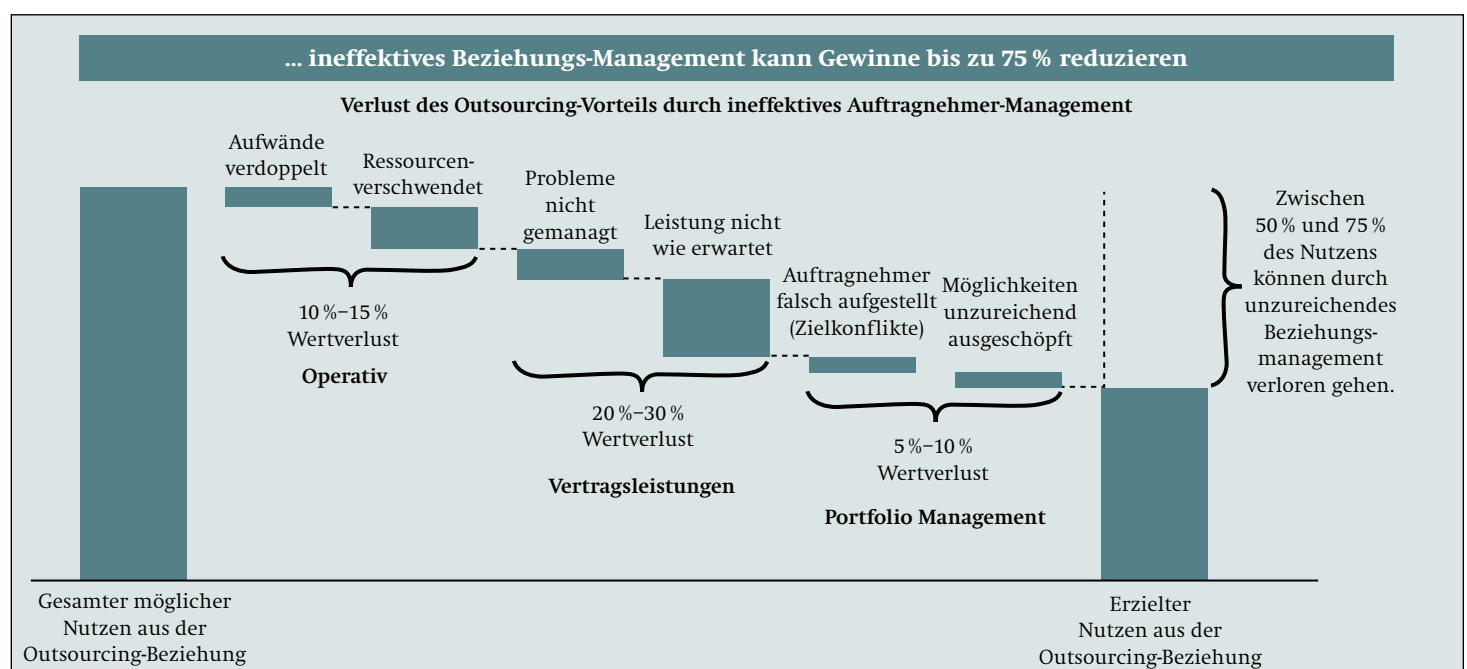


Abb. 1: Wertverlust durch unzureichendes Beziehungsmanagement am Beispiel von Outsourcing-Partnerschaften

► Ist die Arbeitsbeziehung der Partner nicht stimmig, kann kein Vertragswerk den Kooperationserfolg garantieren. ◀

ziehungsebene zwischen den handelnden Schlüsselpersonen eine hohe Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Kooperation. Abb. 1² auf S. 10 zeigt anschaulich, wodurch der Mehrwert einer Kooperation minimiert oder gar zerstört werden kann. So weisen 64% aller Allianzen einen Wertverlust durch schlechte oder zerstörerische Beziehungen auf³. Kein Vertragswerk – und ist es noch so detailliert – kann den Erfolg einer Kooperation garantieren, wenn die Arbeitsbeziehung zwischen den Partnern nicht stimmig ist.

Folglich reicht es nicht aus, das Management einer Kooperation allein auf Organisationsstrukturen und Prozesse zu beschränken. Denn ein solcher Fokus übersieht den notwendigen Aspekt der Unternehmensführung und die Tatsache, dass eine erfolgreiche Kooperation auf der Beziehung der Vertreter beider Partnerfirmen basiert. Erst wenn hier eine Übereinstimmung über die Erwartungen, die Ziele und die Visionen herrscht, ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und somit für die gemeinsame Lösung operativer Probleme gegeben. Eine solche Art der Führung setzt allerdings voraus, dass beide Seiten die Notwendigkeit für eine proaktive und institutionalisierte Beziehung erkennen und auch eine klare Verpflichtung zur Generierung einer solchen Beziehung eingehen⁴.

2. Organisation der Kooperation

2.1 Elemente der Kooperations-Governance

Ist ein geeigneter Kooperationspartner gefunden und wurde die optimale Kooperationsform gewählt, stellt sich die Frage, wie die Kooperation konkret umgesetzt werden soll bzw. welche Kriterien beachtet werden müssen, damit Reibungsverluste zwischen den Kooperationspartnern weitgehend vermieden werden können. Abb. 2 veranschaulicht die Schwerpunkte, die bei einer effektiven Kooperationssteuerung, bezogen auf Outsourcing-Partnerschaften, berücksichtigt werden müssen.

Der hier im Rahmen von Kooperationen verwendete Governance-Begriff umfasst organisatorische Einrichtungen, getroffene Vorkehrungen und vor allem die

Gestaltung von Kooperationen

Verhaltensregeln zur Führung eines Geschäfts oder zur Steuerung einer langfristigen Geschäftsbeziehung. Eine solche Governance sollte Prinzipien wie

- Interessenorientierung an den Bedürfnissen der Stakeholder,
- Zielorientierung,
- Effektivität,
- Ethik und
- objektive Legitimität

zugleich verfolgen. Diese Aufgabe mag komplex und daher schwer umsetzbar erscheinen, ist aber eine notwendige Voraussetzung, um die Kooperation nicht durch Vernachlässigung eines dieser Prinzipien zu gefährden⁵. Mit dem Begriff der Ethik wird unternehmerische Fairness und Anstand verbunden. Die objektive Legitimität bildet die Basis für Verhandlungen und die eigene Interessenvertretung. Sie verkörpert die Anerkennungswürdigkeit der vertraglichen Ordnung zwischen den Kooperationspartnern und sollte daher von einseitigen subjektiven und machtgetriebenen Interessen befreit werden.

Die Governance-Organisation beschreibt die organisatorische Schnittstelle zwischen den Partnern. Sie definiert die dafür zu bildenden Organe mit ihren Personen, Rollen und Aufgaben und den direkten sowie indirekten Berichtswegen. Unternehmerisches Handeln findet auf drei Ebenen statt und zwar auf strategischer, taktischer sowie operativer Ebene. Der Aufbau einer Governance-Organisation orientiert sich deshalb auch an diesen drei Ebenen.

Gemeinsame Prozesse bilden stabile, robuste und gleichzeitig flexible administrativ-technische Verfahren, die es den Gremien erlauben, den Vertrag mit seinen finanziellen, technischen und zeitlichen Vereinbarungen über die Laufzeit zu steuern. Gerade wegen der angestrebten Flexibilität empfiehlt es sich, hier auf einige wenige, gute Grundprinzipien zu bauen und nicht auf ein dickes bürokratisches Regelwerk. Der Vertrags-

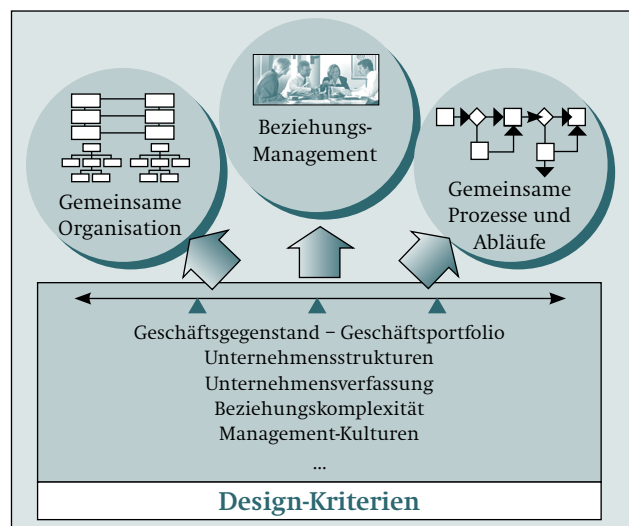


Abb. 2: Die drei Elemente der Kooperations-Governance

gegenstand und die inhärenten Risiken bestimmen jedoch letztlich das Maß der möglichen Flexibilität.

Gute Governance ergibt sich jedoch nicht allein durch die Einrichtung von Management-Organen, Berichtswegen und Prozessablaufbeschreibungen. Vielmehr müssen auch gute Arbeitsbeziehungen und adäquate Formen der Zusammenarbeit geschaffen werden. Beidseitig anerkannte Protokolle und Mechanismen für die strategische, taktische und operative Arbeit definieren sehr konkrete und zielführende Verhaltensweisen, um zu nachhaltigen Ergebnissen zu gelangen. Kooperationspartner sollten sich aus diesem Grunde auch mit der Schaffung von guten Arbeitsbeziehungen befassen sowie eine dem Geschäftszweck angemessene Grundhaltung annehmen und diese in einem institutionalisierten Beziehungsmanagement umsetzen.

2 Vgl. Ertel, Relationship Management – Getting that Extra 10 %, Vortrag im Rahmen des „2005 Outsourcing World Summit“, 21.–23. 2. 2005, S. 5.

3 Vgl. Dahm, Partnership Management with the „Relationship Alignment Management“ Method, Vortrag gehalten an der Frankfurt School of Finance & Management, 2007, S. 6.

4 Dazu Vantage Partners, Alliance Governance – Too Often Failing the Leadership Test, 2007. Nähere Informationen dazu finden sich auf der Internetseite unter www.vantagepartners.com.

5 Vgl. Rybol, Kundenzufriedenheit durch institutionalisiertes Beziehungsmanagement, unveröffentlichtes Manuskript, IBM Deutschland GmbH, 2004, S.8.