

Fragestellungen und Leitlinien, die zur Vorbereitung und Durchführung von Kooperationen zu beachten sind:

- **Feststellung des Nutzens der Kooperation**
 - Kann dadurch die eigene Produktion kostengünstiger gestaltet werden?
 - Können durch die Kooperation neue Kenntnisse erworben und eingesetzt werden?
 - Stehen durch die Kooperation Spezialisten zur Verfügung, die sonst nicht eingestellt werden könnten/würden?
 - Können neue Vertriebswege genutzt werden, deren neuer Aufbau sonst zuviel Zeit und Geld kosten würden?
 - Können neue Märkte erschlossen werden?
 - Können bisherige Märkte erweitert werden?
 - Ergeben sich durch die Kooperation insgesamt Kostensenkungspotentiale für uns und wenn ja, welche?
 - Hilft die Kooperation, neue Finanzierungsquellen zu öffnen?
 - Kann die Kooperation dazu genutzt werden, um die interne Unternehmensführung zu verbessern?
 - Kann durch das Eingehen einer Kooperation Vorsorge für eine Unternehmensnachfolge oder für die Fortführung des eigenen Unternehmens getroffen werden?

- **Festlegung des Anforderungsprofils für die Suche nach Kooperationspartnern**
 - Unternehmensgröße
 - Produkt -und Leistungspalette
 - Technologie-Kompetenz
 - Marktpräsenz
 - Regionaler Operationsbereich
 - Marketing-Kompetenz
 - Entwicklungskapazitäten
 - Lizenzsituation
 - Führungsstruktur
 - Mitarbeiter-Zusammensetzung
 - Kaufmännische Kompetenz
 - Finanzausstattung

- **Kriterien für die Auswahl des Kooperationspartners**
 - Passen die Unternehmensgrößen zueinander?
 - Wie ist seine Finanzkraft?

- Welches sind seine Entwicklungspotentiale?
 - In welchem Marktsegment operiert der zukünftige Kooperationspartner?
 - Welches (räumliche) Gebiet ist sein Einzugsbereich?
 - Welche Kundenbeziehungen hat er, die genutzt werden könnten?
 - Wie weit erfüllt er das Anforderungsprofil?
 - Stimmt die Chemie zwischen den Geschäftsführern, unternehmerisch und menschlich?
 - Wie groß müssen die jeweiligen Anstrengungen zur Anpassung sein?
- **Kooperationsvereinbarungen am Ende der Planungsphase**
 - Absichtserklärung für die Kooperation mit beiderseitig einvernehmlich definierten Zielen
 - Festlegung der gemeinsamen Strategie
 - Gemeinsamer Projektplan und ggf. Businessplan für das Vorhaben
 - Festlegung der Produkt- und Leistungspalette
 - Definition der gemeinsamen Entwicklungsvorhaben
 - Auflistung und Abstimmung bzgl. der zukünftigen Kunden-/Zielgruppen
 - Bestimmung der Märkte und Absatzkanäle, Analyse der zukünftigen Konkurrenz
 - Auflistung und Abstimmung bzgl. der Synergie-Bereiche
 - Definition und Abgrenzung der Aufgaben innerhalb der Kooperation
 - Festlegung der gegenseitigen Kommunikations- und Informationsflüsse
 - Festlegung der Rollenverteilung zwischen den Partnern
 - Festlegung der Kommunikation zu Kunden und Lieferanten
 - Regelung der Finanzen Festlegung eines Investitionsplans
 - Vertragsentwurf
 - Ermittlung, mit welchen Problemen gerechnet werden muss
- **Abschließende Fragen vor dem endgültigen Start der Kooperationen**
 - Führt die angestrebte Kooperation zur Verwirklichung der eigenen Ziele?
 - Stimmen meine Gründe für die Kooperation noch mit den zu treffenden Vereinbarungen überein?
 - Werden diese Ziele auch wirklich angesteuert?
 - Hat der Partner noch verdeckte Ziele?
 - Worauf soll sich die Kooperation endgültig erstrecken?
 - Sind die Operationsbereiche richtig abgegrenzt?
 - Passt die Kooperation wirklich in meine Unternehmensstrategie?
 - Wie groß werden die Anpassungsprobleme sein?
 - Sind wir uns klar, wie wir in Zukunft miteinander umgehen wollen?
- **Festlegung von Spielregeln für die Umsetzung der Kooperation**
 - Welche Organisationsstruktur wird gewählt?
 - Welche Unterstützung erhält die Kooperation durch das Management?
 - Wie werden die Ressourcen verteilt?
 - Wie wird regelmäßig festgestellt, ob die Strategien noch übereinstimmen?

- Wie wird die Erreichung der Kooperationsziele geprüft?
- Was soll passieren, wenn die Vertreter eines Partners in ihrem Unternehmen keine Zustimmung zu geplanten Vorgehensweisen in der Kooperation erhalten?
- Wie werden personalpolitische Entscheidungen, welche die Kooperation tangieren, getroffen?
- Welche Abstimmungsregeln sollen gelten (Einstimmigkeit)?
- In welchen Zeitabständen muss die zunächst festgelegte Rollenverteilung überprüft werden?
- Wie soll die Eigentumsstruktur aussehen?
- Wer leistet welchen finanziellen Beitrag für die Kooperation?
- Welche Rechtsform soll die Kooperation haben?
- Wie werden Erfolge/ Misserfolge der Kooperation auf die Partner verteilt?
- Wurden Ausstiegsszenarien festgelegt?

- **Laufende Überprüfung während der Umsetzung der Kooperation**

- Sind die Ziele aufeinander angeglichen?
- Werden die Ziele umgesetzt?
- Überprüft die Kooperation regelmäßig ihre Strategien?
- Wer entwickelt die Strategien weiter?
- Wer sorgt für ihre Umsetzung?
- Sind die Projektteams in die Umsetzung eingebunden?
- Welche Möglichkeiten gibt es zur Anpassung der Kooperation auf Veränderungen in der Umwelt?
- Welche Änderungsvorschläge hat es im letzten halben Jahr gegeben?
- Was waren die Gründe dafür, Änderungen vorzunehmen?
- Sind die Finanzen in Ordnung?
- Gibt es erste Frustrationen wegen der Kooperation und was sind die Ursachen?
- Inwieweit kann/muss darauf reagiert werden?
- Was muss verbessert werden?

- **Wahrnehmung von kritischen Signalen in der Kooperation**

Kritische Signale müssen wahrgenommen werden und umgehend zu einem Klärungsgespräch zwischen den Partnern führen.

Kritische Reaktionen im eigenen Unternehmen:

- Bei Kosten-Nutzen-Differenzen hat die Kooperation keinen Vorrang mehr
- Verabredete Spielregeln und Vergleichsmaßstäbe werden nicht eingehalten
- Verhalten im Unternehmen ist zunehmend auf eigene Vorteile ausgerichtet
- Unzufriedenheit wird offen geäußert
- Intern wird offen an der Kooperation vorbei operiert

Kritische Reaktionen beim Kooperationspartner:

- Veränderung des Beschwerdeverhaltens (häufiger, unmotivierter als bisher)

- Unzufriedenheit mit der Kooperation
- Nachlassendes Engagement
- Eventuell verdeckt geplante Aufkündigung
- Offene Suche nach anderen Partnern

Kritische Reaktionen aus der Umwelt:

- Anteilseigner werden unruhig und versuchen, Macht auf die Kooperation auszuüben
- Markteinbruch
- "Ansehen" der Kooperation schwindet

Weiteres bei der IHK Nordschwarzwald, Herrn Dipl.-Wirtschaftsing. Werner Morgenthaler, Leiter Innovation-/Technologiemanagement, Strategisches Qualitätsmanagement, Tel.: 07231/201-157, Fax: -41 157 oder per E-Mail: morgenthaler@pforzheim.ihk.de