Strategisches Marketing

Wahl der Kooperationsstrategie

W. Neise, Cuxhaven

Eine durch permanente Kundenorientierung gewachsene Spezialisierung macht Kooperationen heute zwingend. Diese können innerhalb aber auch außerhalb der Branche eingegangen werden. Lesen Sie, wie Ihre eigene Kooperationsstrategie erarbeitet werden kann.

Erfolg durch Kooperation

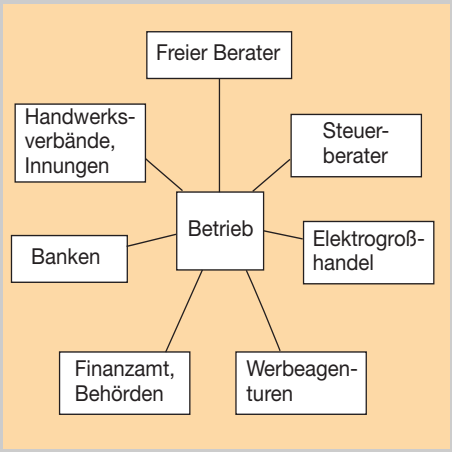
Ihre Spezialisierung bedarf zwingend einer Kooperation. Der Spezialist ist schon naturgemäß darauf angewiesen, mit anderen zusammenzuarbeiten. Da er nur das tut, was er besser kann als andere, müssen viele Aufgaben an andere Partner delegiert werden. Diese Kooperationen können ganz verschiedene Formen annehmen – von der gelegentlichen, lockeren Zusammenarbeit bis zur engen Partnerschaft.
Kooperation ist für Sie immer erfolgreicher als Konkurrenz und Wettbewerb. In unserer Leistungsgesellschaft gilt der Wettbewerb als der Motor des Fortschritts. Das ist zwar richtig – aber der Kampf um Marktanteile kostet viel Geld, Kraft und Energie. Viel sinnvoller ist es, mit dieser Verschwendung aufzuhören und mit gebündelten Kräften im Interesse des Kunden zu arbeiten. Die gemeinsame Bündelung von Kräften erhöht nachhaltig Ihre Durchschlagskraft. Erstens, weil durch Kooperationen Kräfte frei werden, die zum Nutzen der Zielgruppe eingesetzt werden können.
Zweitens, kommt der Durchbruch auf dem Markt um so schneller, je präziser und stärker die Kräfte konzentriert werden.
Kooperation bewirkt Synergien. Zusammen erreichen sie mehr als die Summe dessen, was jeder im Alleingang schaffen würde – vorausgesetzt, es treffen Partner aufeinander, die komplementäre, also sich ergänzende Fähigkeiten besitzen. Partner mit gleichem Wissen und gleichen Fähigkeiten können keine Synergien entwickeln.

Unterschied zwischen interner und externer Kooperation

Damit das Verständnis für den Sinn von Kooperationen erkennbar wird, betrachten wir eine kurze grundlegende Definition des Begriffes „Kooperation“. Diese Beschreibung macht es Ihnen möglich, den Zweck von Kooperationen im Sinne der EKS-Lehre (**E**ngpass**k**onzentrierte **S**trategie) zu erkennen.

Wesentlicher Unterschied ist:
Interne Kooperationen wirken immer auf die innerbetrieblichen Abläufe.
Externe Kooperationen wirken immer nach außen auf den Markt und die Zielgruppe.

Wenn Sie der Meinung sind, Kooperationen sind nicht sinnvoll für Ihren Betrieb, dann leitet Sie die Befürchtung, dass Sie dabei Ihre Selbstständigkeit verlieren könnten und denken dabei in erster Linie an Kooperationen mit Wettbewerbern aus dem Elektrohandwerk und Branchen, die dem Elektrohandwerk nahe stehen.
Schauen Sie in Ihren Betrieb und Sie werden feststellen, dass Sie bereits mit vielen Kooperationspartnern erfolgreich arbeiten. Sie als Elektrohandwerksbetrieb sind für die elektrotechnischen Bereiche, wie Verkauf und Montage von elektrotechnischen Produkten und deren Montage, verantwortlich.
Damit Ihr Betrieb optimal im wirtschaftlichem Umfeld funktionieren kann, benötigen Sie die Hilfe von verschiedenen Kooperationspartnern. Der Unterschied zu anderen Helfern (Mitarbeitern und Angestellten) ist der, dass der Kooperationspartner immer selbstständig ist.
Sie haben oder suchen sich Kooperationspartner, die Ihnen wichtige Arbeiten, die Sie nicht durchführen können oder wollen, abnehmen. Diese gute Zusammenarbeit mit Ihren Partnern ist ein entscheidender Baustein für die optimale Betriebsführung in Ihrem Betrieb.
Betrachten Sie Bild ❶ und stellen Sie dabei fest, mit wie vielen internen Kooperationspartner Sie bereits arbeiten und dabei gute Erfahrungen gemacht haben.
Die Vergütung interner Kooperationspartner erfolgt direkt (Rechnung) oder indirekt (Gebühren o. ä.). Diese Aufstellung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit für Ihren Betrieb.
In Bild ❷ erkennen Sie die Wirkungsweise der externen Kooperation zur besseren Erfüllung der Kundenwünsche, die Sie aufgrund Ihrer Spezialisierung nicht hundertprozentig abdecken konnten. In der weiteren Betrachtung liegt der Schwerpunkt bei der externen Kooperationsstrategie im Sinne der EKS-Lehre.



❶ **Interne Kooperationen stellen die optimale innere Betriebsführung sicher**

Kooperationprozess als Phasenmodell

Die Kooperationstrategie (Bild ❸) hat eine dreifache Wirkung:

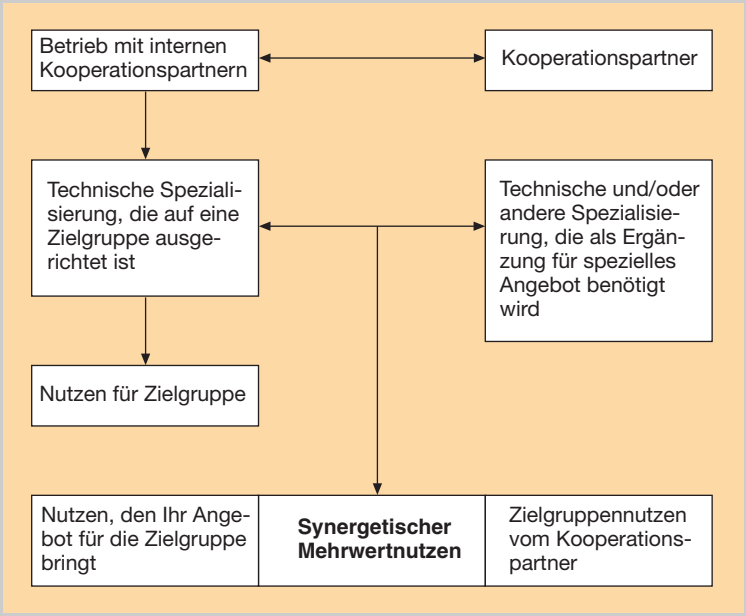
- Die Verbündung mit den anderen lässt den Einzelnen stärker werden.
- Die Kooperation ermöglicht eine stärkere Arbeitsteilung – so wachsen Produktion/Montage, Effektivität, Wohlstand und Zusammenhalt.
- Die schneller wachsende Produktivität, Effektivität, Stärke und Überlegenheit der Verbündeten schreckt die Wettbewerber zunehmend ab. Sie glauben immer weniger, dass sie im direkten Wettbewerb gewinnen können. Weitere Kooperationsangebote folgen. Die psychischen Verhältnisse ändern sich, ohne dass die Kooperationspartner es beabsichtigen. Durch die richtige Kooperationsstrategie werden die Wettbewerber indirekt überwunden und zwar durch den Zuwachs an Stärke und Effektivität. Doch richtig zu kooperieren ist schwieriger, als es auf den ersten Blick aussieht.

Unterschied zwischen Wettbewerbs- und Kooperationsstrategie

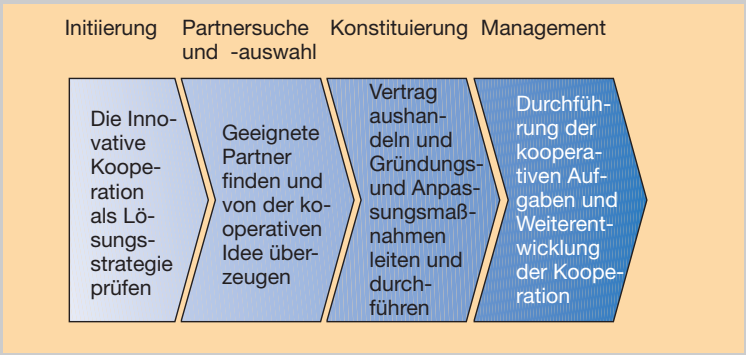
Der Unterschied zwischen Wettbewerbs- und der Kooperationstrategie lässt sich anhand eines Beispiels zeigen.
Der Bürobedarf-Einzelhändler A in Hamburg hat die Konkurrenten B, C, D und so weiter. Die Konkurenz ist hart. Beispielsweise bieten B und C gängige Bürostühle

Autor

Werner Neise ist Elektromeister und Betriebswirt des Handwerks und arbeitet als Strategie- und Marketingberater in Cuxhaven.



❷ Externe Kooperationen stellen die optimale Ergänzung einer Spezialisierung für höheren Kundennutzen dar



❸ Phasenmodell des Kooperationsprozesses (Handlungsablauf)

für 292 DM an, A und D sind teurer. Es herrscht hohe Markttransparenz, das heißt die Kunden sind sehr gut über die Preise informiert und schwenken schon bei kleinen Differenzen auf einen anderen Anbieter um. In der Folge müssen A und D die Preise unter 292 DM senken. Damit ist der Preiskampf allerdings noch nicht ausgestanden. Die Wettbewerber bemühen sich weiterhin, sich mit allen möglichen Angebotsmerkmalen zu überbieten. Die Folge ist, dass die Renditesituation außerordentlich trübe aussieht.

Einzelhändler A greift zur Kooperationsstrategie. Er konzentriert sich nicht mehr auf seine Wettbewerber vor Ort, sondern sucht nach „Leidensgenossen“, die unter ähnlichen Problemen leiden, in anderen Städten. In Kooperation mit ihnen stellt A ein Sortiment innovativer EDV-Hilfsmittel für PC-Benutzer zusammen, die einerseits arbeitserleichternd und nützlich, andererseits so konkurrenzlos sind, dass sie vom Kunden nicht mit spitzem Bleistift kalkuliert werden können. Ziehen nun die ehemaligen Hamburger Konkurrenten B, C und D nach, entwickeln die Kooperationspartner auf der Basis ihrer Erfahrungen schon wieder andere, innovative Angebote. Die dynamischen Veränderungen der Kundenprobleme und -bedürfnisse sowie der technischen Möglichkeiten bietet die unerschöpfliche Voraussetzung dafür. Der sogenannte Me-too-Wettbewerb (also die Nachahmerstrategie) führt zu immer härterem Kampf „Einer gegen alle“, Kooperationsstrategien dagegen zu immer besseren Problemlösungen für die Zielgruppen und einem angemessenen Pioniergewinn. Bei dieser Kooperationsstrategie gewinnen alle: die Kunden, Einzelhändler A und seine Kooperationspartner, und selbst A’s Wettbewerber. Durch die schnellere Erschließung neuer Bedarfspotentiale entspannt sich der Markt. Denken Sie auch an Kooperationspartner außerhalb ihrer Branche:

- Elektriker/Maler – neue Tapeten, neue Schalter
- Elektriker/Dachdecker – neues Dach, eine Solaranlage
- Elektriker/Rolladenbauer – neue Rolladen, elektrische Steuerung
- Elektriker/Gartenbauer – neuer Garten, neue Außenlampen.

Finden Sie mit Ihrem Kooperationspartner neue Service- und Dienstleistungen aus den speziellen Fähigkeiten des Einzelnen.

Suche nach Kooperationspartnern

Kooperationsfähigkeit ist die wichtigste aller Fähigkeiten in vernetzten Systemen.

1. Ziel der Kooperation definieren. Es lautet in jedem Fall, gemeinsam den Nutzen für die ausgewählte Zielgruppe zu steigern. Dies ist besonders wichtig, weil das Ziel immer den Weg der Partnerschaft festlegt. Nur mit diesem Ziel ist der dauerhafte Erfolg gesichert.

2. Engpassorientiert kooperieren. Know-how, das nur vorübergehend oder einmal benötigt wird, sollten Sie über externe Berater hinzukaufen.

3. Kooperationspartner systematisch suchen. Überlassen Sie die Suche nicht dem Zufall, sondern erfassen Sie möglichst alle Personen, die Ihnen bei der Überwindung des Engpasses behilflich sein können. Suchen Sie einen Partner der Sachkompetenz besitzt und mit dem Sie sich persönlich gut verstehen.

4. Komplementären Partner suchen. Viele Handwerker machen den Fehler, sich mit Partnern gleichen Wissens zusammenzutun. Solche Verbindungen machen keinen Sinn, weil sich dort keine Synergien entwickeln.

5. Für Übereinstimmumg der Kooperationsziele sorgen. Seien Sie absolut sicher, dass Sie und Ihr Partner in den Zielen hundertprozent übereinstimmen oder führen

Sie diese Übereinstimmung herbei, wenn sie nicht von vornherein gegeben ist. Das Ziel der Kooperation muss wie das Grundgesetz sein.

6. Probezeit vereinbaren. Bevor Sie auch nur eine einzige Mark gemeinsam investieren, lassen Sie das Konzept zunächst einmal theoretisch ausreifen. Erst wenn feststeht, dass Sie mit Ihrem Partner hundertprozentig übereinstimmem, sollten finanzielle Verpflichtungen eingegangen werden.

Für die Formulierung einer Kooperationsstrategie hilft Ihnen die Beantwortung der folgenden Fragen:

- Rückblick auf die Innovationphase. Wie lauten konkret die Engpässe, die Sie mit Hilfe des Kooperationspartners überwinden wollen?
- Welche fachlichen Fähigkeiten und Eigenschaften soll der Kooerationspartner mitbringen, um diese Engpässe zu überwinden?
- Welche persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften soll der Kooperationspartner mitbringen?
- Welche Leistungen erwarten Sie von Ihrem Partner?
- Was können Sie Ihrem Partner bieten?
- Mit welchem Erfolgsversprechen können Sie Ihren potentiellen Partner zum Mitmachen motivieren?
- Über welche Wege, über welche Medien erreichen Sie Ihre Minimumgruppe (diejenigen Personen, die Ihren Engpass lösen können und als Kooperationspartner in Frage kommen)?
- Welche Synergien versprechen Sie sich von der Kooperation?
- Wie lautet das gemeinsame Ziel (die Verfassung oder das Grundgesetz) der Kooperation?
- Wie eng sollen oder wollen Sie mit Ihrem Kooperationspartner zusammenarbeiten (Absprachen, feste Verträge o. ä.)?
- Was sind die nächsten Schritte zur optimalen Kooperation ?
- Mit welchen Leistungen wollen Sie das von Ihnen analysierte brennendste Problem Ihrer erfolgversprechendsten Zielgruppe lösen?

Der Kooperationsvertrag

Folgende Punkte gehören in einen Kooperationsvertrag.

Die Vereinbarung sollte immer schriftlich fixiert werden:

1. Partner mit Adresse und Vetreter
2. Beschreibung des Gegenstands der Kooperation
3. Rechte der Vertragsparteien
4. Pflichten der Vertragsparteien
5. Meinungsverschiedenheiten regeln
6. Vertragsbeginn und -dauer, Kündigungsmodalitäten
7. Regelung der Folgen bei Beendigung des Vertrages
8. Salvatorische Klausel
9. Gerichtsstand
10. Ort, Datum und Namen der Unterzeichner, Unterschriften.

Zusammenfassend lassen sich einige Leitsätze für erfolgreiche Kooperationsstrategien formulieren:

- Denken Sie neu: kooperation ist für Sie immer erfolgreicher als Wettbewerb!
- Durch strategisch richtige Kooperation reduzieren Sie den Wettbewerb auf ein Mindestmaß!
- Kooperieren Sie stets engpassorientiert – kaufen Sie zeitweise externe Berater ein!
- Suchen Sie komplementäre Kooperationspartner, um gemeinsame Synergien zu entwickeln!
- Entwickeln Sie gemeinsam einen überzeugenden Nutzen für eine spezielle Zielgruppe!
- Stellen Sie eine hundertprozentige Übereinstimmung der Kooperationsziele sicher!
- Vereinbaren Sie eine Probezeit, bevor Sie zusammen finanziell investieren!