

Kooperation als Tool zur Erfolgssteigerung

Teil 7: *Die Entwicklung und Risiken während einer Kooperation*

Autor:

Carsten Müller-Wartenberg
 SuC Mueller-Wartenberg
 Telefon +49 871 3307-176
 info@mueller-wartenberg.com
 www.mueller-wartenberg.com



Vielleicht haben Sie es aus eigener Erfahrung schon festgestellt oder in Ihrem Umfeld mitbekommen, die meisten Kooperationen funktionieren in ihrer Erststruktur nur bedingt oder in einem begrenzten Zeitraum. Dieses Scheitern basiert in der Praxis auf den unterschiedlichsten Ursachen. Einige Gründe habe ich bereits in den vorherigen Kapiteln angesprochen. Im Wesentlichen sind diese Hausgemacht und basieren auf den Persönlichkeiten und Einzelinteressen der beteiligten Partner.

Ein nicht zu unterschätzendes Risiko ist die Bewertung der eingebrachten immateriellen und materiellen Werte. Besprechen Sie diese Punkte schon detailliert im Vorfeld. Schaffen Sie ein internes Bewertungssystem und fixieren Sie Ihre Ergebnisse schriftlich. Oftmals wird das insbesondere bei den immateriellen Aufwänden vernachlässigt und bietet spätestens

bei Gewinnverteilungen Streitpotentiale.

Legen Sie auch unbedingt fest, in welchem Umfang und Höhe und zu welchen Konditionen gegenseitig erbrachte Leistungen zu vergütet sind.

Ein weiteres Risiko, auch wenn Sie es zu diesem Zeitpunkt vielleicht noch nicht so sehen, stellt die Bewertung des Wertes der Kooperation dar. Spätestens wenn ein Partner die Kooperation verlassen möchte, wird dies sicherlich ein Thema mit ordentlichem Konfliktstoff sein.

Rufen Sie sich gemeinsam schon bei Gründung Ihrer Kooperation in Ihr Gedächtnis, dass die Kooperation in sich einen Wert darstellen wird sowohl in materieller als auch in immaterieller Form.

Legen Sie daher ebenfalls fest, wer und in welcher Form die gemeinsamen Konzepte verwenden darf und wie lange. Wenn Ihre Ko-

operation eine gemeinsame Neugründung ist, wer darf den Markennamen führen und in welchem Umfang. Vergessen Sie auch bei der Bewertung nicht den Kapitalwert des Unternehmens und Ihrer Konzepte.

Natürlich müssen Sie auch klar und eindeutig den Umgang und die Mitgliedschaften in anderen vergleichbaren Kooperationen vereinbaren, denn eine Kooperation ist nur so stark wie die Motivation und der Zusammenhalt ihrer Mitglieder.

Erarbeiten Sie gemeinsam von Beginn an und bei jedem Projekt klare Konzepte für den Fall, dass ein Partner aus der Kooperation aussteigt oder ausgeschlossen werden muss.

In allen Kooperationen ist eine ähnliche Entwicklung zu beobachten. Zu Beginn stehen bei den Teilnehmern der Veränderungswunsch und der Einsatzwille im

Vordergrund. Solange die gemeinsame Tätigkeit noch keine Gewinnerwirtschaftet, entstehen auch keine persönlich tiefgreifenden Differenzen, Einigungen werden schnell erzielt.

So seltsam es eigentlich erscheint, eine große Gefahr für den Bestand einer Kooperation entsteht durch den wirtschaftlichen Erfolg, also in der Befriedigung der Erwartungen der Teilnehmer.

Aus der gemeinsamen Hoffnung und Erwartung der Partner ist nämlich nun die Gewissheit geworden und das weckt Begehrlichkeiten zum Ausbau der Aktivitäten und der einzelnen Vorteilsnahme. Aus meiner Sicht gibt es in diesem Fall nur die Chance durch eine starke Führung der Kooperation, dieser Tendenz zum Wohle aller Partner entgegen zu steuern. Der Ausschluss einzelner Partner sollte dabei das letzte Mittel sein.