

Kapitel 1
**Einführung zur
Betriebswirtschaftslehre
für Existenzgründer**



Existenzgründer

Kooperationen

- 1 Chancen und Risiken von Kooperationen
- 2 Kooperationsrichtungen
- 3 Bildung einer Kooperation
- 4 Virtuelles Unternehmen



Warum?

„Vertrauen verringert Komplexität.“

(Niklas Luhmann)

Die Erwartungen der Kunden an Produkte und Leistungen steigen zunehmend, im Gegenzug werden auch die Produkte immer komplexer. Größere Unternehmen sind oft besser mit Ressourcen und Fähigkeiten ausgestattet als kleinere Wettbewerber. Sie genießen hier einen entscheidenden Vorteil, da sie ihren Kunden häufig einen umfangreicheren Nutzen anbieten können.

Um dem ansteigenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können, haben kleine Unternehmen die Möglichkeit mit anderen Unternehmen zu kooperieren, ihre Kompetenzen in diese Netzwerke einzubringen und wiederum von den Kompetenzen der anderen Partner zu profitieren. Eine vertrauenswürdige Kooperation bietet allen Beteiligten Nutzen: Die organisatorische Vernetzung mehrerer Unternehmen erhöht ihre Wettbewerbsfähigkeit. Die Netzwerke steigern deren Flexibilität genauso wie ihre Veränderungs- und Innovationsfähigkeit. Zusätzlich ergeben sich Größen- und Synergieeffekte und es muss nicht mehr jeder alles alleine machen, da die Arbeit auf die verschiedenen Partner verteilt wird. Aber auch der Kunde erlangt einen höheren Nutzen indem er eine Komplettlösung aus einer Hand erhält.

Kooperationen eröffnen kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit, ihren Kundeneinzugsbereich zu vergrößern und effizient die Vorteile der kleinen mit denen der großen Betriebe zu verbinden.

1 Chancen und Risiken von Kooperationen¹

Gerade kleineren und mittleren Unternehmen bietet eine Kooperation die Möglichkeit ihre Marktposition deutlich zu stärken. Das Ziel einer Kooperation sollte die Verbesserung des Kundennutzens darstellen, um das Unternehmen sowie sein Produkt- und Dienstleistungsangebot für die Kunden attraktiver zu gestalten. Schließen sich mehrere Unternehmen zu Netzwerken zusammen, können sie einfacher als im Alleingang ihre eigene als auch die gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit und damit ihre Gewinne steigern.

Netzwerke bieten den beteiligten Unternehmen viele **Chancen**:

- **Erhöhter Kundennutzen** durch ein ergänztes und attraktiveres Produkt- und Dienstleistungsangebot, welches Komplettlösungen anzubieten ermöglicht. Dabei können sich die beteiligten Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und diese ausbauen.
- **Kosteneinsparungen** durch Skaleneffekte: **Economies of Scale**² ergeben sich, wenn größere Stückzahlen Kosteneinsparungen ermöglichen. Z. B. indem teure Anlagen von mehreren Kooperationspartnern gemeinsam genutzt werden. **Economies of Scope**³, Verbundvorteile, entstehen durch die gleichzeitige Produktion verschiedener Güter in einem Unternehmen (oder in miteinander kooperierenden Betrieben).
- **Zeitvorteile** durch die schnelle Möglichkeit Zugang zu neuen Aktivitäten, Märkten (z. B. im Ausland) und Absatzkanälen zu erlangen.



- **Risikominderung** für den Einzelnen, indem die Risiken von den Kooperationspartnern gemeinsam getragen werden.
- **Eigenkapitalerhöhung** durch Beteiligungsfinanzierung
- Transfer von Kompetenzen und spezifischen Wissen bedingt interne und externe **Lerneffekte**.
- Das Unternehmen bleibt dabei selbständig und dadurch **flexibel**. Es kann sich jederzeit wieder aus dem Verbund lösen.

Verschiedene Ursachen können zu Uneinigkeiten bezüglich der Steuerung und sogar zum Scheitern der Kooperation führen. Im schlimmsten Fall kann die Existenz des eigenen Unternehmens auf dem Spiel stehen. Folgende Faktoren stellen ein potenzielles **Risiko** dar:

- Nicht klar kommunizierte und vertraglich geregelte Vereinbarungen über die Aufgabenverteilung und mangelnde Leistungserfüllung
- Unterschiedliche Erwartungen und Ziele der Partner an die Kooperation
- Das Nutzen-Aufwandsverhältnis eines Partners verschlechtert sich
- Zu starke Abhängigkeiten vom stärkeren oder größeren Kooperationspartner
- Unternehmensspezifisches Wissen fließt ab und steht ehemaligen Partnern auch nach Beendigung der Kooperation zur Verfügung.



Exkurs...

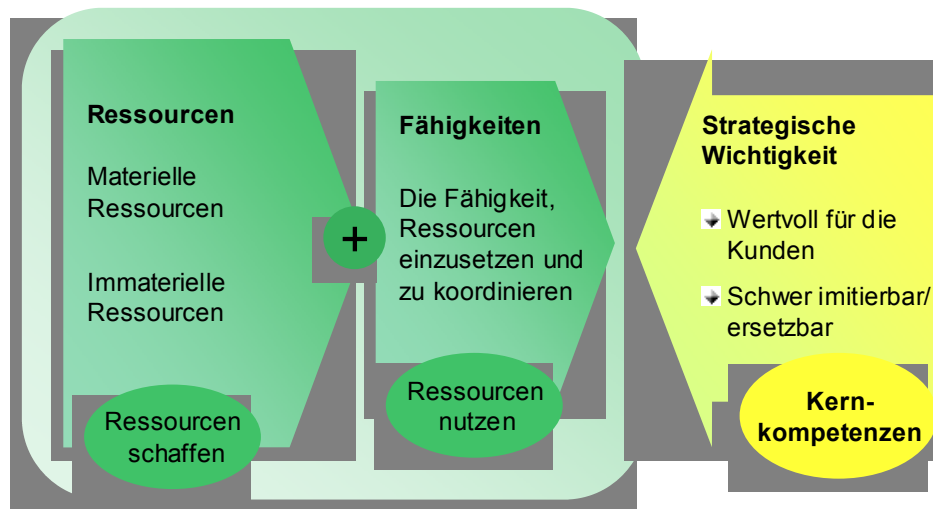
Kernkompetenzen

Die Kompetenzbasis eines Unternehmens besteht aus dessen Ausstattung mit Ressourcen und seiner Fähigkeit, diese zu nutzen.

Ressourcen bezeichnen alle materiellen Güter (Maschinen, Anlagen, Rohstoffe, finanzielle Mittel) und immateriellen Güter (Know-how der Mitarbeiter, Patente, Markenname, Unternehmensimage), Vermögensgegenstände sowie Einsatzfaktoren, über die ein Unternehmen verfügt.

Fähigkeiten beschreiben, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, seine Ressourcen durch eine zielorientierte Ausrichtung und Koordination zu nutzen.

Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens bestimmen darüber, welche Leistungen das Unternehmen erbringen kann. Durch sie unterscheidet sich ein Unternehmen von allen anderen Unternehmen. Die Ressourcen und Fähigkeiten, die unter den speziellen Wettbewerbsbedingungen eines Unternehmens besonders erfolgskritisch sind, werden auch als **Kernkompetenzen** („core competencies“) bezeichnet.



(Quelle: Hungenberg: Strategisches Management in Unternehmen)

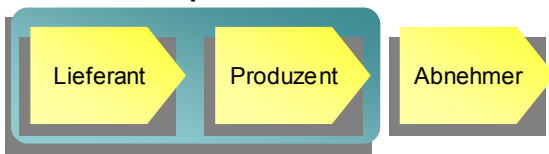
2 Kooperationsrichtungen⁴

Abhängig von der Beziehung, die zwischen den Kooperationspartnern entlang der Wertschöpfungskette besteht, können drei Richtungen der Kooperation unterschieden werden.

- **Vertikale Kooperation** - Verbinden sich Unternehmen aufeinander folgender Produktionsstufen in Wertschöpfungspartnerschaften miteinander, so können Schnittstellen optimiert werden. Durch **Vorwärtsintegration** mit Abnehmern wird der Absatz gesichert, durch **Rückwärtsintegration** mit Lieferanten die Versorgung mit Rohstoffen.

- **Horizontale Kooperation** - Hier kooperieren Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe (Wettbewerber) um die gemeinsame Marktposition zu stärken, um größere Projekte durchzuführen oder um die Verhandlungsmacht bei Lieferanten zu steigern.
- **Konglomerate Kooperation** - Dabei handelt es sich um Unternehmen, die in keiner Wertschöpfungsbeziehung miteinander stehen, aber auch nicht direkt miteinander konkurrieren. Die Gründe hierfür sind vielfältig, sie können z. B. im Zugang zu neuen Märkten und Kundengruppen liegen, aber auch im Erfahrungsaustausch.

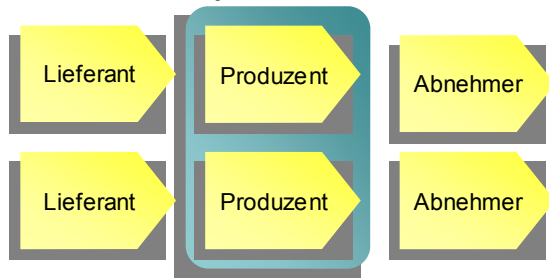
Vertikale Kooperation



Ziel Optimierung von Schnittstellen zwischen Wertschöpfungsstufen

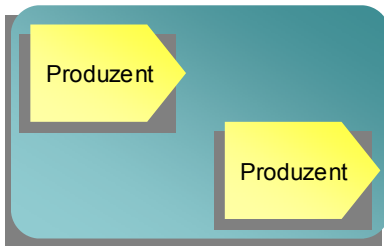
Abbildung 1
Kooperationsrichtungen
(Vgl. Hungenberg: Strategisches Management in Unternehmen)

Horizontale Kooperation



Ziel Bündelung der Wettbewerbskraft und Teilung von Wettbewerbsrisiken

Konglomerate Kooperation



Ziel Ausnutzen/ Befriedigen komplementärer Kundenbedürfnisse

3 Bildung einer Kooperation⁵

Damit eine Kooperation erfolgreich wird und sich auch dauerhaft bewährt, bedarf es einer vorausgehenden sorgfältigen Planung und Beratung, um Missverständnisse und Uneinigkeiten gleich im Vorfeld zu erkennen und auszuräumen. Auch sollte auf die Ausgewogenheit der Zusammenarbeit geachtet werden und die Kompetenzen und Aufgabenverteilung klar geregelt sein. Die Bildung einer Kooperation kann wie folgt ablaufen:

1. Ist-Analyse des eigenen Unternehmens

Hier stellt sich die Frage danach, wo bin ich aus Kundensicht stark. Dies geschieht indem Kundenbefragungen durchgeführt werden, besonders gefragte Produkte und Dienstleistungen, Markttrends und Entwicklungspotentiale des Unternehmens ermittelt werden, aber auch Reklamationen berücksichtigt werden.

2. Ausbau der Stärken

Nachdem festgestellt wurde, welche Stärken das Unternehmen besitzt, kann nun darangegangen werden, jene auszubauen. Dies ist oftmals die erfolgreichere Taktik als der Versuch, die Schwächen zu reduzieren, da hierbei die Gefahr besteht, die Stärken zu vernachlässigen und so einen Nutzenvorteil zu verlieren. Es muss geklärt werden, was dazu benötigt wird (z. B. zusätzliche Unterstützung in der Produktion, im Verkauf oder im Service?). Der Unternehmer könnte versuchen die angestrebten Maßnahmen selbst zu realisieren. Leichter und schneller wird es jedoch gehen, wenn geeignete Partner hinzugezogen werden.

3. Geeignete Kooperationspartner finden

Zunächst muss festgelegt werden, welche Erwartungen an den oder die Partner gestellt werden. Bei einer vertikalen Kooperation wird dies unter anderem die Optimierung von Schnittstellen sein, bei einer horizontalen Kooperation kann der Vorteil in der Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und der Erzielung eines größeren Marktanteiles liegen.

Kontakte zu möglichen Partnern erhält man über Kooperationsbörsen der Industrie- und Handelskammern, auf Messen, über Fachzeitschriften, Berater bei Kammern, Verbänden und Kreditinstituten. Die Gespräche mit zukünftigen Partnern müssen sorgfältig vorbereitet und geplant werden. Ein vorläufiges Konzept, welches den gegenseitigen Nutzengewinn vermittelt, sollte bereits erarbeitet sein.

4. Kooperationsverhandlungen und Kooperationsvertrag

Hat man den passenden Kooperationspartner gefunden, empfiehlt es sich die gemeinsamen Ziele, aber auch die eigenen Erwartungen und Absichten bereits im Vorfeld zu klären. Die beiden Parteien aus der Kooperation entstehenden Rechte und Pflichten müssen in jedem Fall vertraglich festgelegt werden. Auch sollte bei der schriftlichen Ausgestaltung die Möglichkeit einer frühzeitigen Beendigung der Kooperation berücksichtigt sein.

4 Virtuelles Unternehmen⁶

Bei einem virtuellen Unternehmen handelt es sich um einen meist zeitlich begrenzten **Zusammenschluss mehrerer Unternehmen zu einem Netzwerk**. **Rechtlich** bleiben sie **selbständig**, treten aber **nach außen hin als ein Unternehmen** auf. In dieses Netzwerk bringt jeder Partner seine **Kernkompetenzen** ein, um gemeinsam dem Kunden optimale Leistung aus einer Hand als **Komplettlösung** anzubieten. Untereinander sind die einzelnen Unternehmen durch Informationstechnologien (Internet oder ein eigenes Intranet) verbunden. Dadurch sind sie nicht an den gleichen Ort gebunden, stehen aber im ständigen Kontakt und können ihr Wissen bequem teilen.

Ein virtuelles Unternehmen ermöglicht auch kleinen Unternehmen und sogar Ein-Mann-Betrieben, Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten, die sie im Alleingang nicht erstellen könnten. Zusätzlich steigt ihr Marktanteil. Zeitvorteile auf sich schnell ändernden Märkten ergeben sich aus der **flexiblen Struktur** des Netzwerkes, bei dem jederzeit weitere Unternehmen mit neuen erforderlichen Kompetenzen dazugeholt werden können.

Auch wenn die Ressourcen und Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen möglicherweise die Anforderungen an Kernkompetenzen nicht optimal befriedigen, kann, sofern sich die Partner dennoch gegenseitig ergänzen, trotzdem ein Netzwerk aufgebaut und die Vorteile der Kooperation genutzt werden.

Organisiert ist das virtuelle Unternehmen oft, indem eines der Unternehmen nach außen hin die Leitung übernimmt, damit der Kunden sich nur **einem Ansprechpartner** gegenüber sieht. Für den Kunden entfallen dadurch Rechercheaufwand und Qualitätsrisiken. Beides würde ihm entstehen, wenn er das Projekt auf eigene Faust durchführen würde.

Damit das Netzwerk funktioniert, muss allen beteiligten Unternehmen klar sein, dass sie nicht miteinander konkurrieren. Stattdessen müssen sie sich als **gleichberechtigte Partner** verstehen, von denen jeder einzelne mit absoluter Zuverlässigkeit im Verbund kooperiert. Gemeinsam teilen sie Kosten und Erlöse genauso wie Risiken und Chancen.

Virtuelles Unternehmen

- ▶ Zeitlich begrenztes Netzwerk selbständiger Unternehmen
- ▶ Unterschiedliche Kernkompetenzen ermöglichen Komplettlösungen anzubieten

Realisation von größeren Projekten ist auch für kleine Unternehmen möglich

Dem Kunden gegenüber als ein Unternehmen auftreten

Kooperation statt Konkurrenz

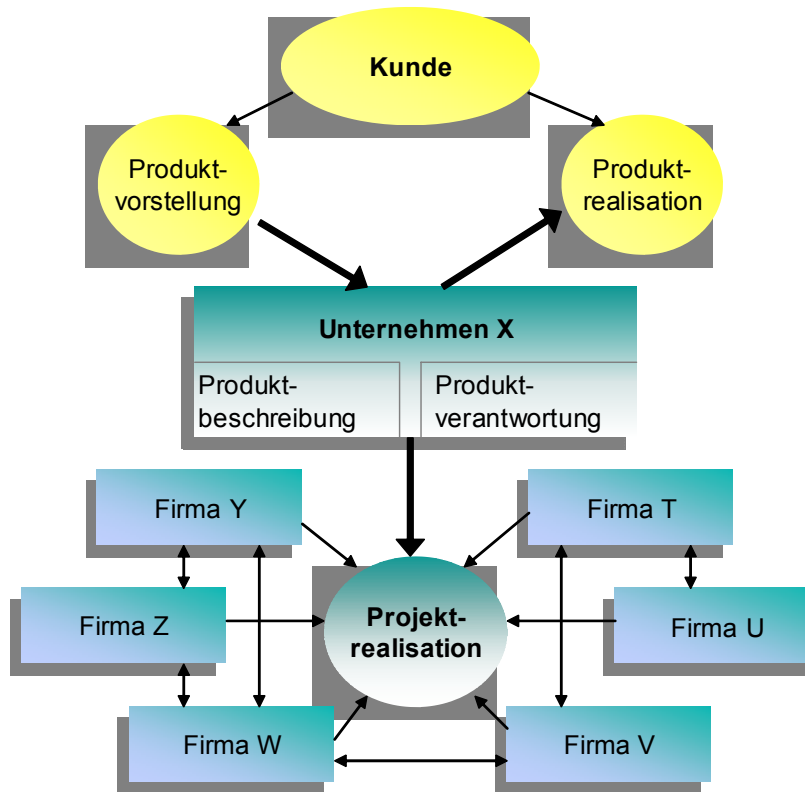


Abbildung 2
 Aufbau eines virtuellen Unternehmens
 (Vgl. Chatah: Große Gewinne mit virtuellen Unternehmen)

Aus der Praxis... Das Sektornetzwerk

Sektor Online Services ist eine Internet-Marketing-Agentur mit Sitz in Aachen. Die Angebote der Agentur reichen von der Beratung und Konzeption von Homepages über die Erstellung komplexer Online-Shopping- und Reisebuchungssysteme bis zu Internet-Marketing.

Anfänglich konzipierte und „produzierte“ Sektor Homepages, Websites und Datenbanksysteme selbst. Mittlerweile ist das Unternehmen jedoch virtuell organisiert: So werden Sektor-Produkte unter Beteiligung mehrerer Unternehmen in einem Kompetenznetzwerk realisiert. Die beteiligten Unternehmen sind z. B. die vierköpfige Webdesign-Agentur Rosengarten in Köln, der Fotograf Harald Hoffmann in Mühlheim, die Grafiker Hermann Dorgarten und Hermann graphics, die Video- und Textproduktionsfirma TextLab in Much sowie die Grafikagentur Visuell für den Printbereich in Aachen.

Diese Unternehmen haben neben den Sektor-Produkten auch einen unabhängigen Arbeitsbereich mit ihren eigenen Kunden. Die Kunden-Akquisition für Sektor betreiben alle beteiligten Unternehmen, immer mit dem Ziel, hochwertige Qualität zu erreichen. Die Entscheidung, ob ein Produkt für Sektor bestimmt ist oder in Eigenregie erstellt werden kann, liegt bei den Unternehmen selbst.

Die Basis für gute Zusammenarbeit sind Vertrauen und vor allem die Gewissheit, bestimmte Produkte nur im Netzverbund zur Zufriedenheit des Kunden herstellen zu können. Gegenüber dem Kunden treten die Unternehmen stets nur unter dem gemeinsamen Namen „Sektor“ auf, das heißt der Auftraggeber sieht sich nur einer Firma gegenüber.

Nach der Akquisition des Kunden erstellt Sektor einen Arbeitsplan und ein Konzept, die mit den jeweils involvierten Partnern diskutiert werden. In seinem Bereich arbeitet dann jedes Unternehmen selbständig.

(Quelle: Chatah, Mahmoud: Große Gewinne mit virtuellen Unternehmen)

Literatur zum Thema

Beyer, Horst - Tilo

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement. Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre. 2. Auflage. Erlangen–Nürnberg/ Illmenau, 1998.

Chatah, Mahmoud

Große Gewinne mit virtuellen Unternehmen: die besten Ideen für erfolgreiches Netzwerk-Management. Regensburg/ Düsseldorf, 1998.

Hungenberg, Harald

Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2001.

Reiß, Michael

Der neue Mittelstand: Start up-Unternehmen in agilen Netzwerken. 1. Auflage, Frankfurt am Main, 1998.

Schmid, Wolfhard H. A.

Ertragsstärkung durch Kooperationen: Eine Alternative für mittelständische Unternehmen. In: Mewes, Wolfgang (Hrsg.): Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft. Strategiehandbuch für mittelständische Unternehmen. Zürich 2000.

Wolter, Hans Jürgen/ Wolff, Karin/ Freund, Werner

Das virtuelle Unternehmen: eine Organisationsform für den Mittelstand. Wiesbaden, 1998.

Interessante Links

www.synergie.de.vu

Online-Lehrbuch - Vernetztes Denken in der BWL von Professor H.-T. Beyer

Kommentare

- ¹ Vgl. BEYER: Die Strategie der Gewinner: Synergien durch kundenorientierte Wertschöpfungspartnerschaft. In: Online Lehrbuch Kapitel 5 Steuerungsprozesse: www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl
HUNGENBERG: Strategisches Management in Unternehmen
- ² **Economies of Scale**
Massenproduktionsvorteile, die in Form von Kostenersparnissen bei wachsender Ausbringungsmenge auftreten. Begründet sind diese Vorteile durch produktivitätssteigernde Spezialisierung, durch Lernprozesse (zunehmende Erfahrung) oder durch Kapazitätsgrößenvorteile. Unteilbare Anlagen werden besser genutzt, oder Produktionsfaktoren können billiger beschafft werden. Skaleneffekte treten auf, wenn die langfristigen Durchschnittskosten (→ Stückkosten) sinken, d. h. die Gesamtkosten nehmen langsamer zu, als die ausgebrachte Menge. www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl Online-Lexikon
- ³ **Economies of Scope** (Verbundvorteile, Diversifikationsvorteile)
Treten als Kostensynergieeffekte dann auf, wenn die gleichzeitige Produktion verschiedener Güter in einem Unternehmen (oder in miteinander kooperierenden Betrieben) insgesamt billiger ist, als die arbeitsteilige Erstellung jeweils eines Gutes in einer Unternehmung. Begründet werden diese Vorteile durch den Umstand, dass die eingesetzten Produktionsfaktoren (z. B. Gebäude) zur Herstellung mehrerer Güter genutzt werden können, ohne dass gegenseitig eine Verwendung ausgeschlossen wird.
www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl Online-Lexikon
- ⁴ Vgl. HUNGENBERG: Strategisches Management in Unternehmen
- ⁵ Vgl. SCHMID: Ertragsstärkung durch Kooperationen
- ⁶ Vgl. CHATAH: Große Gewinne mit virtuellen Unternehmen
WOLTER/ WOLFF/ FREUND: Das virtuelle Unternehmen



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>