

Drei Fragen

### **„Dornenreicher Weg“ - Räumliche Distanz sichert Kooperationserfolge im Mittelstand**

Misstrauen und Angst sind die größten Hürden für das Zustandekommen von Kooperationen. Viele Mittelständler probieren es lieber auf eigene Faust. Angesichts globaler Outsourcing-Tendenzen und ungebrochener Fusions-Euphorie der Großindustrie ein riskantes Unterfangen. Gerade aus diesen Gründen aber sehen Wolfgang und Stefan Kaiser, Geschäftsführer und Qualitätsmanager des Heizelemente-Herstellers Friedrich Freek, die Mittelstands-Kooperation als Chance schlechthin. Als Initiatoren einer grenzüberschreitenden Kooperation und Vortragsreisende in Sachen Kooperationsstrategien haben sich die Brüder inzwischen einen Namen gemacht. SCOPE-Redakteur Michael Stöcker fragte Stefan Kaiser nach seinen Erfolgsrezepten.

**SCOPE:** *Sie sehen Kooperationen als Chance für den Mittelstand in einem zunehmend globalen Wettbewerb. Die meisten Kooperationen aber scheitern schon im Vorfeld. Was macht Sie also so optimistisch?*

**Kaiser:** Zunächst natürlich das eigene Beispiel! In unserem inzwischen auf die USA erweiterten Kooperationsnetzwerk Eucopet haben wir uns mit unserem deutschen, irischen und italienischen Partnern in kurzer Zeit von Nobodies zu weltweit anerkannten Herstellern elektrischer Heizelemente entwickelt. Freek selbst wird dieses Jahr seine Umsätze gegenüber dem Eucopet-Startjahr 97 verdoppeln und steht mit nun 45 Mitarbeitern an der Schwelle zum Mittelbetrieb. Auch ungeachtet des eigenen Erfolgs gibt es allen Grund, optimistisch zu sein. Die Zeit für Kooperationen ist einfach reif: Weltumspannende Informations-Netzwerke, ein zusammenwachsendes Europa, globale Verflechtung und Konzentration – da geraten Einzelkämpfer mehr und mehr ins Abseits. Diese Einsicht muss aber erst einmal in den Köpfen reifen. Wir wurden zu Einzelkämpfern erzogen, vorbereitet auf eine Ellenbogen-Gesellschaft, die nur Konkurrenten kennt. Wenn Kooperationen diese gewachsenen Denk- und Verhaltensmuster aufzubrechen versuchen, kann das nur ein dornenreicher Weg sein. Fehlschläge dürfen daher nicht überraschen.

**SCOPE:** *In Ihrem Leitfaden „Chance Kooperation“ schreiben Sie, Mißtrauen und Angst vor Vertrauensbruch ließen sich zu „kalkulierbaren Risiken“ minimieren. Wie stellen Sie sich das praktisch vor?*

**Kaiser:** Kooperationen sind immer ein Wagnis, bei dem man auch verlieren kann. Auch wir haben diese Erfahrung machen müssen und gelernt: Wer bei der Anbahnung die Zeichen richtig deutet und die Weichen richtig stellt, für den sind sie ein lohnendes Investment. In unserer Kooperation kennen wir beispielsweise vier Risikofaktoren: Wir sind kleine Unternehmen mit höchstens 50 Beschäftigten! Wir kooperieren international, müssen also mit diversen Sprachen und Kulturen zurecht kommen! Wir konzentrieren uns in unseren Kooperationen auf die umsatznahe Produktentwicklung – ein ganz heikles Thema! Und wir sind in weiten Bereichen unserer Produktfelder Konkurrenten – für viele undenkbar! Diese Mischung verspricht höchste Potentiale bei großen, aber kalkulierbaren Risiken. Die Kombination aus Alleinstellungsmerkmalen und Überschneidungen bei Produkten und Märkten bedeutet ein riesiges Wachstumspotential, gleiches Know-how und gleiche Technologien ein erhebliches Innovationspotential und ähnliche Strukturen und Abläufe ein nicht minder großes Synergiepotential. Gleichzeitig aber ist das Risiko eines Alleingangs oder einer Vorteilsnahme begrenzt, da kleine Unternehmen bei großer räumlicher Distanz kaum aus eigener Kraft in „fremden Gewässern“ erfolgreich agieren können. Dagegen ist die Chance der Markterweiterung über die bestehenden Kontakte ungleich verlockender.

**SCOPE:** *Welche Grundregeln sollten die Beteiligten einer Kooperation befolgen und welchen Kardinalfehler sollten die beteiligten Unternehmen auf keinen Fall begehen?*

**Kaiser:** Erstens, den Bauch „sprechen“ lassen. Das Bauchgefühl ist bei Kooperationen wertvoller als alle rationalen Bewertungskriterien. Denn eine Kooperation ist vor allem ein sozial-emotionales und kein technisches Phänomen. Zweitens, Probieren geht über Studieren. Einfach anfangen, mutig in Vorleistung treten und sich von der Erwidern des Kooperationspartners überraschen lassen. So erkennt man schnell, mit wem man es zu tun hat. Außerdem braucht jede Kooperation ein solides Vertrauensfundament, das nicht durch Worte, sondern durch Taten entsteht. Drittens, möglichst frühzeitig die Mitarbeiter in die Kooperation mit einbeziehen. Als Initiator ist man selbst höchstens der Vater, niemals aber der Macher des Erfolges. Viertens, Konflikte als Chance betrachten, die Kooperationsbeziehung zu vertiefen. Jeder erfolgreich gelöste Konflikt schweißt zusammen und setzt positive Energien frei. Zuletzt noch eine deutliche Warnung: Niemals versuchen, etwas zu erzwingen. Wenn es nicht gelingt, den Partner für die eigene Idee zu begeistern, lieber darauf verzichten. Nur mit echter Motivation und gemeinsamen Visionen wird eine Kooperation wirklich erfolgreich sein.

### **Eine konkrete Arbeitshilfe ...**

... zur Gestaltung von Mittelstands-Kooperationen ist der Leitfaden „Chance Kooperation“ der Gebrüder Kaiser. Sie erzählen darin ihre Geschichte erster Begegnungen, vorsichtiger Annäherungen und konkreter Zusammenarbeit. Ihre Botschaft richtet sich vor allem an kleine und mittlere Unternehmen, die im Konzentrationswettbewerb und im Schatten der Global Player mithalten wollen. Quintessenz: Wenn eine Kooperation im hochsensiblen F&E-Bereich funktioniert – warum dann nicht auch in anderen Bereichen? Der Leitfaden zeigt, wie es gelingt, unter Konkurrenten Vertrauen aufzubauen, Ängste vor Know-how-Abfluss und Ideen-Klau zu besiegen und in kooperativer Produktentwicklung sogar die Kronjuwelen auf den Tisch zu legen. Unsere Empfehlung!

156 Seiten, Ringeinband, 78,-- DM, ISBN 393229808X, Verlag Log\_X, Stuttgart