

Erfolgreich kooperieren

ZUSAMMENARBEIT. Wie weit ist unsere Branche in Sachen Kooperationen? Eine an der Technischen Fachhochschule Berlin unter der Leitung von Prof. Dr. Anne König durchgeführte Untersuchung förderte erstaunliche Ergebnisse zu Tage.

Im Jahr 2000 erschien in dieser Zeitschrift eine Karikatur, in dem der Zeichner einem Druckunternehmer die Worte in den Mund legte: »Wir haben eigentlich nur zwei Möglichkeiten: wir können uns zusammenschließen – oder wir müssen zusammen schließen!«

Inzwischen haben viele schließen müssen – und sicher können Kooperationen alleine einen Betrieb nicht wieder auf Erfolgskurs bringen. Herausragende Managementfähigkeiten sind dafür in unserer Branche erforderlich – und viele Wege können erfolgreich sein: Das Finden und Besetzen von Marktnischen, die Auswahl der richtigen Technologie, die Fähigkeit, die besten Mitarbeiter an sich zu binden und eine intelligente technische und organisatorische Vernetzung mit Kunden und Lieferanten.

Einem möglichen Erfolgsfaktor, dem »Erfolgsfaktor Kooperationen«, geht die Technische Fachhochschule Berlin in dem Forschungsprojekt KoCoNet – Kooperationscontrolling in Unternehmensnetzwerken – nach. Schwerpunkt der Arbeiten ist es, ein Instrumentarium für das Controlling von und in Kooperationen zu entwickeln (<http://www.tfh-berlin.de/FBI/koconet>).

Am Rande dieses vom BMBF geförderten Projektes wurde auch der Frage nachgegangen, wie verbreitet Kooperationen in der Druckindustrie zurzeit sind. Das Ergebnis ermöglicht interessante Einblicke.

TELEFONBEFRAGUNG. Für die Untersuchung wurden 60 Betriebe aus Berlin und Brandenburg aus einem aktuellen Branchenverzeichnis ausgewählt und telefonisch kontaktiert. Die theoretische Stichprobe folgte dem Prinzip des Zufalls – es wurde aber darauf geachtet, dass die Betriebsgrößenverteilung, wie sie sich in der Druckbranche darstellt, der Stichprobe entspricht. So haben 91 % der ausgewählten Betriebe weniger als 50 Mitarbeiter, 29 % der Betriebe sind reine Vorstufenbetriebe und 60 % wurden vor 1990 gegründet.

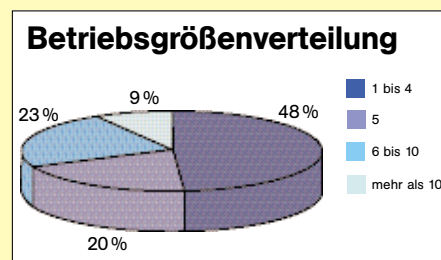
Durch die Methode der Telefonbefragung konnte ein sehr hoher Rücklauf von 67 % (40 Betriebe) erreicht werden. 5 % der

ausgewählten Betriebe konnten nicht mehr teilnehmen, da sie aufgelöst worden waren.

Im ersten Schritt der Befragung wurde sichergestellt, dass im Interview ein gleiches Verständnis von Kooperationen vorlag. Kooperation im Sinne dieser Auswertung ist demnach die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen ein oder mehreren unabhängigen Unternehmen zur Ausweitung der eigenen Kompetenz – und nicht lediglich die Weitergabe eines Auftrages zum Beispiel an einen Buchbinder oder die Bestellung von Papier.

Auch wenn diese Stichprobe keine statistische Repräsentativität beanspruchen kann, so ist es doch erstaunlich, dass von den 40 teilnehmenden Betrieben 87 % (35 Betriebe) angeben, dass sie Kooperationen eingegangen sind – und davon zur knappen Hälfte seit ihrer Gründung.

Weniger verwunderlich ist, dass die meisten Kooperationen (60 %) so genannte »vertikale Kooperationen« sind. Die Unternehmen ergänzen sich in ihrer Wertschöpfungskette – die Partner übernehmen also vor- und/oder nachgelagerte Tätigkeiten. Das Gegenstück



ist die »horizontale Kooperation«, in der auf der gleichen Wertschöpfungsstufe kooperiert wird, in dem etwa Druckaufträge untereinander je nach Auflagenhöhe, Druckverfahren oder zur Verfügung stehender Kapazität ausgetauscht werden.

VIER BIS FÜNF PARTNER. Dabei scheint »weniger mehr zu sein«. Die Zahl der Kooperationspartner liegt im Durchschnitt bei vier bis fünf Partnern. Mit diesen wird eine langfristige stabile und kontinuierlich zu verbessernde Zusammenarbeit angestrebt.

Die Zufriedenheit mit den bestehenden Kooperationen wurde auf einer Schulnotenskala von 1 = »sehr gut« bis 6 = »ungenügend« abgefragt. Durchschnittlich werden die Kooperationen mit einer glatten »2« bewertet – allerdings sind alle Extremwerte vertreten.

Wo liegen nun die Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei den bestehenden Kooperationen?

Bei den Erfolgsfaktoren steht an erster Stelle eine gute Kommunikation und gute Absprachen. Die Erfahrung und Kompetenz der Partner, gefolgt von der Zufriedenheit mit

Erfolgsfaktoren	Problemfelder
Gute Kommunikation, gute Absprachen	Qualitätsmängel
Erfahrung und Kompetenz der Partner	Mangelnde, fehlerhafte Kommunikation
Zufriedenheit mit der Qualität der Ergebnisse	Einhaltung der Termine
Vertrauen	Abwerbung von Kunden
Know-how-Transfer	Technische Probleme
Termintreue, Zuverlässigkeit	

der Qualität der Ergebnisse folgt an zweiter Stelle. An dritter Stelle wird ein gutes Vertrauen der Partner betont, und an vierter Stelle ist es für den Erfolg von Kooperationen wichtig, einen guten Know-how-Transfer zwischen den Partnern zu organisieren. Termintreue und Zuverlässigkeit runden die wesentliche Liste der Erfolgsfaktoren ab.

Wenn es Probleme gibt, dann stehen an oberster Stelle Qualitätsmängel der Erzeugnisse. Als zweites folgt dann eine mangelhafte und fehlerhafte Kommunikation, gefolgt von Problemen bei der Einhaltung zugesagter Termine und dem Abwerben von Kunden.

SYSTEMATISCHE VERBESSERUNG.

So wie im Betrieb kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht wird, so gehört es zum guten Management von Kooperationen, Qualitätsmängel systematisch zu verfolgen und gegebenenfalls den Kooperationspartner zu wechseln. Ein sehr hohes Potenzial ist beim Faktor »mangelnde, fehlende Kommunikation« zu erwarten. Die internetbasierten Lösungen, die zum Beispiel beim Verfolgen des Auftragsstatus für Kunden durch die Verbesserung der Software möglich wurden, können auch für effiziente Kommunikation in Kooperationen erheblichen Nutzen entfalten.

Prof. Dr. Anne König