

Innovatives Kooperationsmanagement

Franz WOJDA, o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr., Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre (seit 1975) am Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien; Jahrgang 1939, Studium Maschinenbau-Betriebswissenschaften an der TU Wien; Promotion und Habilitation, anschließend in Industrie und Consulting. Partner und Geschäftsführer der AGIPLAN Planungsgesellschaft m.b.H. und der KPMG Management Consulting Gesellschaft mbH, Wien.

Die Beherrschung des Wandels bei Globalisierung der Märkte und dynamischen Marktentwicklung erfordert adäquate erfolgversprechende Strategien. Firmenkooperationen stellen hierzu eine wichtige Möglichkeit dar. Für ein erfolgreiches Managen derartiger Kooperationen ist eine Anzahl von Faktoren von besonderer Bedeutung. Diese sind unter anderem Zielorientierung, die Qualifikation der Manager, eine Harmonisierung der Strategien, Strukturen und Kulturen, eine geeignete Projektorganisation und Projektmanagement.

1. Einleitung

Durch die beginnende wirtschaftliche Vereinigung Europas, die Verflechtungen der Weltwirtschaft wachsen die Märkte für die einzelnen Unternehmen um ein Vielfaches. Selbst um Marktpositionen halten zu können, ist demgemäß ein Wachsen erforderlich, das sich auf drei Ebenen abspielen kann, und zwar:

1. der Vergrößerung und Erweiterung der eigenen Leistungserbringung,
2. durch Zukauf, d.h. Akquisition oder
3. durch Kooperation.

Im Handelsblatt (der BRD) vom 20.2.1991 wird unter dem Titel „Die österreichische Wirtschaft entdeckt das Ausland als Investitionsstandort“ über eine Untersuchung des Bundesministeriums für wirtschaftliche Angelegenheiten berichtet. Daraus einige wichtige Zahlen und Aussagen, die die Industrie betreffen:

Österreichs Industrie wies bisher im Vergleich zu anderen Staaten ein deutliches Internationalisierungsdefizit auf. Kumuliert man die Direktinvestitionen von 1954 bis 1990, so waren die Direktinvestitionen ausländischer Firmen in Österreich mit 75 Mrd. S deutlich höher als die Direktinvestitionen österreichischer Unternehmungen im Ausland mit 58 Mrd.S.

Der Internationalisierungsrückstand der österreichischen Industrie läßt sich auch anhand folgender Gegenüberstellung aus dem Jahre 1990 illustrieren:

- Tochtergesellschaften österreichischer Unternehmungen im Ausland beschäftigen rund 80.000 Mitarbeiter.
- Tochterunternehmungen finnischer Firmen zählten im Ausland 180.000

Beschäftigte.

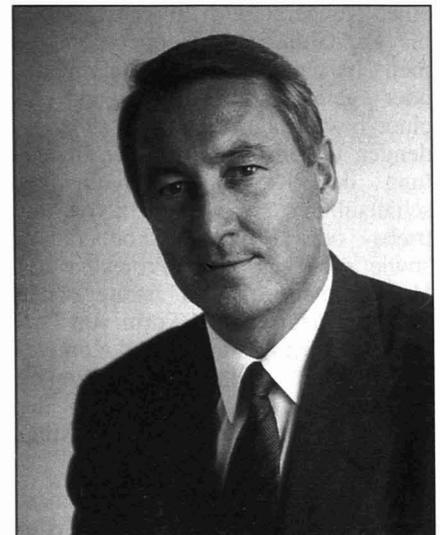
- Schwedische Unternehmungen zählten im Ausland 270.000 Mitarbeiter.
- Schweizerische Unternehmungen hatten einen Auslandsanteil von 700.000 Beschäftigten.

Dieses negative Internationalisierungsverhältnis hat sich jedoch in den Jahren 1989 und 1990 umgekehrt, wobei 20,9 Mrd. S österreichischer Direktinvestitionen im Ausland 11,2 Mrd. S ausländischen Direktinvestitionen in Österreich gegenüberstehen, es also einen positiven Saldo von 9,8 Mrd. S ergibt. Der Beitrag der Austrian Industries betrug dabei 13,8 Mrd. S, das sind 66 % sämtlicher Auslandsinvestitionen.

Ohne an dieser Stelle Wertungen durchführen zu wollen, soll dabei lediglich veranschaulicht werden, daß derartige Auslandsinvestitionen beachtliche finanzielle Mittel erfordern, aber auch letztlich mit großen Risiken verbunden sind, wie es der Mißerfolg und teils auch das Scheitern von einzelnen derartigen Investitionen in sämtlichen Bereichen der internationalen Wirtschaft zeigen.

Weiters wird in diesem Handelsblatt festgestellt, daß in den Ländern Osteuropas, in den UdSSR und in Jugoslawien bisher 16.000 Joint Ventures mit westlicher Beteiligung etabliert wurden. Auf Österreich entfallen davon 2.500 Gemeinschaftsunternehmen, das sind 15 %. Damit ist - laut Statistik - Österreich bezogen auf die Anzahl - nach der BRD - der zweitgrößte Kooperationspartner Osteuropas.

Hiebei stellt sich natürlich die Frage, wieviele dieser Joint Ventures wirklich nennenswerte Geschäfte abwickeln,



oder existieren sie nur am Papier? – Liegen innovative Ansätze hierfür vor?

Wie werden diese Joint Ventures gemanagt, welche Risiken sind auch mit derartigen Joint Ventures verbunden?

Soviele Joint Ventures oder andere Kooperationen auch existieren mögen, nur wenigen gelingt es, die vorhandenen Potentiale wirklich auszunützen. Hinsichtlich der Fehlschlagquote bei Joint Ventures zeigt eine amerikanische Studie (Prof. Kilbing - IMEDE und University of Western Ontario), daß bei untersuchten Joint Ventures mit einem dominanten Partner eine Fehlschlagquote von lediglich 15 % gegenüber 50 % Fehlschlagquote dort, wo ein gleich starker Einfluß der Partner gegeben ist, auftritt.

Mit dem innovativen, zukunftsorientierten Management derartiger Investitionen beschäftigen sich die nachfolgenden Ausführungen, wobei die Ausrichtung nicht auf Akquisition (also Firmenkäufen bzw. Übernahmen), sondern Kooperationen erfolgt.

2. Innovatives Kooperationsmanagement (Begriffsinhalt)

Die Beherrschung des Wandels bei Globalisierung der Märkte und dynamischer Marktentwicklung erfordert adäquate erfolgversprechende Strategien. Firmenkooperationen stellen hierzu eine wichtige Möglichkeit dar.

Unter Kooperation soll die Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlich selbständigen Unternehmen verstanden werden, wobei bestimmte Funktionen der beteiligten Unternehmen gemeinsam abgewickelt und integriert werden.

Aus der Kombination der Intensität



einer Kooperation (von vertraglichen bis kapitalmäßigen Kooperationsformen bei gegenseitiger Beteiligung oder gemeinsamer Beteiligung an einer bestehenden oder neu zu gründenden Gesellschaft) und der Bedeutung der Kooperation (vom geschäftsüblichen, z.B. in Form von Vertriebs- oder Produktionskooperation, sowie gängigen F&E Projekten mit Universitäten bis zu strategischen Kooperationen, z.B. in Form von Projekten großen Umfangs und Komplexität, oder wichtigen finanziellen Beteiligungen) ergeben sich in der Praxis die unterschiedlichsten Möglichkeiten.

Innovatives Kooperationsmanagement umfaßt nun einerseits das Identifizieren des Inhaltes, d.h. der Art und des Gegenstandes der Zusammenarbeit in zukunftsorientierten Feldern und andererseits das zielorientierte Leiten und Führen derartiger Kooperationen von der Identifizierung und Planung bis zur Realisierung und dem laufenden Betreiben.

3. Erfolgsfaktoren

Die nachfolgend beschriebenen Faktoren sind bestimmend für den Erfolg von Kooperationen (Abb. 1).

● Zielorientierung

Innovatives Kooperationsmanagement muß zielorientiert erfolgen.

Wesentliche Zielaspekte sind dabei

- die Erschließung internationaler und globaler Märkte bei regionaler Präsenz
- die schnelle Erreichung einer kritischen Menge bzw. Größe und dadurch wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen
- die Teilung von Kosten und Risiken bei sehr großen, kostenintensiven Entwicklungsvorhaben verbunden mit globalen Marktstrategien zum Zwecke schneller Amortisation derselben (z.B. Herstellung von Megachips)
- die Erlangung einer Systemführerschaft durch Integration, bei Nutzung komplementärer Kompetenzen der Kooperationspartner (z.B. im Bereich der Verkehrstechnik die Kooperation von Maschinenbau-, Elektrotechnik- und Softwarefirmen)

● Einbeziehung des Top-Managements

Die Konzeption und unternehmerische

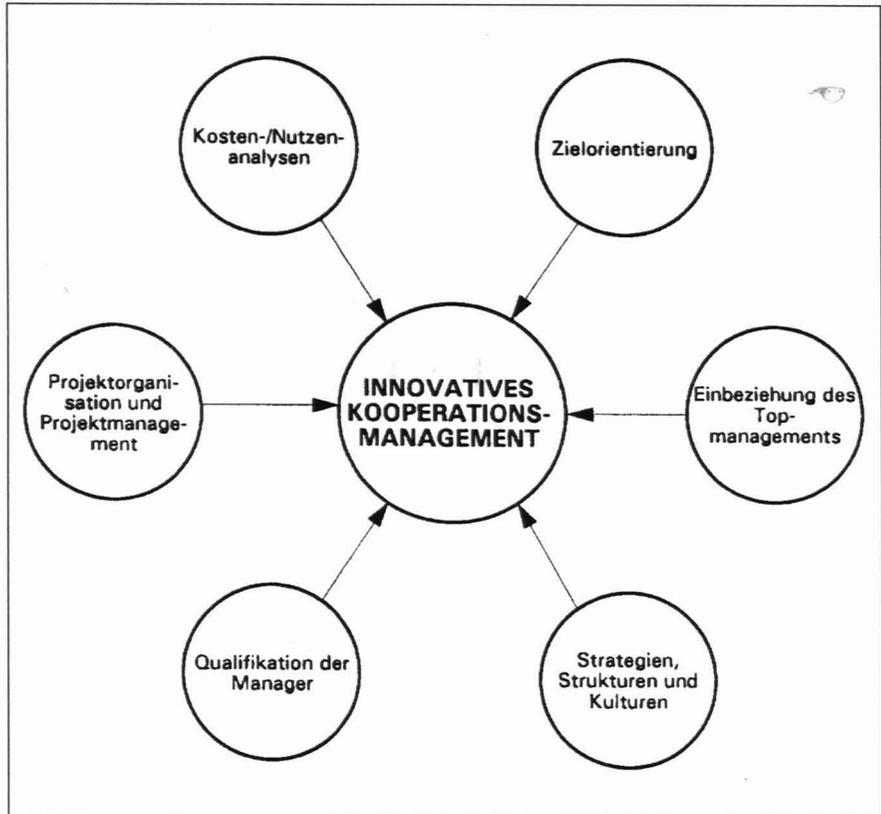


Abb. 1: Erfolgsfaktoren für ein innovatives Kooperationsmanagement

Zielsetzung für derartige Kooperationen und damit Bildung „strategischer Allianzen“ muß vom Top-Management selbst kommen, betrieben und auch begleitet werden. (Strategische Allianzen sind „Chef-Sache“!)

Eine externe Unterstützung kann bei der Suche und Bewertung von Kooperationspartnern sowie der Planung und Abwicklung von Kooperationen erfolgen.

● Strategien, Strukturen und Kulturen

Die Kooperation muß hinsichtlich der Strategien, Strukturen und Kulturen der Kooperationspartner harmonisiert werden. Ziele, Prinzipien und Maßnahmen haben darauf ausgerichtet zu werden.

Verträge sind dabei so zu gestalten, daß sie die Ziele und Prinzipien beschreiben und daß beim Auftreten von Problemen in schwierigen Phasen der Kooperation - insbesondere im Anlauf - es nicht zu einem Scheitern derselben kommt; ein Ausstieg sollte dabei geregelt, aber nicht leicht gemacht werden.

Geburtswehen müssen überwunden werden, aber selbst bei guten Ansätzen und Planungen wird oftmals die Umsetzung - die „Knochenarbeit“ - unterschätzt.

Ergänzend sei festgestellt, daß durch die zunehmende öffentliche Exponiertheit, vor allem großer Unternehmen, Rückwirkungen auf Strategien, Strukturen und insbesondere auf die Unternehmenskultur entstehen können.

● Qualifikation der Manager

Der Erfolg der Kooperation - wird neben der Abklärung der sachlichen Voraussetzungen als notwendige Bedingung - durch personenbezogene und persönliche Einflüsse, insbesondere von der Art des Agierens der Manager bestimmt. Letztlich bestimmen Menschen über den Erfolg oder Mißerfolg einer Kooperation.

(Die Biologie bzw. Chemie bei der Zusammenarbeit muß stimmen.)

Gibt es hier Probleme, müssen rasch personelle Veränderungen durchgeführt werden, soll nicht ein Vorhaben gefährdet werden.

Manager benötigen demgemäß

- Phantasie und Kreativität; sie müssen Visionen haben, aber auch Augenmaß und den Blick für das Machbare
- emotionale Kompetenz, insbesondere jene zur Zusammenarbeit
- die Kenntnis der jeweils relevanten Sprachen, Kulturen, Arbeitsmenta-

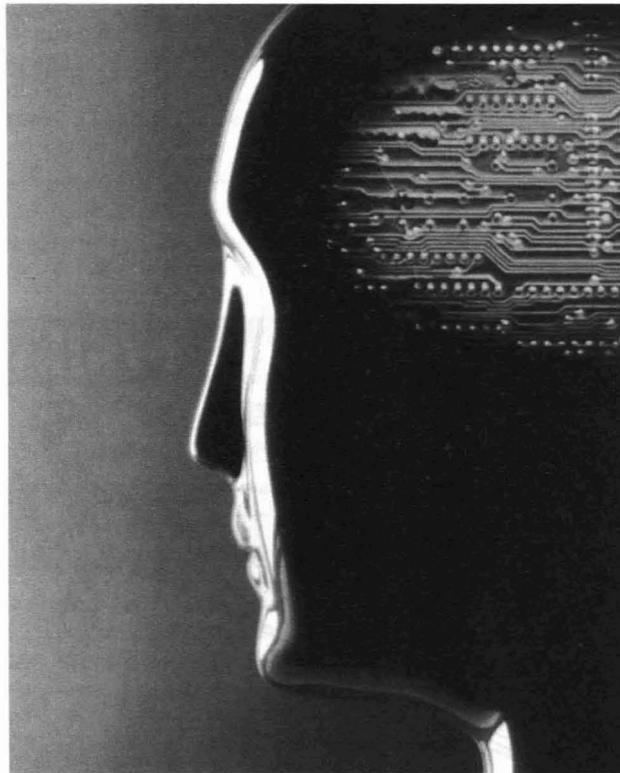
EMCO **SCHAFFT** **TECHNIK**

MASCHINENBAU

COMPUTERTECHNIK

SOFTWAREENTWICKLUNG

MESSTECHNIK



EMCO MAIER GES.M.B.H.
FRIEDMANN-MAIER-STR. 9
A - 5400 HALLEIN
TELEFON 06245/2581-0
TELEFAX 06245/6965

**SPRECHEN SIE MIT UNS
ÜBER IHRE ZUKUNFT**



litäten und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Gefragt ist wieder der ganze Mensch, die universelle Unternehmerpersönlichkeit!

- die Fähigkeit zu global vernetztem Denken und lokalem Agieren (Think global, act local!)
- die Fähigkeit, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und dabei die eigenen Stärken zu forcieren
- rasche Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit (Auch gilt es, seine Kooperationspartner frühzeitig zu suchen und zu finden.)

„Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.“ Dies ist als Chance für die österreichische Wirtschaft anzusehen.

● **Projektorganisation und Projektmanagement**

Kooperation zur Realisierung komplexer Entwicklungsvorhaben (z.B. hinsichtlich Produkten bzw. Dienstleistungen sowie Verfahrensentwicklungen), aber auch mit großem investiven Einsatz erfordern Projektorganisatio-

nen, die weit über das eigene Unternehmen - ja selbst jenes der Kooperationspartner - hinausreichen, und dem zugeordnet ein professionelles Projektmanagement.

Diese so plausibel wirkende Regel wird jedoch in der Praxis oft vernachlässigt, wodurch der Erfolg in hohem Maße gefährdet wird. Eine adäquate Projektorganisation kann neben der Steuerung der Kooperationsvorhaben auch wesentlich dazu beitragen, daß es zu einer Harmonisierung der Unternehmenskultur bzw. einem eigenen „Kooperations-Selbstverständnis“ kommt.

● **Kosten-Nutzen-Analyse**

Kooperationen erfordern periodische Erfolgskontrollen und Kosten-Nutzen-Analysen.

Neben der Überprüfung operativer Größen sind z.B. folgende Punkte kritisch zu hinterfragen:

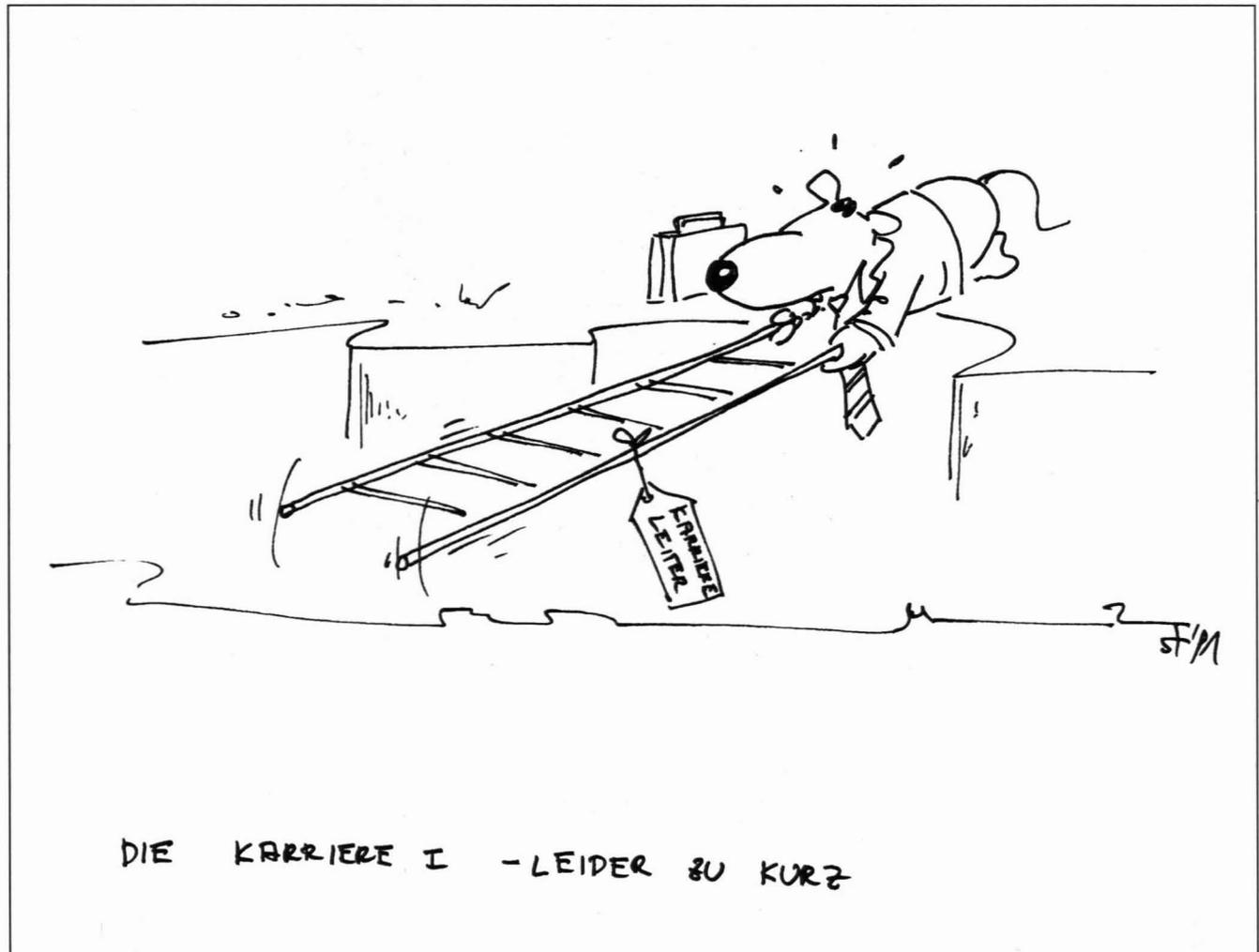
- Wie sicher sind die abgeschätzten Marktchancen?
- Eröffnen sich neue Geschäftsmöglichkeiten?

- Werden die Ressourcen optimal eingesetzt, d.h. vorhandene Qualifikationen, Marktkenntnisse und Know-How voll genutzt?
- Sind die Interessen der Kooperationspartner, insbesondere die Ziele weiterhin harmonisiert?
- Stimmt die Unternehmenskultur und das Selbstverständnis der Partner überein?
- Wie beurteilt die Öffentlichkeit die Kooperation?

Nicht nur die „harten“, sondern auch die „weichen“ Faktoren sind somit bei Erfolgskontrollen entsprechend zu überprüfen.

4. Folgerungen

Bei Verfolgung eines derartigen innovativen Kooperationsmanagements hat die österreichische Wirtschaft in den nächsten zwei bis drei Jahren beachtliche Chancen, zu einem bedeutenden Faktor innerhalb Zentraleuropas zu werden. Es gilt nun, durch besondere Anstrengungen diese Chancen zu nutzen!



DIE KARRIERE I - LEIDER ZU KURZ