

# Kooperation und Netzwerke – Zauberformel für Unternehmenserfolg trotz Krise!

Von Dieter Lutz, Kehl-Strasbourg und Christian Lang, Freiburg\*

Der dramatische Strukturwandel der Wirtschaft in den vergangenen Jahren hat durch die „Plandemie“ einen weiteren Höhepunkt erreicht. Aufgrund der exponentiell steigenden Dynamik reichen Einzel- oder Teamintelligenz nicht mehr aus. Heutzutage gilt es mehr denn je, durch verbesserte Kooperationsfähigkeit und die Bildung von Kompetenz-Netzwerken die Überlebensfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

## 1. Ausgangssituation

Es sind in Unternehmen zwei gegenläufige Entwicklungen zu beobachten – einerseits bilden sich größere Einheiten - die Fusionen nehmen zu. Andererseits geht es darum, kleine, flexible und schlagkräftige Einheiten auf der operativen Ebene zu schaffen, Stichwort: Teamarbeit. Das Hauptmotiv, warum beide Entwicklungen gleichzeitig forciert werden, besteht darin, die jeweiligen Vorteile zu kombinieren.

Große Einheiten verfügen über mehr Know-how, haben mehr Ressourcen und können verschiedenen Synergie-Potentiale, z.B. in der Produktentwicklung, im Marketing (Kunden- und Mitarbeitermarkt), im Einkauf und in der Leistungserstellung besser nutzen. Kleine Einheiten haben tendenziell den Vorteil, effizienter, agiler im Kundenkontakt und deshalb leistungsfähiger zu sein.

Über verstärkte Teamorganisation kann sicherlich eine Effizienzsteigerung erzielt werden, da die Kundenbetreuung lückenloser und intensiver funktioniert. Wirkliche Synergien sind allerdings nur über Netzwerke zu erzielen. In Kooperationen und Netzwerken besteht die Möglichkeit, arbeitsteilig zu arbeiten, sowie Kenntnisse und Fähigkeiten von Partnern zu nutzen. So kann eine Kooperation ein viel breiteres Leistungsspektrum bieten als ein Einzelkämpfer – und kann damit natürlich auch mehr und größere Kunden akquirieren. Es steht außer Zweifel, dass Zusammenschlüsse von kleineren, rechtlich selbstständigen Unternehmenseinheiten zu Netzwerken stark zunehmen werden. Schon im Jahr 1984 prognostizierte der Zukunftsforscher John Naisbitt, dass Netzwerke die Wirtschaftsform des 21. Jahrhunderts werden.<sup>1</sup>

Je mehr Komplexität und Dynamik in der Wirtschaft zunehmen, desto mehr leiden viele kleine und mittlere Unternehmen darunter, dass sie wenig Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch haben, insbesondere über unternehmerische Themen wie Führung, Strategie, Geschäftsmodelle, Innovation, Kooperation sowie Kompetenzsteigerung.

## 2. Konsequenzen

Nach dem derzeitigen Stand unserer Erkenntnis sind regelmäßige Stammtischgespräche und betriebswirtschaftliche Seminare zwar ein guter Anfang, reichen aber bei weitem nicht aus, um

---

\*Dieter Lutz, WP, RA, FAFStR, leitet für die ERC Lutz Business Coaching AG Seminare und Trainingsprogramme für StB/WP-Kanzleien. Er ist Autor u.a. der Bücher „Marketing für Steuerkanzleien“ (Verlag C.H. Beck 1995), „Die attraktive Steuerkanzlei“ (2010) und „Der StB/WP als Unternehmer“ (2012).

Christian Lang, Dipl.-Kfm., Business-Coach, ist Leiter der Europäischen Berater Akademie EBA.

<sup>1</sup> Naisbitt, Megatrends, 1984

erfolgreiche Kooperationen zu initiieren, selbst wenn in moderierter Form Erkenntnisse diskutiert und ausgetauscht werden.

Das Wertvollste, was man von Mitstreitern bekommen kann, ist nicht unbedingt das „Was-und-Warum-Wissen“, sondern das „Gewusst-Wie“ (Know-how), also wie er oder sie Projekte und Ideen erfolgreich im Unternehmen praktisch umgesetzt hat – wie bestimmte Resultate erzielt worden sind, wie Kunden für neue Aufträge und Empfehlungen begeistert wurden und wie das Team weiterentwickelt wurde – nicht nur fachlich, sondern auch persönlich und unternehmerisch. Der Austausch, wie man seine Organisation laufend optimiert, wie man die Rentabilität steigert und sich neue Geschäftsfelder erschließt, gelingt nur, wenn die Unternehmen ihre entsprechenden Erfahrungen einbringen können und viel Vertrauen vorhanden ist. Das Entscheidende ist die unbedingte Bereitschaft zum Lernen und der Wille, die notwendigen Veränderungsprozesse durch- und umzusetzen. Das alles kann und muss in gemeinsamen Unternehmens-Entwicklungs-Projekten unter professioneller Anleitung längere Zeit trainiert werden, denn erst in der praktischen Umsetzung entsteht die notwendige Kooperationskompetenz, welche erfolgreiche Netzwerke erst ermöglicht. Um sicher Resultate zu erzielen, genügt es nicht zu wissen, man muss es auch tun und sein, und zwar so lange, bis man es wirklich kann, sonst bleiben wir Wissensriesen und Umsetzungszwerge.<sup>2</sup> Fazit: Erst zusammen trainieren, dann erfolgreich kooperieren.

Kompetenz-Netzwerke – das sind ja zuallererst Beziehungen von Mensch zu Mensch – funktionieren erfolgreich nur dann, wenn über die intellektuell-fachliche Kompetenz hinaus genügend professionelle Intelligenzen vorhanden sind. Nach Prof. Dr. Gunter Dueck sind dies die psycho-sozialen Kompetenzen wie Attraktionskompetenz, emotionale und spirituelle Intelligenz, Vitalität sowie kreative Intelligenz, die ebenso trainierbar sind wie das Fachliche.<sup>3</sup> Übrigens: Für den unternehmerischen Erfolg waren sie schon von jeher entscheidend. Im Zeitalter des „Internets als gesellschaftliches Betriebssystem“<sup>4</sup>, in dem alles Fachwissen in Echtzeit zugänglich ist, sind diese Fähigkeiten von überragender Bedeutung. Erst mit ihrer Hilfe wird die Vertrauensbrücke aufgebaut, über die das fachliche Know-how zum Partner oder Kunden gelangt.

Kooperative Zusammenarbeit verlangt vor allem, sich zu öffnen und sich in ein größeres Ganzes einzupassen. Unternehmen der Zukunft ist Mannschaftssport. Wie im Fußball hat nur die Kooperation Erfolg, in der sämtliche Akteure bereit sind, ihr „Ego“ zugunsten eines größeren „Wir“ nicht nur zurückzustellen, sondern sich mit ihren individuellen Potentialen und Kompetenzen voll einzubringen.

Unternehmer machen sich meist mit dem Wunsch selbständig, „unabhängig“ zu sein. Irgendwann stellen sie dann fest, dass es nur eine relative Unabhängigkeit sein kann. Das Gefühl, auf zu wenige Ressourcen Zugriff haben, haben nicht nur sogenannte „Einzelkämpfer“ – alle Unternehmer sollten lernen, sich so mit anderen zu verbinden, dass sie ihren Kunden einen deutlichen Mehrwert bieten können. Dann erst haben sie die Wahl, sich entweder ihren Stärken entsprechend in einer Nische zu spezialisieren oder sich als Unternehmer zu einem Generalisten weiterzuentwickeln, der mit Spezialisten und Experten zusammenarbeitet. Vorteil eines solchen Kooperations-Netzwerks: Jeder Partner behält seine volle Unabhängigkeit und kann dennoch die Vorzüge einer größeren Organisation nutzen und damit eine bessere Qualität bieten. Nach dem subjektiven

---

<sup>2</sup> Fuchs et.al., Wir sind Wissensriesen, aber Realisierungszwerge, 2004

<sup>3</sup> Dueck, Professionelle Intelligenz, 2011

<sup>4</sup> Dueck, Professionelle Intelligenz, 2011

Qualitätsbegriff heißt das, den Kunden das zu liefern, was sie wirklich wollen, und nach Möglichkeit die Erwartungen zu übertreffen.

Unternehmer sind immer mehr gefordert, sich ihre Rolle und Vorbildfunktion bewusst zu machen. Als Unternehmer ist es auch die Aufgabe Wissen in Kundennutzen zu transformieren. Nur so können sie ihren Kunden helfen, das zu bekommen, was diesen am Herzen liegt: bessere Geschäfte machen, gesund wachsen und besser leben.<sup>5</sup>

Kooperative Organisationsformen, die den permanenten Erneuerungsprozess begünstigen, sind dabei vorteilhaft.<sup>6</sup> Die Geschäftsmodelle zu erneuern und an die neuen Realitäten anzupassen und vor allem an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten, wird immer notwendiger. Sich neu zu positionieren und neue Produkte zu entwickeln, ist eine der vordringlichsten Aufgaben von Kooperationen.

„Unternehmer für Erneuerung“ gibt den Rahmen vor, was das WAS und das WARUM betrifft. Jetzt gilt es, diesen Rahmen mit dem WIE konkret auszufüllen, denn die erwünschten Resultate wird es nur geben, wenn eine Aufbruchsstimmung erzeugt wird, wenn andere animiert werden, kreativ eigene Ideen zu entwickeln und die angesprochenen notwendigen Änderungsmaßnahmen zur praktischen Umsetzung gelangen.

### **3. Erfolgsfaktoren**

Innovationsorientierte Ziele sind durch Kooperation leichter zu erreichen, da die Risiken und die Kosten minimiert werden. Alle Beteiligten streben einen Nutzengewinn an, der als Win-Win-Situation gekennzeichnet ist.

Einerseits sind Kooperationen gewinnbringend durch die stärkere Konzentration auf eigene Kernkompetenzen und den freien Zugang zu externen Ressourcen (z.B. Know-how, Aufträge, Kunden, Mitarbeiter), andererseits sind alle Beteiligten abhängig von der Leistungsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, -fähigkeit und der Zuverlässigkeit ihrer Partner. Rechtlich sind deshalb Vereinbarungen günstig, die kooperationsförderliches Verhalten unterstützen und kooperationshemmendes Verhalten möglichst vermeiden oder auflösen.<sup>7</sup>

„Wir müssen die Scheu vor der Zusammenarbeit und vor der Bildung eines Netzwerks mit entsprechenden Kompetenzträgern auf den unterschiedlichen Berufsfeldern ablegen und es wagen.“<sup>8</sup> Am wichtigsten also: Mut. „Nur wer wagt, gewinnt“ – Nicht die Angst vor einem Abwerben von Kunden sollte unsere Arbeit begleiten, sondern der Mehrwert des Angebots, das wir unseren Kunden bieten, ist ein weiteres Detail eines modernen Arbeitsumfeldes. Die jungen Menschen, die wir zukünftig als Berufsnachwuchs gewinnen werden, leben diesen Netzwerkgedanken schon, und warum sollten wir das nicht für unsere Arbeit nutzen“!<sup>9</sup>

Entscheidend wird sein, dass die Werte und Ziele der Beteiligten zusammenpassen. Die Sinnhaftigkeit und ein möglichst inspirierendes Zukunftsbild (Vision) liefern die mentale und emotionale Energie, aus der der Mut entsteht, trotz Angst vor der Veränderung die notwendigen Anstrengungen auf sich zu nehmen, um aus der Komfortzone der bisherigen Verhaltensmuster

---

<sup>5</sup> Lutz DStR 40/2010, 2055

<sup>6</sup> Lutz, Lust auf Zukunft, 2. Aufl. 2010, S. 229 ff.

<sup>7</sup> Lutz KÖSDI 1993, 9478, 9517

<sup>8</sup> Schramm StBK Stuttgart KM 3/2014, 5

<sup>9</sup> Schramm StBK Stuttgart KM 3/2014, 5

(die in ihrer Gesamtheit die Kultur des Unternehmens traditioneller Prägung darstellen) auszuberechnen. Durch die Bündelung der Ressourcen in einer Kooperation rücken Ziele und Resultate in den Bereich des Möglichen, zu denen bisher die Kraft eines einzelnen Unternehmens nicht ausreichte und die deshalb unvorstellbar schienen.

Wie die Politik bedeutet auch Kooperation „ein starkes langsames Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich. Es ist ja durchaus richtig, und alle geschichtliche Erfahrung bestätigt es, dass man das Mögliche nicht erreichte, wenn nicht immer wieder in der Welt nach dem Unmöglichen gegriffen worden wäre“.<sup>10</sup>

#### **4. Schlussbemerkung**

Viele Unternehmensinhaber sind kooperationsbereit, verkennen jedoch, dass zur *Kooperationsbereitschaft* auch *Kooperationsfähigkeit* gehört. Wenn Kooperationen scheitern, dann erfahrungsgemäß nie an der Bereitschaft zur Kooperation, sondern immer an mangelnder Kompetenz. Kooperationsfähigkeit ist, neben guter und richtiger Führung, eine der absoluten Schlüsselkompetenzen für das 21. Jahrhundert.

Entscheidend ist, Kooperation nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern in praktischen Projekten zu üben. Fundierte Fortschritte erzielen Unternehmen, die erst gemeinsam ihre Kooperationskompetenz trainieren, sich kennenlernen und Vertrauen aufbauen, um dann – und erst dann – umso erfolgreicher in der Lage zu sein, die Synergiepotenziale richtig und vollständig zu identifizieren und in der Praxis zu nutzen.

---

<sup>10</sup> Max Weber, Gesammelte politische Schriften, Potsdamer Internet-Ausgabe, S. 450