

# ■ Wissenstransfer: Mit dem

**Mit dem Wettbewerber zusammenarbeiten? Unvorstellbar? Oder doch einen Gedanken wert? Mercedes Benz und BMW haben sich offensichtlich für die zweite Möglichkeit entschieden. Und nicht nur die Presse reagierte überrascht. Die Tageszeitung Welt schrieb: „Die Kooperation markiert einen epochalen Wandel.“ Ja, unser Weltbild kommt ins Wanken. Was ist da los, wenn jetzt schon Konkurrenten zusammenarbeiten? Ein Zeichen von Schwäche? Ganz im Gegenteil: Kooperieren ist stark und intelligent.**

Nachdem im Geheimen lange gesprochen und verhandelt wurde, überraschten die beiden Unternehmen im März dieses Jahres damit, dass die Bündelung ihrer Mobilitätsdienste in fünf gemeinsame Firmen nur der Beginn einer weitreichenden Kooperation im Bereich autonomes Fahren und E-Mobilität ist. Ein Grund liegt sicher in der Transformation der Automobilindustrie. Technische Herausforderungen, harte Marktbedingungen, völlig neue Produkte und Services jenseits vom einfachen Autoverkauf, fordern Investitionen und außerordentliche Innovationskraft. Alleine wären beide Unternehmen langsamer und könnten die Entwicklungskosten schwer oder gar nicht stemmen. Die Zusammenarbeit der beiden großen deutschen Automarken ist allerdings nur eines von zahlreichen Beispielen, die den unvermeidbaren wirtschaftlichen Paradigmenwandel illustrieren.

## **Alleine sind wir nicht schnell, innovativ, leistungsfähig genug**

Die Erwartungen der Kunden befriedigen, am Markt dauerhaft erfolgreich sein – so sehr wir uns anstrengen, scheint es doch so, als wären wir nicht schnell, innovativ oder leistungsfähig genug. Wie gehen wir damit um? Mehr anstrengen? Härter arbeiten? Mehr pushen – uns selbst und andere? Oder anstatt mehr vom selben zu tun, lieber mal etwas Neues wagen? Wer in der heutigen schnellen und vernetzten Welt erfolgreich sein will, muss umdenken und umlernen. Was lange Zeit galt, hat keinen Bestand mehr. Nicht mehr „so viel Konkurrenz wie möglich und so wenig Kooperation wie nötig“, sondern „so viel Kooperation wie möglich und so wenig Konkurrenz wie nötig“. Kleine und große Unternehmen haben viele Möglichkeiten, ihr Kooperationspotenzial sinnvoll und erfolgstiftend zu nutzen.

## **Kooperation mit andersartigen Unternehmen**

Die Firma Heinz verarbeitet Tomaten zu Ketchup. Um es genauer zu sagen: Zwei Millionen Tonnen Tomaten werden jährlich zu Ketchup verarbeitet. Was dabei übrig bleibt, sind Haut und Stiele, die entsorgt werden müssen. Auf der anderen Seite gibt es die Firma Ford, die schon seit vielen Jahren zu pflanzenbasierten Kunststoffen forscht. Die Grundlage einer für beide Seiten nützlichen Kooperation: Heinz spart sich Entsorgungskosten und Ford erhält Material für die weitere Forschung. Idealerweise kommt das Wissen von Ford wieder zurück zu Heinz, die ihre Plastikflaschen nachhaltiger herstellen können. „Gehen uns dadurch nicht Kunden verloren?“ Die Frage, die uns oft hemmt zu kooperieren, stellt sich hier nicht. Die beiden Unternehmen kommen sich markttechnisch nicht in die Quere.

## **Kooperation mit gleichartigen Unternehmen und regionaler Distanz**

Eine Fitnesskette mit Studios überwiegend in Norddeutschland kooperiert mit einer Fitnesskette in Süddeutschland. Die Mitglieder dürfen zukünftig in allen Studios trainieren, so dass sie auch fit bleiben können, wenn sie auf Reisen sind. Beide Unternehmen bieten ihren Kunden einen größeren Nutzen, müssen sich aber auch keine Sorge machen, Kunden an das andere Unternehmen zu verlieren.

## **Kooperation – sogar mit dem Wettbewerber**

Im Allgäu haben Bäcker den Verein „Allgäuer Bäcker“ gegründet, um gemeinsame Standards zu setzen und gemeinsam Marketing zu betreiben. Spannend und ungewöhnlich: Die Initiative ging vom größten Bäckerei-



### **Das Buch zum Thema**

Ulrike Stahl

**So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.**

168 Seiten, 29,95 Euro, ISBN: 978-3-96186-001-2, metropoliten Verlag 2017

# Wettbewerb kooperieren?

unternehmen in der Region aus. „Gemeinsam besser“ ist eine Einkaufsgemeinschaft von Gastro- und Hotelunternehmen. Alles begann damit, dass einige Unternehmen ihre Einkaufskonditionen offengelegt haben. Inzwischen wird der größte Nutzen aber damit beschrieben, dass die Beteiligten ihre Erfahrungen austauschen. Genau das können beispielsweise auch Verbände leisten. Sie bieten den Rahmen, in dem Selbstständige und Unternehmer Wissen teilen und gemeinsam besser werden können.

## Die vier Ko-Intelligenz-Treiber

Wer sich dem Paradigmenwandel stellt, wird es sich selbst zur Aufgabe machen, den Austausch und die Kooperation aktiv zu suchen. Wie das gelingt? Indem wir ko-intelligenter werden. Das heißt: die Fähigkeiten nutzen, die es uns erlauben, erfolgreich zu kooperieren, zu kollaborieren und zu kokreieren. Und das auch gerade dann, wenn es schwierig wird oder wir unter Druck stehen. Dafür gibt es vier Ko-Intelligenz-Treiber:

**01 Gemeinsamkeit:** Indem wir den Fokus immer wieder darauf lenken, dass wir gemeinsam weiterkommen als alleine. Verbunden mit der Bereitschaft, auch mal auf einen schnellen, individuellen Gewinn zu verzichten, um langfristig gemeinsam mehr zu gewinnen.

**02 Wertschätzung:** Positiv anerkennen, dass wir von anderen Expertisen, Vorgehensweisen und Unternehmenskulturen profitieren können. Wohlwissend, dass es immer wieder eine neue Herausforderung ist, mit Andersartigkeit umzugehen.

**03 Vertrauen:** Das Zauberwort heißt Vorschussvertrauen. Nur wenn wir davon ausgehen, dass die anderen Beteiligten sich selbstverständlich auch kooperationsfördernd verhalten werden, sind wir bereit, alles zu geben.

**04 Offenheit:** Innovation findet nicht im Elfenbeinturm des Experten statt. Sie entsteht, wenn verschiedene Disziplinen zusammenkommen und Wissen geteilt wird. Neben dem Dialog fördern neue Methoden wie Design Thinking diesen Prozess aktiv.

## Was hält uns also davon ab zu kooperieren?

Neben dem tief verinnerlichten Wettbewerbsprinzip halten uns drei b-Faktoren davon ab, aktiv zu kooperieren:

**01 Zu bequem.** „Wir machen unsere Sachen schon immer so, wie es für uns richtig ist. Kommt jemand anderes dazu, müssten wir uns auf dessen Art und Weise, einen völlig neuen Weg einstellen. Das birgt ja auch ein Risiko, oder?“

**02 Zu beschäftigt.** „Kooperieren? Klar wäre das super, aber uns steht die Arbeit bis hier oben. Wir machen das, wenn wir mal Zeit haben.“

**03 Zu blauäugig.** „Das ist sicher nur so eine Welle. Die geht auch wieder vorbei. Das Konkurrenzdenken hat uns bis hierhergebracht – und wird uns auch weitertragen.“

Nein, gerade nicht! Jetzt gilt es, andere Wege zu gehen und die neue Technik der Kooperation zu lernen.



## Die Autorin:

Ulrike Stahl ist eine mitreißende Vortragsrednerin, Autorin und Expertin für Kooperation und das neue WIR im Business. Wie geht konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit? Wie entwickeln wir eine WIR-Kultur für uns selbst, in unseren Unternehmen und Verbänden? Darauf gibt sie Antworten, die wirken. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher.

✉ stahl@wissensmanagement.net