

Klaus Harzer

**Wie Sie Gewinn
bringend
Kooperationen
schmieden**

Cornelsen

Inhalt

Teil A Die Situation auf den Märkten

1	Die gegenwärtige Ausgangslage aus Mittelstandssicht.....	10	2.2.2	Genossenschaft.....	49
1.1	Die allgemeine Situation.....	10	2.2.3	Strategische Allianz.....	50
1.2	Zusammengefasste Untersuchungen und Prognosen.....	15	2.2.4	Joint Venture.....	52
1.3	Der Wettbewerbsdruck und seine Konsequenzen.....	17	2.2.5	Franchising.....	53
1.4	Chancen und Risiken einer zunehmenden intra-industriellen Arbeitsteilung.....	19	2.2.6	Kapitalgesellschaften.....	54
1.5	Veränderte industrielle Arbeitsteilung ...	21	2.2.7	Maschinenring.....	56
1.6	Veränderungsentwicklungen im Vertriebsbereich.....	22	2.2.8	Value System.....	57
1.7	Kooperationsnotwendigkeit.....	22	2.3	Unternehmensnetzwerke.....	59
1.8	Einzelkämpfertum oder Konzentra- tion bestehender Kräfte - Heraus- forderungen an den Mittelstand.....	24	2.3.1	Unternehmensnetzwerktypen.....	61
2	Kooperationen früher und heute - veränderte Anforderungen an Kooperationen und Netzwerke.....	29	2.3.2	Netzwerkarchitektur.....	65

Teil B Welches Grundwissen sollte man haben?

		33	3	Kooperationsrisiken.....	66
1	Was ist überhaupt eine Kooperation?.....	34	3.1	Überlegungen zum Scheitern von Kooperationen.....	66
1.1	Begriffsklärung.....	34	3.2	Risikofaktoren von Kooperationen.....	70
1.2	Das Grundprinzip von Kooperationen...	36	3.3	Studien zu Kooperationsrisiken.....	73
1.3	Das Hauptziel einer Kooperation.....	38	3.4	Praxiserfahrungen.....	85
2	Arten und Formen von Kooperationen ..	39	4	Kooperationen und Konflikte.....	88
2.1	Die grundlegenden Kooperationsarten...	39	4.1	Entstehung, Analyse und Bewältigung von Konflikten.....	89
2.1.1	Horizontale Kooperationen.....	39	4.1.1	Konfliktdefinition.....	90
2.1.2	Vertikale Kooperationen.....	42	4.1.2	Konfliktarten.....	91
2.1.3	Diagonale Kooperationen.....	45	4.1.3	Konfliktanalyse, Konfliktursachen	94
2.2	Verschiedene Kooperationsformen.....	48	4.1.4	Bewältigung von Konflikten.....	98
2.2.1	Kooperationsvertrag.....	48	4.2	Kooperationsmanagement als Instrument der Konfliktsteuerung in Verbänden.....	102
			4.2.1	Schritte zu einer kooperativen Konfliktaustragung.....	103
			4.2.2	Konfliktanalyse.....	104
			4.2.3	Instrumente des Konfliktmanagements.....	105
			4.2.4	Lernprozesse aus Konflikten.....	108
			4.2.5	Die Wahl des richtigen Partners.....	109
			4.2.6	Rechtliche Ausgestaltung der Zusammenarbeit.....	111
			4.2.7	Makroklima in Kooperationen.....	112
			4.2.8	Ausblick: Plädoyer für ein „kooperatives“ Miteinander.....	112

Teil C Der Aufbau einer Kooperation 1114

1	Voraussetzungen.....	115
2	Stufe eins: Das Initiieren von Kooperationen.....	116
3	Stufe zwei: Geeignete Partner suchen und finden.....	123
3.1	Grundregeln für eine Partnerschaft in Kooperationen.....	123
3.2	Partnerprofil.....	124
3.3	Mitarbeitereinbindung.....	128
3.4	Partnersuche.....	130
4	Stufe drei: Die Konzeption und Planung von Kooperationen.....	135
4.1	Kooperationsanbahnung.....	135
4.2	Kooperationscoaching allgemein.....	136

Teil D Das Arbeiten in einer Kooperation 1143

1	Kooperationsmanagement.....	144
1.1	Einführung.....	144
1.2	Definition von Kooperationsmanagement - Anforderungen und Arbeitsinhalte.....	145
1.3	Planungsarbeit für den Verbund.....	146
1.4	Pflege einer Organisationsentwicklung.....	147
1.5	Pflege von Information und Kommunikation innerhalb des Verbundes.....	147
1.6	Konfliktmanagement.....	148
1.7	Konfiguration und Rekonfiguration firmenübergreifender Teams.....	149
2	Organisationsentwicklung statt Improvisation.....	149
2.1	Arbeitsplanung im Team.....	151
2.1.1	Planungssystematik für eine Arbeitsplanung im Team.....	151

2.1.2	Ausgangsposition „Arbeitsplanung“ der Partner.....	152
2.1.3	Grundsätze zur Arbeitsplanung im Team.....	153
2.1.4	Der Nutzen einer Arbeitsplanung im Team.....	155
2.1.5	Die Vorgehensweise zur Arbeitsplanung.....	157
2.1.5.1	Die Situationsanalyse.....	157
2.1.5.2	Die Zielvorstellungen.....	160
2.1.5.3	Der Maßnahmenplan.....	161
2.1.6	Die Aufgliederung der Unternehmens- oder Verbundpläne.....	164
2.1.7	Die Planungsunterlagen als Führungs- und Kontrollinstrument.....	166
2.1.8	Strategische Kooperationsplanung im Verbund.....	167
2.2	Das Organisationshandbuch.....	170
2.2.1	Strukturgestaltung, Organisationsentwicklung und Methodik.....	170
2.2.2	Die Ausgangsposition.....	171
2.2.3	Der Nutzen des Organisationshandbuches.....	174
2.2.4	Wer ist für was zuständig?.....	176
2.2.4.1	Lösungswege.....	178
2.2.4.2	Grundaufbau.....	180
2.2.4.3	Aufgabenverteilung.....	181
2.2.5	Der Gesamtablauf im Verbund.....	182
2.2.6	Regelung von Einzelmaßnahmen im Verbund.....	186
2.3	Arbeitsmethoden (methodisches Arbeiten).....	187
2.3.1	Die Problematik der Zeitplanung.....	188
2.3.2	Welchen Nutzen soll die Zeitplanung bringen?.....	188
2.3.3	Überprüfen Sie sich selbst!.....	189
2.3.4	Abbau Zeit raubender Gewohnheiten ..	190
2.3.5	Die Zeitplanung.....	192
2.3.6	Die Hilfsmittel.....	193
2.3.7	Fazit.....	194
2.4	Verbundinterne Information und Kommunikation.....	194
2.4.1	Die Ausgangssituation.....	194

2.4.2	Analyse der Informationswege und-inhalte.....	196
2.4.3	Informationsorganisation.....	197
2.4.4	Informationsbedürfnisse.....	197
2.4.5	Hinweise für eine gelingende Kommunikation in Kooperationen	200
2.4.5.1	Kommunikationsgrundlagen.....	200
2.4.5.2	Mit vier Ohren zuhören.....	204
2.4.5.3	Gravierende Kommunikationsfehler vermeiden.....	206
2.4.5.4	Feedback - Chance für ein Miteinander ohne Spannungen.....	210

**Wissensmanagement: Wissen in
Kooperationen verfügbar machen** 214

Die Ausgangssituation.....215

Sinn und Zweck von Wissens-
management für Kooperationen.....217

Hauptstrategien zum Aufbau eines
Wissensmanagements im Verbund.....220

Wissensmanagement-Aufgaben
im Verbund.....221

Anhang 228

Internet-Adressen von regionalen
Netzwerken.....228

Kooperationsforen und -plattformen
im Netz.....231

Literaturverzeichnis 232

Stichwortverzeichnis 234