

ERFOLGREICH MIT KOOPERATIONEN UND NETZWERKEN

*EXPERTEN BERICHTEN
AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS*

**Experts Group
Kooperation und Netzwerke**

Magda Bleckmann

Gisela Ebermayer-Minich

Wolfgang Fröschl

Rudolf Grothusen

Paul Jiménez

Olesya Konovalova

Erika Krenn-Neuwirth

Martin Matyus

Josef Meringer

Immo Mohrenschildt

Udo Müller

Gerald Pichlmair

Patricia Radl-Rebernig

Andreas Reisenbauer

Wolfgang Richter

Günter Schwarz

KOOPERATION

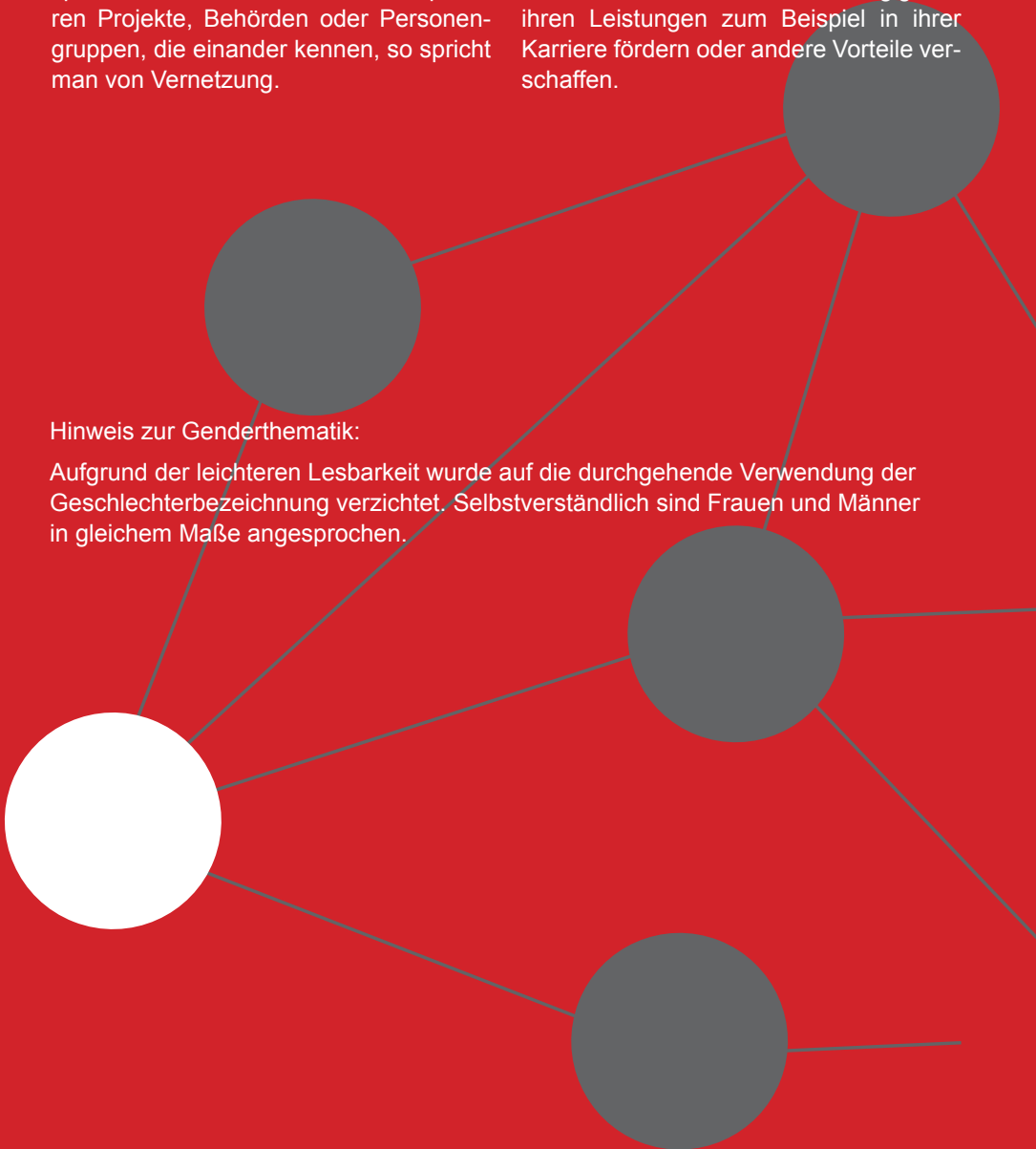
(lat. cooperatio – „Zusammenwirkung“, „Mitwirkung“) ist das Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme. Sind zur Kooperation bei allen Beteiligten Arbeitsanstrengungen vonnöten, so spricht man von Kollaboration. Kooperieren Projekte, Behörden oder Personengruppen, die einander kennen, so spricht man von Vernetzung.

NETZWERK

Unter der Tätigkeit „Netzwerken“ (Networking) versteht man den Aufbau und die Pflege eines Beziehungsgeflechts einer mehr oder weniger großen Gruppe von einander „verbundenen“ Personen, die sich gegenseitig kennen, sich informieren, und manchmal unabhängig von ihren Leistungen zum Beispiel in ihrer Karriere fördern oder andere Vorteile verschaffen.

Hinweis zur Genderthematik:

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit wurde auf die durchgehende Verwendung der Geschlechterbezeichnung verzichtet. Selbstverständlich sind Frauen und Männer in gleichem Maße angesprochen.



INHALT

| | | Seite |
|---|---|-------|
| VORWORT | <i>Komm.-Rat Alfred Harl, CMC</i> | 7 |
| | <i>Komm.-Rat Robert Bodenstein, CMC</i> | 8 |
| | <i>Komm.-Rat DI Heinz Michalitsch, CMC</i> | 9 |
| | <i>Dr. Ilse Ennsfellner, CMC</i> | 11 |
| 1. AUFBAU, ABLAUF UND KOMMUNIKATION IN KOOPERATION | 1.1 KOOPERATIONSKLIMA IN ÖSTERREICH | 12 |
| | Eine Studie der Experts Group Kooperation und Netzwerke gemeinsam mit der Universität Graz <i>Dr. Paul Jiménez & Mag. Erika Krenn-Neuwirth</i> | |
| | 1.2 TRAU-SCHAU-VERTRAU-MIT WEM DU KOOPERIERST! | 22 |
| | In sieben Schritten zu mehr Vertrauen und Sympathie <i>Dr. Magda Bleckmann</i> | |
| | 1.3 NETZWERK-KOMMUNIKATION | 36 |
| | Empfehlungen für die Praxis <i>Dkfm. Wolfgang Fröschl</i> | |
| | 1.4 KOOPERATIONEN ORGANISATORISCH GESTALTEN | 44 |
| | Aufbau- und Ablauforganisation in Kooperationen <i>Mag. Gerald Pichlmair</i> | |
| | 1.5 VIRTUAL COMMUNITIES | 56 |
| | Anforderungen, Aufbau und kommerzielle Möglichkeiten <i>DI Dr. Wolfgang Richter</i> | |
| 2. TOOLS & MORE | 2.1 KOOPERATIONSAUFSTELLUNGEN | 78 |
| | Versteckte Dynamiken in Kooperationen sichtbar machen <i>Andreas Reisenbauer</i> | |
| | 2.2 DAS KOOPERATIONSBAROMETER | 90 |
| | Barometer zur Steuerung und Entwicklung von Kooperationen <i>Ing. Udo Müller</i> | |
| | 2.3 NUTZEN DER CLOUD | 108 |
| | Der Nutzen der Cloud für wirtschaftliche, private und öffentliche Zusammenarbeit <i>Mag. Gisela Ebermayer-Minich</i> | |

| | Seite |
|---|-------|
| 2.4 KOOPERATIONSMARKETING IN NON-PROFIT-ORGANISATIONEN <i>Mag. Immo Mohrenschildt & Mag. Erika Krenn-Neuwirth</i> | 122 |
| 2.5 WIRKSAM NETZWERKE GESTALTEN Welche Methoden und Tools sind für die Gestaltung erfolgreicher unternehmerischer Netzwerkprozesse hilfreich? <i>Mag. Erika Krenn-Neuwirth & Mag. Immo Mohrenschildt</i> | 134 |
| 2.6 SO NUTZEN SIE SOCIAL MEDIA FÜR IHR BUSINESS Erfolgreich vernetzt in der virtuellen Welt <i>Andreas Reisenbauer</i> | 146 |
| 3. AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS | |
| 3.1 ERFOLG IM IKT-SEKTOR – OHNE KOOPERATIONEN UNDENKBAR! Phasen der Kooperationsbildung in der Infor- mations- und Kommunikationstechnologie <i>Ing. Martin Matyus, CMC</i> | 160 |
| 3.2 beNUVOS Bündelung von Kernkompetenzen für grenzüberschreitende Kooperationen <i>Josef Meringer, CMC & Günter Schwarz, CMC</i> | 178 |
| 3.3 KOOPERATION KLEEBLATT Kunden-Nutzen durch Gästefrequenz und Mitarbeiter-Qualifikation <i>Josef Meringer</i> | 196 |
| 3.4 VITALE GEMEINDE Vom Kooperationsexperiment zur nachhaltigen Erneuerung der europäischen Kommunen <i>Mag. Rudolf Grothusen</i> | 214 |
| 3.5 KULTUR- UND-KULINARIK-HOTELS Weiterentwicklung einer regionalen Hotel- kooperation <i>Dr. Patricia Radl-Rebernig</i> | 230 |
| 3.6 KOOPERATION VERSUS KOOPERATIVE Am Beispiel Russlands <i>Dr. Olesya Konovalova</i> | 242 |
| NACHWORT <i>Mag. Erika Krenn-Neuwirth</i> | 253 |

VORWORT

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.“



Das alte Sprichwort des amerikanischen Industriellen Henry Ford ist heute aktueller denn je: Ohne Zusammenarbeit in Netzwerken ist unternehmerischer Erfolg für österreichische Betriebe, insbesondere auf internationaler Ebene, nicht langfristig möglich. Das belegt auch die Studie zum „Kooperationsklima in Österreich“, in der 92 Prozent der Befragten zusätzliche Aufträge sowie die Erschließung neuer Märkte als zentralen Nutzen von Kooperationen sehen. Zudem fördern Netzwerke die Entwicklung von Innovationen, wie mehr als 128 österreichische und weltweit erfolgreiche Hidden Champions unter Beweis stellen. Davon profitiert die gesamte heimische Wirtschaft, denn mehr als zwei Drittel des BIP-Wachstums in Österreich beruhen laut WIFO auf Forschung, neuen Technologien, Bildung und Innovationen. Und trotz einer verhaltenen Wirtschaftsprognose für das laufende Jahr ist bei den Exporten wieder mit einem Rekordergebnis von rund 127 Milliarden Euro zu rechnen.

Ohne erfolgreiche Netzwerke und internationale Vernetzung – von Kooperationsentwicklungen, Franchising, Social Media über virtuelle Communities – wäre dieser Erfolg nicht möglich. Gerade als kleines Land müssen wir unsere Spezialisierung in Nischenbereichen durch Netzwerkeffekte noch stärker nutzen, um mit schnell wachsenden Märkten wie China oder Indien mithalten zu können. Viele erfolgreiche Global Player zeigen vor, welche Erfolgsfaktoren dafür entscheidend sind: Gegenseitiges Commitment, klare Spielregeln, solide wirtschaftliche Partner auf Augenhöhe oder klare Nutzenstruktur für alle, um nur einige zu nennen. Wir müssen innovative Unternehmen in Zukunft noch stärker unterstützen und ermutigen, ihren Wissensvorsprung über Netzwerke zu potenzieren, ihre Expertise durch ideale Rahmenbedingungen optimal einzusetzen und ihre Chance auf internationalen Erfolg durch gezielte Kooperationen zu ergreifen.

Komm.-Rat Alfred Harl, CMC

Obmann des Fachverbands Unternehmensberatung und IT der WKÖ

In Zeiten, in denen Netzwerke und Kooperationen von Wissenschaftlern, Politikern und Managern als eines der Allheilmittel zur Bewältigung der wirtschaftlichen Herausforderungen gepriesen werden, wird die konkrete Umsetzung dieser Netzwerke und Kooperationen nicht nur freundlich begrüßt, sondern auch im monetären Sinn gefördert. Neben all diesen freundlichen Rahmenbedingungen bleiben das Einrichten von Netzwerken bzw. die Schaffung von Kooperationen harte Knochenarbeit, die neben viel Engagement und Risikobereitschaft der kooperierenden Unternehmen auch professionelle Unterstützung erfordert. Während vor einer dauerhaften Lebensgemeinschaft im privaten Bereich vielleicht der eine oder andere „Testballon“ gestartet wurde, ist das Erarbeiten von Erfahrungswerten bei Kooperationen im geschäftlichen Bereich mit wirtschaftlichen Konsequenzen verbunden, die über ein paar „blaue Flecken“ hinausgehen.



Umso mehr ist eine Gruppe von BeraterInnen und IT-Dienstleistern, die sich auf die Gründung sowie laufende Betreuung von Kooperationen und Netzwerken spezialisiert hat, eine gute Ansprechmöglichkeit für Unternehmen. Die Experts Group Kooperation und Netzwerke im Fachverband Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Österreich leistet dadurch einen wesentlichen Beitrag, einen anerkannten Managementtrend konkret in die Praxis umzusetzen. Durch das vorliegende Buch wird diese konkrete Umsetzung noch besser veranschaulicht. Die Beschreibung von Werkzeugen sowie Berichte aus der Praxis helfen, den Weg von einer unternehmerischen Vision zum erfolgreichen Netzwerk zu erkennen.

Komm.-Rat Robert Bodenstein, CMC

Stv. Obmann des Fachverbands Unternehmensberatung und IT der WKÖ

Sprecher des Experts Group Steering Committee

Netzwerke sind in aller Munde. Unternehmensnetzwerke, die profitabel geführt werden, die gemeinsam neue Werte schaffen und einen wesentlichen Beitrag zum Wirtschaftswachstum leisten, sind weniger bekannt. Wirtschaftswachstum braucht innovative Ideen, Mut und gut getaktete Kooperationsprozesse. Die Zukunft gehört erfolgreichen Kooperationsmodellen und IT-gestützten Angeboten zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Die Experts Group Kooperation und Netzwerke stellt ihre Erfahrung und ihr Wissen nun in Buchform gebündelt zur Verfügung. Dieses Handbuch unterstützt UnternehmerInnen bei der Gestaltung erfolgreicher Kooperationsprozesse. Gerade Klein- und Mittelbetriebe brauchen Unterstützung bei der Expansion und bei der Entwicklung einfacher Vorgehensweisen in einer komplexer werdenden Umwelt.



Alleine sind Sie stark, gemeinsam sind Sie stärker, ist das Motto dieser professionellen KooperationsexpertInnen und NetzwerkerInnen. Beim gemeinsamen Wissensaustausch entstehen praxistaugliche Tools und Produkte. Es werden Marktzugangsstrategien auf die Rüttelstrecke geschickt und anhand von unternehmerischen Fehlern Handlungsalternativen entwickelt. Die Erfolgsfaktoren oder auch Hemmnisse werden beleuchtet, diskutiert und vertieft sowie entsprechende Empfehlungen abgeleitet. Die Einbindung unterschiedlicher Nutzen und Win³-Ergebnisse für UnternehmerInnen, KooperationspartnerInnen und KundInnen sind die Folge. Funktionierende Experten- und BeraterInnen-Netzwerke erkennt man an der zielorientierten gemeinsamen Arbeit, an der Wert-Schöpfung und am Kundenproblem. Gelingende Netzwerke zeichnen sich auch durch eine professionelle externe Begleitung und reflexive Phasen aus. Das ist die Basis für best practice. Diese Experts Group arbeitet an Modellen und Tools für die Netzwerkpraxis. Dabei setzen engagierte BeraterInnen viel Energie und Konsequenz, Wissen und Zeit ein, um das Thema für die UBIT-Mitglieder am Markt zu positionieren und heimische Unternehmen noch wettbewerbsfähiger zu machen.

Nutzen Sie dieses vielfältige Know-how in Beratung, Coaching, Training!

Komm.-Rat DI Heinz Michalitsch, CMC

Obmann der Fachgruppe Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Steiermark



„Dem Netzwerk gehört die Zukunft in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“, ist heute Tenor in Praxis und Wissenschaft. Im Zeitalter der Globalisierung ist ein starker Trend zu strategischen Allianzen, wie Fusionierungen, Joint Ventures oder Clustern zu erkennen. Diese Formen findet man häufig bei kapitalstarken, auch internationalen Unternehmen, um ihre Marktführerschaft zu erreichen oder auszubauen. Für kleine und mittelständische Unternehmen oder Einpersonen-Unternehmen spielen eher die weniger formalen und dennoch institutionalisierten Unternehmensnetzwerke eine zunehmende Rolle.

Auch wenn Kooperationen und Netzwerke so manchen Rückschlag erhalten können, etwa durch schlechte Erfahrungen, nicht erfüllte Synergiepotenziale und mangelnde Motivation der Beteiligten, sind sie dennoch eine wesentliche Strategiealternative und Kernelement einer zukunftsorientierten Innovation. „Wo die Großen fusionieren, müssen die Kleinen kooperieren.“ Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen häufig mit Partnern aus ergänzenden oder konkurrierenden Bereichen zusammenarbeiten.

Der Wert einer Kooperation steigt dabei mit dem Nutzen, dem Vorhandensein von Vertrauen und einem kompetenten Netzwerkmanagement, welches organisatorisch und technisch eine effiziente gemeinsame Arbeit sicherstellt.

Netzwerkkoordinatoren können beitragen, dass sich Kooperationen und Netzwerke rascher und effektiver entwickeln, externe NetzwerkberaterInnen unterstützen bei spezifischen Netzwerkproblemen.

Nur wenn alle Interessen in Betracht gezogen werden, kann der Wert des Unternehmensnetzwerkes insgesamt und jedes einzelnen beteiligten Unternehmens gesteigert werden.

Dr. Ilse Ennsfellner, CMC

*Obfrau der Fachgruppe Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer NÖ
Vizepräsidentin des Internationalen Beraterverbandes ICMCI*

NACHWORT

Werte LeserInnen!

Nur wer Wissen teilt, wird klüger. Wissen ist der einzigartige Stoff, der sich beim Teilen vermehrt. Wir als AutorInnen lassen uns an dieser Erkenntnis messen. Als langjährige NetzwerkerInnen und Kooperationsexperten wollen wir mit diesem Werk einen weiteren Beitrag zum Gelingen der österreichischen Wirtschaft und neuen Marktmöglichkeiten mit professionell gestalteten Kooperationen leisten. Wirtschaftswachstum wird durch transparente Kooperationen in Netzwerken ermöglicht: einerseits als eine Möglichkeit der Kundenansprache und eine Möglichkeit des Marktausbaus, andererseits als Möglichkeit des Erfahrungsaustausches und Zugang zu neuem Wissen, das von UnternehmerInnen geschätzt wird.



Als Experts Group des Fachverbands Unternehmensberatung und IT verstehen wir uns als erfahrene UnternehmensberaterInnen, die viele Projekte begleitet haben. Aus diesen Bereichen stellen wir Ihnen erprobte Werkzeuge und Prozesse zur Verfügung, die Ihnen das Planen und Gestalten erleichtern sollen. Wir betrachten die Kooperation von UnternehmerInnen und Unternehmen als ein vielschichtiges, prozessuales Geschehen, das bestimmten Gesetzmäßigkeiten und Handlungsalternativen unterliegt. Es gibt für jedes Projekt eine passende Lösung und für viele Kooperationsherausforderungen eine noch besser passende. Finden wir diese gemeinsam.

Unsere ExpertInnen stehen bei Fragen gerne zur Verfügung. Wir bieten Coachings, Trainings und Expertenberatung an. Die Themen reichen von Strategischer Ausrichtung, Kommunikation, Vertrauensbildung, Franchising, Social Media, virtuelle Communities über Kooperationsentwicklung hin zu praktischen Beispielen im In- und Ausland mit verschiedenen Branchenschwerpunkten.

Das Werk wäre ohne Unterstützung des Fachverbands und der Fachgruppen Unternehmensberatung und IT, der Sponsoren und der Mitglieder nicht möglich geworden. Herzlichen Dank dafür und für die vielen ehrenamtlichen Arbeitsstunden.

Mag. Erika Krenn-Neuwirth

Bundessprecherin der Experts Group Kooperation und Netzwerke