

„Es gibt kein größeres
und wirksameres Mittel
zu wechselseitiger
Bildung als das
Zusammenarbeiten.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

Kooperation...

Drei Hebel für WIN-WIN

mmc-Radar

Drei Top-Management-Themen
der kommenden Monate

mmc AG

Partner für Strategie-Umsetzung

„Es gibt kein größeres und wirksameres Mittel zu wechselseitiger Bildung als das Zusammenarbeiten.“

(Johann Wolfgang von Goethe)

Strategische Allianzen und Kooperationen in der Strategie-Umsetzung

Kultur und Vertrauensklima: Damit sich Erfolg für beide Seiten gut anfühlt

1

Strategische Allianzen und Kooperationen gelten oft als bewährte Handlungskonzepte. Egal, ob sie zwischen Zulieferer und Abnehmer mit dem Ziel eingegangen werden, die Wettbewerbsposition für beide Seiten zu verbessern oder ob verschiedene Unternehmen die Stärken ihrer einzelnen Geschäftsfelder damit ausbauen wollen: Im Fokus steht der Gedanke, Antworten auf die zunehmende Komplexität im globalen Wettbewerb zu finden.

Das ist nicht einfach: Es gilt, andere Kulturen zu verstehen und sich in fremde Unternehmensmuster hineinzudenken. Hier hilft ein konstruktiver Dialog zwischen den Beteiligten, um ein stabiles Vertrauensklima aufzubauen. Nehmen sich beide Unternehmen am Anfang hierfür die Zeit, zahlt es sich meist sehr schnell aus. So wird etwas Gemeinsames geschaffen, das nicht nur ökonomisch zum Erfolg führt, sondern sich auch für beide Seiten „gut anfühlt“ und nachhaltig wirkt.

Für die Praxis gibt es bewährte Ansätze. Es lohnt sich, das **Vertrauensklima** regelmäßig zu „messen“, um die Werte und Bedürfnisse der verschiedenen Unternehmenskulturen zu erfassen. Hier kann dann operativ angesetzt werden.

Der Mehrwert liegt auf der Hand: Weniger Misstrauen, höhere Bereitschaft für Veränderungen, Flexibilität, Kostenreduzierung, Authentizität im Unternehmen und mehr Sicherheit am Markt.

Kooperation muss mehr sein als 1+1

2

Disruption von Produkten und Leistungen wird immer stärker zum Erfolgsfaktor. Wenn innovative Technologiesprünge neuartige Produkte beziehungsweise Funktionen ermöglichen, dann werden sie meist zum Muss. Robotik, Software und neue Medien zum Beispiel verändern Märkte. Wer diese Technologien nicht innovativ einsetzt, wird verlieren.

Häufig ist es nicht möglich, diese Disruption durch eigene Entwicklung oder Zukäufe zu verwirklichen – dann hilft nur Kooperation. Diese Zusammenarbeit muss **allen Partnern nützen**, sonst endet sie in „Ham and Eggs“ – der Kooperation von Huhn und Schwein, die leider nur ein Partner überlebt. Eindeutige gemeinsame Ziele und klare Vereinbarungen sind die Pflicht, die Umsetzung der Ideen und Pläne die Kür. Das gemeinsame Team muss die nötigen Befugnisse und kreativen Freiheiten haben – jenseits der existierenden Strukturen der Partner.

Entscheidungen müssen schnell getroffen werden, um den Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Für Misstrauen und Kontrollwahn ist hier kein Platz. Nur so wird aus 1 + 1 mehr als 2.

Kooperation nach Fahrplan

3

Kooperationen und Strategische Allianzen können helfen, eigene Wertschöpfungs- und Kompetenzbereiche zu ergänzen und damit Wettbewerbsvorteile zu eröffnen. Für eine erfolgreiche Kooperation sollten allerdings neben den wirtschaftlichen und rationalen Rahmenbedingungen auch die menschlichen und eher emotionalen Faktoren stimmen. Hierzu hat sich ein Ansatz aus der Mediation bewährt – das **mediationsanaloge** Vorgehen:

1. Arbeitsbündnis nach Fahrplan:

Die Allianzen entwickeln einen gemeinsamen Fahrplan, wie sie die Kooperationsabsicht zeitnah umsetzen wollen. Jeder aus dem Kooperationsteam übernimmt hierbei bestimmte Verantwortlichkeiten.

2. Themenkatalog:

Die Partner benennen die für sie jeweils wichtigen Themen, ohne dabei Themen mit eventuellem Konfliktpotenzial auszugrenzen.

3. Abklärung der Interessenlage der Kooperationspartner:

Alle wirtschaftlichen und persönlichen Interessen sollten im Vorfeld ausgesprochen werden.

4. Lösungsansätze für die einzelnen Themen:

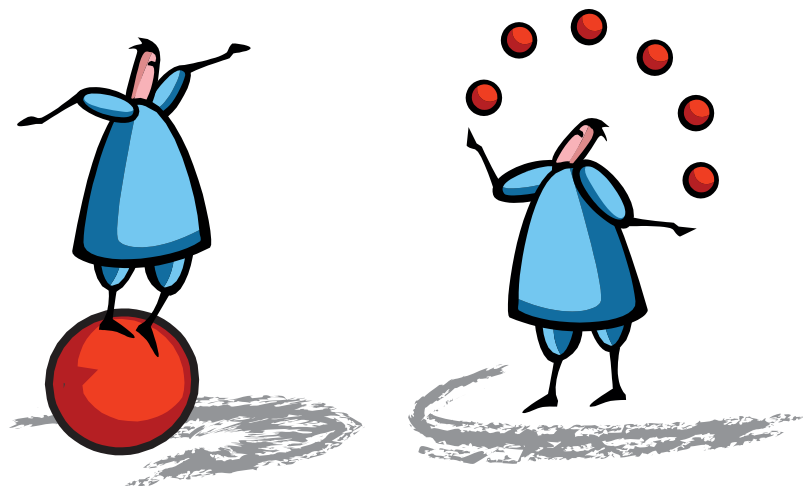
Das Kooperations-Team entwickelt anschließend gemeinsam Konzepte, die im Interesse aller Beteiligten sind und als Ergebnisse **WIN-WIN**-Lösungen bringen.

5. Charta:

Die zunächst für die Einzelthemen entwickelten Lösungen werden zu einer Kooperations-Charta konsolidiert und weiterentwickelt.

6. Betroffene beteiligen:

Für den Erfolg der Umsetzung ist entscheidend, dass Sinn, Zweck und Ziele der Kooperation von allen betroffenen Mitarbeitern verstanden und erlebbar werden. Daher sollten sie möglichst früh in das Projekt eingeweiht werden.



Top-Management-Themen der kommenden Monate

Vom Risiko zur Unsicherheit

Rapide Veränderungen des geopolitischen Umfelds spiegeln sich tagtäglich in den Schlagzeilen wider. Der EU-Ausstieg von Großbritannien, Putschversuch in der Türkei und nicht zuletzt der nicht abbreißende Flüchtlingsstrom, der Menschen verschiedenster Kulturen vor große Herausforderungen stellt.

Die klassische Betriebswirtschaftslehre empfiehlt, bei der Strategieentwicklung stets die wirtschaftlichen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Aber wie soll das funktionieren, wenn sich alle entscheidenden Parameter täglich ändern und ein gewohntes Maß an Risikobereitschaft mehr und mehr durch Unsicherheit überstrapaziert wird?

Wir müssen uns also von den Denkmustern lösen, die nur dann erfolgversprechend waren, wenn es klare Definitionen von „Lokomotiven“, Hoffnungsträgern oder anerkannten Führungspersönlichkeiten gab beziehungsweise gibt. Auch ohne zuverlässige Prognosen über die Entwicklung der geopolitischen Verhältnisse finden wir genügend Orientierungspunkte, die uns im Hinblick auf eine **Agile Strategie-Entwicklung** Stabilität verschaffen können:

- verständliche Leitbilder und Werte
- Kundenorientierte Führung
- Förderung und Forderung von Selbstführung
- kontinuierliche Einbindung der Mitarbeiter in die Strategieentwicklung
- kürzere Planungsphasen
- schnellere Teilergebnisse
- zeitnahes und flexibles Reagieren auf Marktveränderungen
- höhere Transparenz über Aktivitäten

Vielleicht stellen wir uns auch einfach die Frage:
Suchen wir lieber im Unsicheren nach dem Neuen oder wollen wir das ewig Gleiche beibehalten, um ein vermeintliches Gefühl von Sicherheit in die Zukunft zu retten?



Top-Management-Themen der kommenden Monate

Digitalisierung: Ängste nehmen

Industrie 4.0, Enterprise 2.0, Big Data, Social Media: Wesentliche Aspekte der Digitalisierung, die immer stärker zusammenwirken und unsere Welt beeinflussen. Wenn wir heute vom Zeitalter der **Digitalisierung** sprechen, bedeutet dies gleichzeitig auch eine neue Anforderung im Bereich von Unternehmensführungen, im Hinblick auf Vertrauensbeziehungen und die Bedeutung von Erfahrung und Urteilsfähigkeit des Menschen.

Expertenmeinungen über die Auswirkungen dieser Digitalisierungsprozesse gehen weit auseinander. Ein Grund mehr, sich als Führungskraft im Unternehmen verstärkt darum

zu kümmern und die Mitarbeiter bei dieser Entwicklung so „mitzunehmen“, dass sie die Digitalisierung nicht als Bedrohung sondern als Chance wahrnehmen.

Um die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung hin zu mehr Flexibilität und Produktivität zu nutzen, braucht es das implizite Wissen und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter stärker denn je. Das Management tut also gut daran, an dieser Stelle Ängste zu nehmen, indem sie durch praxistaugliche Ansätze, Strategien und Instrumente zum Aufbau eines „**Vertrausklimas 4.0**“ beitragen.

Agiles Projektmanagement

Das 365/7/24-Projekt, der Traum jedes Effizienz-Gurus: Virtuelle Zusammenarbeit jederzeit und rund um die Uhr, jenseits von Zeitzonen, Reisekosten und Reisezeiten, funktioniert das wirklich? Ja, aber man muss schon einige Dinge im Griff haben. Das fängt bei der Technik an, die weit über die klassische Telefon-/Videokonferenz hinausgeht, insbesondere wenn Teams verschiedener Unternehmen zusammenarbeiten. Stringentes Projektmanagement und ein hohes Maß an Disziplin im Team spielen eine entscheidende Rolle. Agil bedeutet laut Duden: „von großer

Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. **Agiles Projektmanagement** bedeutet eben dies – viele Quellen und Ideen nutzen, sinnvoll kombinieren und damit Innovationen generieren und umsetzen. Beweglichkeit im Denken und im Handeln, das setzt auch große kreative Freiheit voraus. Der Anspruch ist also enorm, sowohl für das Team als auch für das Management und die Projektleitung. Hier gilt: Vertrauen ist gut und Führung muss sein, sonst endet der Traum vom agilen, virtuellen Team in Verwirrung und Enttäuschung für alle Beteiligten.

Partner für Strategie-Umsetzung:

Die Partner der mmc AG unterstützen Sie und Ihre Teams in unterschiedlicher Weise. Die folgenden Fälle illustrieren, in welcher Rolle wir jeweils mit unseren Mandanten zusammenarbeiten. Allen Mandaten gemeinsam ist das Beratungskonzept **PartnerPur**: Nicht Juniors, sondern Berater mit eigener Industrie- und Führungserfahrung stehen Ihnen zu Seite.

Strategieberater

Die Digitalisierung vieler Geschäftsprozesse und Produkte erfordert von einem Kommunikationsdienstleister ein radikales Umdenken. Strategie und Organisation müssen neu ausgerichtet sowie neue Kompetenzen aufgebaut werden. Der mmc-Berater begleitet das Unternehmen sowohl bei der Entwicklung der Strategie als auch bei den wichtigen Umsetzungsthemen.

Moderator

Die ehemals starke Position eines Elektronik-Herstellers bei europäischen B2B-Kunden wird durch Low-Cost-Anbieter aus dem asiatischen Raum gefährdet. Im Rahmen eines moderierten Strategie-Prozesses wird eine Internationalisierungs-Strategie erarbeitet, anschließend eine Partnerschaft mit einem asiatischen Low-Cost-Anbieter und damit der Zugang zu OEM-Kunden in China erschlossen.

Mediator

Im Zuge des Generationswechsels in einem Familienunternehmen der Verlagsbranche kommt es zu Konflikten zwischen den Gesellschaftern. In einem mediationsanalogen Verfahren werden zwischen den Parteien neue Vereinbarungen entwickelt, die die Beziehungen zwischen den Familienstämmen und den Gesellschaftern neu regeln. Die neue „Verfassung“ bewährt sich.

Projektmanager

Ein Konsumgüter-Hersteller mit einer bekannten Marke will sein Private-Label-Geschäft verkaufen. Das Projekt beginnt mit der Herauslösung des Private-Label-Geschäfts aus dem Stammhaus. Produktions- und Logistikströme sowie Vertriebsstrategie und -prozesse werden neu ausgerichtet. mmc AG unterstützt den Mandanten bei der Ansprache von Investoren sowie im gesamten Verkaufsprozess.

Businesscoach

Der neue Geschäftsführer eines Möbelherstellers soll die Produktion umstrukturieren. Kapazitätserweiterungen gehen mit Schließungen von bestimmten Fertigungslinien einher und es kommt zu Spannungen, die das Vertrauensklima auf allen Ebenen beeinträchtigen. Der Partner der mmc AG begleitet die Geschäftsleitung bei der Kommunikation und Umsetzung der eingeschlagenen Strategie.

Interim-Manager

Das Führungsteam eines Bauzulieferers erarbeitet mit Unterstützung durch die mmc AG ein neues Strategie-Konzept. Nach einem Wechsel in der Geschäftsleitung wird der mmc-Partner gebeten, die CEO-Position interimistisch einzunehmen. In dieser Zeit wird ein neuer Geschäftsbereich „Systemgeschäft“ eingeführt. Ein Nachfolger für die CEO-Position wird an Bord genommen.



mmc AG
Schlichterstraße 18
65185 Wiesbaden
DEUTSCHLAND

Telefon +49 611 36 009 0

Vorstand:
Michael Mollenhauer
Thomas Ring

USt.-Id.Nr. DE221305271
Registergericht Wiesbaden
HRB 13419

www.mmc.ag