

# Durch Kommunikation erfolgreich kooperieren

**Internationale Unternehmen erweitern ihre Kompetenzen häufig nicht mehr nur mit Hilfe von Zukäufen oder Fusionen, sondern gründen statt dessen weltweit Kooperationen. Die wichtigste Bedingung für den Erfolg der Zusammenarbeit ist dabei die engagierte Kommunikation aller Beteiligten.**

Etwa vier Fünftel aller Akquisitionen oder Fusionen erweisen sich als Flops. Das Beispiel Fiat zeigt, dass es auch anders geht: 2005 bezahlte

fusionieren. Das Ergebnis: Notierte die Aktie 2005 unter fünf Euro, so liegt sie 2007 bei über 22 Euro. Innerhalb von 24 Monaten erlebte die traditionsreiche Marke einen Turnaround. Pünktlich zum 50. Geburtstag fand er mit dem neuen Fiat 500 seinen Höhepunkt.

Heutige Unternehmen der Automobilindustrie kennzeichnen ihr weltweiter Handlungsradius, internationale Kooperationen und die kulturelle Vielfalt in ihren Belegschaften. Zulieferer globalisieren ebenfalls, gemeinsam mit den Original Equipment Manufacturer (OEM). Das bedeutet, auf vielen Ebenen zu kooperieren. Dabei müssen sehr viele Informationen ausgetauscht werden. Wird nun – wie im Fall von Fiat – international, also kulturübergreifend zusammengearbeitet, darf die Komplexität der Kommunikation nicht unterschätzt werden.

## Neues Wir-Gefühl aufbauen

Ohne dass sich die Partner über gemeinsame Ziele verständigen, ist eine Kooperation sinnlos. Also geht es darum, zuzuhören, zu erklären, miteinander zu reden, gemeinsam Ziele zu entwickeln und sich die Arbeit zu teilen. Partner ergänzen sich in ihren Kompetenzen. Sie müssen „lernen, von anderen zu lernen“ und erkennen, warum sie neues Wissen erwerben. Unabdingbare Grundlagen sind dabei

die innere Bereitschaft, ein neues kollektives Verständnis aufzubauen, sich gegenseitig zu verständigen, Gemeinsamkeiten nach außen zu artikulieren und sich gemeinsam gegenüber dem Markt zu profilieren.

All diese Dinge lassen sich jedoch nicht von „oben herab“ verordnen oder befehlen. Die gegenseitige Annäherung benötigt Zeit. Verläuft die Kommunikation jedoch engagiert, dann kann dies den Prozess erheblich beschleunigen. Das Beispiel Fiat zeigt, wie durch Kooperationen Tempo gemacht werden kann. In den vergangenen 24 Monaten hat der Hersteller mit dem Grande Punto, dem neuen Panda und dem Fiat 500 seine Kernkompetenz wieder in den Mittelpunkt gerückt – den Kleinwagen.

Wie können Kernkompetenzen und damit auch der persönliche Einsatz der beteiligten Personen entwickelt und beeinflusst werden? Eine Kernkompetenz kanalisiert Denkstrukturen und Handlungsprozesse und sorgt für ein Profil, an dem sich Kunden, Geschäftspartner und Kooperationspartner ausrichten können. Alle Möglichkeiten zur Synergie innerhalb der Kooperation müssen daher vorab analysiert und in ihrer Bedeutung für das Miteinander sowie für den Markt bewertet werden. Dazu wird zunächst der Ist-Zustand beider Partner erfasst. Das Selbstbild der Unterneh-

men entspricht dabei nicht zwangsläufig dem Bild, das die Partner voneinander haben. In so genannten qualitativen Interviews werden Erfahrungen, Einstellungen und Einschätzungen der Zielgruppen beider Unternehmen ermittelt. Sie zeigen mit Stärken und Schwächen verschiedener Bereichen und Sichtweisen ein Bild des Unternehmens in all seinen Facetten. Diese Positionierung bestimmt die Ausrichtung, verdeutlicht den Sinn und Zweck der Kooperation und kommuniziert die Leistungen differenziert und positiv zu den unterschiedlichen Zielgruppen

## Verantwortung neu zuteilen

Wichtig ist dann, schnell und ohne falsche Rücksichtnahme festzulegen, wer künftig für welche Leistungen zuständig ist und Verantwortung tragen soll. Dabei sind eine konsequente unternehmensübergreifende Denkweise und die Fähigkeit erforderlich, das neue Denken in der Kooperation zu verankern.

Jede Kooperation ist Veränderung und erfordert Kommunikation. Es ist eine Notwendigkeit, dass die Art der Veränderung und ihre Vorteile verstanden werden. Ohne Kommunikation gibt es kein Verstehen, ohne Verstehen keine Akzeptanz. Und ohne gegenseitige Akzeptanz erreicht die Kooperation nicht den erhofften Erfolg. ■



### DER AUTOR: Fridolin Dietrich

ist Experte für Markenführung und Corporate Identity der Beratungsagentur Dietrich ID, München, mit dem Schwerpunkt Markenführung im Bereich Automotive.

General Motors viel Geld, um nicht mit Fiat zusammen gehen zu müssen. Seit dieser Trennung entwickelte der italienische Hersteller keine Fusionsstrategien mehr, dafür aber über 15 internationale Partnerschaften. Das Prinzip ist, zu kooperieren statt zu