



**Leitfaden
Kooperative
Geschäftsmodelle**

- Theorie und Praxis -

www.itwirtschaft.de

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

Einleitung	3
1 Was sind kooperative Geschäftsmodelle?	4
2 Warum kooperieren?	6
3 Welche Schritte führen zur Kooperation?	8
Schritt 1: Ökosystemanalyse	8
Schritt 2: Matching	9
Schritt 3: Ideenfindung	10
Schritt 4: Analyse, Ausgestaltung und rechtliche Prüfung	11
Schritt 5: Überprüfung der bisherigen Annahmen	11
Schritt 6: Prototyping	12
Schritt 7: Markteinführung	12
4 Mit der Unterstützung des KIW zum kooperativen Geschäftsmodell	12
5 Literatur	14
Anhang: Fragenkatalog zu den 7 Schritten	16
Ökosystemanalyse	16
Matching	16
Gemeinsame Ideenfindung	16
Analyse, Ausgestaltung und rechtliche Prüfung der Ideen	17
Überprüfung der bisherigen Annahmen	17
Prototyping	17
Markteinführung	18
6 Kontakt	19



Einleitung

Kooperationen von der Antike bis zum digitalen Zeitalter

Diese Best-Practice-Broschüre dient als Wegweiser für noch unentschlossene Unternehmen, die eine Kooperation in Betracht ziehen. Anhand der aktuellen Literatur und den Erfahrungen aus dem Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft (KIW) werden die grundlegenden Fragen zum Thema Kooperation behandelt.

Kooperative Geschäftsmodelle, auch „Coopetition“ (Bruhn/Hadwich 2019) genannt, werden gerne als etwas Neues beschrieben, das vor allem in globalisierten, sich schnell verändernden Märkten notwendig ist. Tatsächlich sind kooperative Geschäftsmodelle aus globaler und historischer Perspektive aber ein alter Hut.

Eines von vielen Beispielen für kooperative Geschäftsmodelle, die sich in der Zeitrechnung vor Christus abspielen, ist der Transsaharahandel mit Gold, Elfenbein und Sklaven. Mit dem Ziel, die Kundschaft zufriedenzustellen teilten sich karthagische Händler Gewinn und Risiko bereits im 6. Jahrhundert v. Chr. mit Händlern in Westafrika (Lange 2005). Gleiches gilt für die „Commendas“ in Venedig im Mittelalter. Derartige Handelsgesellschaften bestanden aus verschiedenen Unternehmen bzw. Unternehmern, die ihr jeweiliges Know-How in die Gesellschaft einbrachten, um den Gewinn für alle zu maximieren (Gassmann et al. 2013).

Kooperative Geschäftsmodelle funktionieren allerdings nicht nur im großen Stil, vielerorts gehören sie zu notwendigen wirtschaftlichen Alltagspraktiken. Entweder um die Kundschaft glücklich zu machen, sich gegen große Konkurrenz zu wehren, oder um strukturellen Gegebenheiten zu trotzen. Ein IT-Consultant des KIW machte Urlaub in Mexiko. In einem kleinen Restaurant fragte er nach Süßkartoffelpommes, obwohl diese nicht auf der Karte standen. Ohne Diskussion bekam er eben jene und war als Kunde zufrieden. Als er zahlen wollte, stellte er fest, dass die Süßkartoffelpommes auf der Rechnung fehlten. Auf Nachfrage wurde ihm erzählt, dass der Restaurantbetreiber mit einem Imbiss nebenan kooperiert, der gerade Süßkartoffeln im Angebot hatte. Der fehlende Betrag wurde ergänzt und der IT-Consultant verließ das Restaurant als überaus zufriedener Kunde. Mit dieser Kooperation hat der Restaurantbetreiber sein Angebot erweitert und so den Kunden behalten. Eine ähnliche Kooperation findet sich in Aachen: Der Imbiss AKL hat nur sehr wenige Sitzplätze, das Café Egmont direkt nebenan bietet fast nur Getränke an. Deshalb können Gäste im AKL Gerichte bestellen, diese aber im Café Egmont verzehren, wenn sie dazu ein Getränk des Cafés bestellen. So erweitern beide ihr Leistungsspektrum und damit ihren Gewinn.

Es gibt neben dem zufriedenen Kunden aber auch noch andere Gründe zu kooperieren, wie ein Beispiel aus Ghana zeigt: Überall auf der Welt gibt es sogenannte informelle Märkte. Diese lokalen Märkte sind meist von Einzelunternehmerinnen geführt und machen in Ghana 80% der gesamten Wirtschaft aus. Der Grund für diesen hohen Prozentsatz ist, dass die Regierung für kleine und mittelständische Unternehmen praktisch keine Sicherheiten bietet. Deshalb braucht es ein stabiles wirtschaftliches, aber auch soziales Netzwerk, damit die Bevölkerung über die Runden kommt. Bei ihrer Feldforschung über Märkte wollte eine Ethnologin wie üblich ihre Zigaretten an einem kleinen Stand im Central Market in Tamale kaufen. An diesem Stand sitzen drei Händlerinnen nebeneinander. Alle drei verkaufen die gleichen Zigaretten. Wann immer die Ethnologin Zigaretten kaufte, bekam sie diese von der Händlerin Ayi. Eines Tages war Ayi aber nicht am Stand. Eine der

beiden anderen Händlerinnen gab ihr ungefragt Zigaretten von Ayis Tisch und legten ihr Geld in Ayis Kasse. Die Ethnologin hätte die Zigaretten ebenso bei einer der anderen beiden gekauft. Auf Nachfrage wurde ihr diese Handlung wie folgt erklärt: Geschwister seien in der Kindheit oft Rivalen, wenn sie miteinander spielen. Aber wenn ein anderes, älteres, stärkeres Kind dazukommt, sind sie keine Rivalen mehr, sondern verbünden sich gegen das stärkere Kind. In dieser Verbildlichung sind die lokalen Händler die Geschwister, die Supermärkte und der Staat das stärkere Kind.

Die Kleinhändler auf dem Markt konkurrieren immer mit Supermärkten, die allesamt Großkonzerne und staatlich gefördert sind. Ohne Kooperation innerhalb ihres Netzwerks würden sie das Nachsehen haben. Aber dank ihres stark kooperativen Netzwerks bleiben sie nicht nur wettbewerbsfähig gegenüber Konzernen. Tatsächlich gehören sog. Marktfrauen in Ghana zu den Menschen mit dem stabilsten und teilweise höchsten Einkommen (Schmitz 2018).

Dieser kleine Exkurs in andere Zeiten und andere Länder verdeutlicht, dass kooperative Geschäftsmodelle an sich nichts Neues oder Extravagantes sind. Sie sind profitabel und oft auch erforderlich. Analog zu den Transsaharahändlern oder den „Commendas“ von Venedig bündeln auch heute Unternehmen ihre Stärken z.B. in Form von Plattformen wie Amazon (vgl. Schaukasten Beispiele). Procter&Gamble kooperiert mit anderen Unternehmen, um ihr Angebot zu vergrößern und so die Kundschaft zufrieden zu stellen (vgl. Schaukasten Beispiele). Diese Kooperationen sind zwar im größeren Stil, aber das Prinzip deckt sich mit den Beispielen aus Mexiko und Aachen. Die Strategie der Händlerinnen in Ghana kann mit der Situation der KMU in Deutschland verglichen werden: Kooperationen werden immer relevanter, wenn sie gegenüber Konzernen konkurrenzfähig bleiben möchten (Grames et al. 2012).

Valve Corporation ist ein erfolgreicher Videospieldesigner. Eines ihrer erfolgreichsten Spiele, „Half-Life“, wurde bewusst offen konzipiert, sodass technisch versierte Spieler oder andere Videospieldesigner sog. Mods, also Ableger des Spiel entwickeln konnten. Durch die aktive Unterstützung solcher Entwicklungen entstand ein reges Ökosystem. Bei Erfolg der Mods konnte Valve Corporation entweder Lizenzgebühren einnehmen oder kaufte die Mods auf. Ein Ergebnis solcher Kooperationen ist das erfolgreiche Spiel Counter Strike.

1 Was sind kooperative Geschäftsmodelle?

Kooperative Geschäftsmodelle können in den verschiedensten Formen auftreten, weshalb sie in der Literatur gerne unter dem Begriff „Coopetition“ gesammelt werden, da dieser Begriff zwei wesentliche Bestandteile der unternehmensübergreifenden Kooperation zusammenfasst: Kooperation und Competition (Wettbewerb) (Ritala et al. 2014). Unternehmen, die potenziell miteinander kooperieren können, sind oft auch potenzielle Wettbewerber. Dabei müssen sich Kooperation und Wettbewerb nicht gegenseitig ausschließen (Bengtsson/Kock 2000). Die Coopetition zwischen mehreren Unternehmen ist vielmehr eine logische Konsequenz aus den sich

immer schneller verändernden Wertschöpfungsketten (Bruhn/Hadwich 2019), da besonders KMU oft kongruente Ziele haben (Padula/Dagnino 2007). Dazu gehören Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsbedarf (Bruhn/Hadwich 2019).

Es gibt für jede Kooperation verschiedene Entwicklungspfade bzw. Denkansätze:

1. **Synergetische Kooperation:** Der Mehrwert für alle Parteien entsteht nur durch die Kooperation selbst.
2. **Additive Kooperation:** Effizienzsteigerung durch Ressourcenbündelung.
3. **Vertikale Kooperation:** Die beteiligten Unternehmen sind aus der gleichen Branche und in der Wertschöpfungskette aufeinanderfolgend.
4. **Laterale Kooperation:** Die Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen und entwickeln durch ihre Kooperation einen neuen Kundennutzen.
5. **Horizontale Kooperation:** Unternehmen befinden sich auf der gleichen Wertschöpfungsebene und bündeln ihre Stärken z.B. im Bereich Forschung und Entwicklung

Zudem kann im Kontext von Kooperationen zwischen radikaler und interkrementeller Innovation unterschieden werden: Bei der radikalen Innovation wird durch die Kooperation ein komplett neues Geschäftsmodell geschaffen. Ein Beispiel dafür ist die Mobilitätsplattform Uber. Die interkrementelle Version bezeichnet eine Anpassung bereits vorhandener Geschäftsmodelle. So hat der zunächst analoge Kataloghandel OTTO sein Geschäftsmodell digitalisiert und blieb so wettbewerbsfähig (Bruhn/Hadwich 2019).

Grundsätzlich funktioniert jede unternehmensübergreifende Kooperation unterschiedlich abhängig u.a. von der Branche, den Zielen und nicht zuletzt den Individuen, die jedes Unternehmen ausmachen. Oliver Gassmann und seine Kolleginnen haben in ihrem Standardwerk von 2013 „Geschäftsmodelle entwickeln“ 55 Modelle beschrieben, von denen einige auch für Überlegungen einer Kooperation hilfreich sind, dazu gehören:

1. **Affiliation:** Dritte werden für das Anwerben neuer Kundschaft entlohnt. Das Prinzip dahinter ist, dass der Erfolg des Partners der eigene Erfolg ist. Ein Paradebeispiel dafür ist der bekannte „bei Amazon kaufen-Button“.
2. **Schichtenspezialist:** Das Unternehmen hat hauptsächlich ganz bestimmte Nischenlösungen, die aber von verschiedenen Industrien benötigt werden, wodurch sich Partnerschaften bilden lassen.
3. **Make More of It:** Kompetenzen werden multipliziert und nach außen vermarktet.
4. **Open Business Modell:** Externe Akteure werden aktiv mit einbezogen, um ihre Ressourcen miteinzubringen.
5. **Orchestrator:** Aktivitäten und Kompetenzen außerhalb der eigentlichen Kernkompetenzen werden an spezialisierte Dienstleister übergeben.

Diese fünf Modelle sind für sich genommen nicht alle automatisch ein kooperatives Modell, sind aber oft Bestandteile einer unternehmensübergreifenden Kooperation. Was fast alle Denkansätze und Modelle miteinander verbindet, sind ähnliche Interessen der verschiedenen Akteure, die sich grob in vier Indikatoren zusammenfassen lassen: Wettbewerbsfähigkeit, Profitsteigerung, Innovationswille und Erweiterung des Portfolios.

Zusammenfassend zeichnen sich folgende Grundprinzipien für ein erfolgreiches kooperatives Geschäftsmodell ab (Grames et al. 2012/Duschek 2002): Zunächst ist der Kooperationswille und ähnliche Ziele aller Parteien eine Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation. Dazu gehört auch der Aufbau informeller Beziehungen zwischen den Individuen, die die jeweiligen Unternehmen vertreten. Zudem muss eine „kritische Masse“ sowohl in der Quantität der Partner als auch bei der Qualität des Endproduktes gewährleistet sein und je nach Größe des gemeinsamen Projektes ist ein gemeinsames Management speziell für die Kooperation notwendig. Die Durchgängigkeit von IT-Systemen bzw. -Schnittstellen wird zudem immer entscheidender für eine effiziente Kooperation (Grames et al. 2012).

VW und Ford kooperieren bei der Entwicklung und Produktion von Elektroautos und leichten Nutzfahrzeugen. Dabei soll die Ford-Tochter Argo AI Software und Technologie für autonomes Fahren entwickeln, während VW zum einen die Elektroplattform, sowie einen sog. Modularen E-Antriebs-Baukasten liefert. Ziel ist die Senkung von Entwicklungskosten und eine größere Verbreitung von Elektrofahrzeugen. So werden beide Unternehmen am Markt gestärkt.

2 Warum kooperieren?

Besonders für KMU sind unternehmensübergreifende Kooperationen sinnvoll, da sie oftmals mit „Quasimonopolen“ von Großkonzernen konkurrieren müssen (Bruhn/Hadwich 2019). Es macht also Sinn seine Ressourcen mit Wettbewerbern zu bündeln und sich so gegen Dritte zu stärken. Zudem sorgen eine immer schnellere Globalisierung und Digitalisierung zu einer Art Hyperwettbewerb (D’Aveni 1995/Harvey et al. 2001), der durch schnellen Wandel und gehäufte Innovationen gekennzeichnet ist (Della Corte 2018). Die Wertschöpfungsketten werden immer komplexer, sodass Unternehmensaktivitäten über Branchen hinaus gehen müssen (Lusch/Nambisan 2015). Als Konsequenz der erhöhten Geschwindigkeit und Komplexität der Wertschöpfungskette werden Produktlebenszyklen immer kürzer, sodass zudem ein gewisser Innovationszwang herrscht (Bullinger et al. 2005).

Warum kooperieren?

Viele KMU sind hochspezialisiert, sodass eine Bündelung solcher spezialisierten Ressourcen zu einem Innovationsmotor werden kann, der Kundenbedürfnisse stillt (Lusch/Nambisan 2015). Kooperierende Unternehmen werden so oft zu Innovatoren und können dadurch die Wertschöpfung ein Stück weit lenken.

Eine unternehmensübergreifende Kooperation zu beginnen ist oftmals eine Hürde, aber die Vorteile überwiegen (Ritala et al. 2014/Bruhn/Hadwich 2019):

- ▶ Verbesserung der Wettbewerbsposition
- ▶ Erweiterung bestehender Märkte
- ▶ Generierung neuer Märkte
- ▶ Effiziente Ressourcennutzung
- ▶ Erschließung und Nutzung von Innovationspotenzialen
- ▶ Erschließung neuer Kundensegmente
- ▶ Kostensenkung
- ▶ Lerneffekte
- ▶ Risikoteilung

Eine breit angelegte Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney von 2008 zeigte, dass Unternehmen, die mit externen Akteuren kooperieren am erfolgreichsten sind (Ebert et al. 2008). Zudem sind es insbesondere digitale Geschäftsmodelle, die sich durch ein hohes Wachstum auszeichnen (Libert et al. 2014), da die Digitalisierung Kooperationen zwar teilweise unausweichlich macht, sie aber auch erheblich vereinfacht (Bruhn/Hadwich 2019). Aus der Bündelung verschiedener Kompetenzen entstehen nicht selten Innovationen, was sich langfristig positiv auf den Gewinn des Unternehmens auswirken kann (Gassmann et al. 2013).

Natürlich birgt jede Kooperation auch Risiken z.B. in Bezug auf Datenschutz, Kontrollverlust, Interessenkonflikte. Letztlich ist jede Kooperation eine Art Coopetition: „Coopetition is to create a bigger business pie, while competing to divide it up” (Luo 2004 S. 201). Aber aus oben beschriebenen Gründen, sind die positiven Chancen einer Kooperation weitaus größer, zumal Risiken durch Verträge, aber vor allem durch Vertrauen vermindert werden können (Ripperger 1998/Duschek 2002).

Vertec GmbH und PIX Software GmbH haben gemeinsam den JIRA-Vertec Connector entwickelt. Anhand des Connectors können die Aufgaben aus dem Jira Projektmanagement Tool im Vertec CRM-Tool erfasst und später beim Kunden abgerechnet werden. Die Kooperation der beiden Unternehmen sorgt dafür, dass die Wertschöpfungskette sowohl von Softwareherstellern als auch von anderen Dienstleistern abgedeckt wird.

3 Welche Schritte führen zur Kooperation?

Jede Kooperation funktioniert anders und dafür gibt es einen banalen, aber dennoch wichtigen Punkt: Jedes Unternehmen besteht aus Individuen. Und so individuell somit jedes Unternehmen ist, so individuell wird auch jede Kooperation. Dennoch lassen sich sieben Schritte zur erfolgreichen Kooperation skizzieren, die im Folgenden dargestellt werden. Zur Übersicht befindet sich im Anhang ein praxisorientierter Fragenkatalog zu den verschiedenen Schritten.

Schritt 1: Ökosystemanalyse

Da die Wertschöpfungskette immer komplexer wird, sind Branchenstrukturanalysen nicht mehr hilfreich. Vielmehr bedarf es einer Analyse des Wertenetzes bzw. des Ökosystems. Zu Beginn ist eine klassische SWOT-Analyse hilfreich (Bartels et al. 2020). SWOT setzt sich dabei zusammen aus **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunités und **T**hreats und bezieht sich vor allem auf die internen Stärken und Schwächen, auf die Motivation und auf die potenziellen Risiken einer Kooperation. Ist diese „Selbstanalyse“ abgeschlossen, geht es an die Analyse des Ökosystems. Hier eignen sich insbesondere zur Identifizierung der Kundennachfrage Tools wie das Value Proposition Canvas (Bartels et al. 2020). Aus diesen ersten beiden Analysen ergibt sich ein grobes Profil für die angestrebte Kooperation. Als sehr hilfreich im nächsten Schritt erweist sich das PARTS Modell aus der Spieltheorie, da es die beiden vorangegangenen Schritte um eine Makroanalyse ergänzt. PARTS bedeutet **P**layer, **A**dded Value, **R**ules, **T**actics und **S**cope (Della Corte 2018) und eignet sich hervorragend um das Netzwerk, in welchem sich das kooperationswillige Unternehmen befindet, zu analysieren. Folgende Leitfragen aus dem PARTS Modell sind dazu hilfreich:

Player: Welche Player profitieren von einer Kooperation? Welche Player generieren in einer Kooperation eine Win-Win-Situation und welche könnten eine Win-Lose-Situation hervorrufen? Welche Player verlieren bei einer Kooperation?

Added Value: Welche Player bringen den meisten Mehrwert? Welchen Mehrwert bringt eine Kooperation mit sich? Wie lässt sich der Mehrwert konstant halten oder gar erhöhen?

Rules: Was sind die Regeln der Kooperation? Welche Regeln sind sinnvoll für die Kooperation, welche sind es nicht? Lassen sich Regeln verändern?

Tactics: Wie wird das Kooperationskonzept von anderen Playern wahrgenommen? Sind diese Player flexibel in ihrer Wahrnehmung? Wie lässt sich die Wahrnehmung verändern?

Scope: In welchem Bezugsrahmen bewegt sich die Kooperation? Welche Grenzen gibt es und unter welchen Bedingungen lassen sich Grenzen ausweiten? Welche Grenzen sollten unbedingt bestehen bleiben?

Ergebnis der Ökosystemanalyse sollte sein, welches Produkt gemeinsam erschaffen werden soll und welche Art von weiteren Unternehmen für eine Ergänzung des eigenen Leistungsportfolio sinnvoll ist.

Schritt 2: Matching

Eine der größten Problematiken in Kooperationen ist, dass bestimmte Handlungen des Partners nicht überwacht oder erzwungen werden können, obwohl bestimmte Handlungen einen nachhaltigen Einfluss auf die Kooperation haben können (Hatak 2011). Das richtige Matching ist also der entscheidende Punkt für eine erfolgreiche Kooperation. Die Auswahl der richtigen Partner ist ein Balanceakt: Einerseits sind verschiedene Kompetenzen für die Entwicklung eines erfolgreichen Produkts notwendig, andererseits ist gegenseitiges Vertrauen für den Ablauf der gemeinsamen Produktion unabdingbar. Die Suche bezieht sich also nicht nur auf die Fach- und Methodenkompetenzen des potenziellen Partners, sondern auch auf die Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen (Hatak 2011).

Natürlich ließe sich theoretisch jeder Handlungsspielraum juristisch festlegen, aber um Opportunitätsspielräume auf ein Minimum einzuschränken, würde es außerordentlich detaillierter Verträge benötigen, die Zeit und Flexibilität rauben (Fukujama 1995). Zudem sorgt eine derart strikte Kontrolle für mangelndes Vertrauen und eine negative Arbeitsatmosphäre (Nooteboom 2002).

Es gibt verschiedene „Conditions of Trust“, die gegenseitiges Vertrauen begünstigen. Dazu gehören: Erreichbarkeit, Konsistenz, Diskretion, Fairness, Integrität, Loyalität, Zugänglichkeit und Kompetenz (Butler 1991, S.648). Unter Kompetenz sind hier auch Fach- und Methodenkompetenz gemeint, die Vertrauen begünstigen (Hatak 2012). Ein gefestigtes gegenseitiges Vertrauen innerhalb einer Kooperation ist nicht selten ein klarer Wettbewerbsvorteil (Ripperger 1998), da durch eine derartige Bindung nicht nur ein erfolgreiches Produkt entstehen kann, sondern sog. Long Term Values (Hann 2010), die zukünftige Kooperationen, gegenseitige Unterstützung in Krisen und das Schaffen von Innovationen begünstigen.

Um den Balanceakt zwischen den technischen Anforderungen, Kompetenzen und Vertrauen einfacher zu gestalten, ist es hilfreich, sich über die einzelnen Facetten von Kompetenz im Klaren zu sein. Abbildung 1 zeigt eine Aufschlüsselung verschiedener Kompetenzarten und deren Auswirkungen auf die Vertrauensbildung. Es ist schwierig Kompetenzen und Vertrauen zu systematisieren, nicht umsonst spricht man in diesem Kontext häufig von Soft-Skills. Aber

Welche Schritte führen zur Kooperation?

Vertrauen zu einem anderen Unternehmen ist letztlich nichts anderes als Vertrauen in Individuen, weshalb es durchaus sinnvoll ist, sich die verschiedenen Facetten von Kompetenzen, die Vertrauen schaffen, ins Gedächtnis zu rufen, wenn es an der Zeit ist passende Unternehmen für die Kooperation zu suchen. Kriterien für ein passendes Partnerunternehmen neben den Kompetenzen sind kongruente Ziele, die in einem ersten Gespräch erfragt werden sollten.

Kompetenz als Determinate der Entstehung von Vertrauen



Schritt 3: Ideenfindung

Sobald sich die Partner gefunden haben, bietet es sich an, einen Kick-Off Workshop zu veranstalten um sich (falls noch nicht geschehen) persönlich kennenzulernen und Ideen gemeinsam zu entwickeln. Dabei sollten zum einen die jeweiligen Ergebnisse der vorangegangenen Ökosystemanalyse miteingebracht werden, um alle Beteiligten auf den gleichen Wissensstand zu bringen. Zudem sollte hier angesprochen werden, welche Vorteile sich für jedes beteiligte Unternehmen ergeben und wie man die Risiken ggf. aufteilen kann.

Die jeweilige Ideenfindung hängen stark von der jeweiligen Branche ab, aber grundsätzlich eignen sich das Business Modell Canvas und als Ergänzung das Value Proposition Canvas auch hier um eine systematisierte Herangehensweise zu schaffen (Bartels et al. 2020). Zudem sollte geklärt werden, ob die Partnerunternehmen ihre bisherigen Produkte nur anpassen, oder etwas komplett Neues gemeinsam entwickeln wollen (Bruhn/Hadwisch 2019).

Schritt 4: Analyse, Ausgestaltung und rechtliche Prüfung

Sind die Ideensammlungen nun zu einem klaren Ziel entwickelt worden, heißt es nun zunächst im jeweils eigenen Unternehmen das Produktziel intern noch einmal in Hinblick auf Kosten und Machbarkeit zu prüfen. Ist dies geschehen, muss das gemeinsame Geschäftsmodell entwickelt und abgesprochen werden. Dabei geht es um die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Es kann Sinn machen, ein fokales Unternehmen auszuwählen, das gewissermaßen als Steuerzentrale fungiert. Je nach Größe des nun entstehenden Unternehmenskonsortiums ist es erforderlich ein Management speziell für die Kooperation aufzustellen, um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren (Grames et al. 2012).

Wenn die Strukturen geklärt sind müssen Kooperationsverträge aufgesetzt und geprüft werden. Zu den entsprechenden Inhalten gehören (Bartels et al. 2020):

- ▶ Rollen und Verantwortlichkeiten
- ▶ Festlegung von vertraglichen Pflichten
- ▶ Haftungsfragen
- ▶ IT-Sicherheit und Datenschutz
- ▶ Nutzung/Öffnung von IT-Schnittstellen
- ▶ Schutz/Offenlegung immaterieller Geschäftswerte
- ▶ Geschäftsgeheimnisschutz
- ▶ Aufteilung des Gewinns

Schritt 5: Überprüfung der bisherigen Annahmen

Wenn alle Strukturen entwickelt und abgeklärt worden sind, ist es von Vorteil, die bisherigen Ergebnisse und Schritte unternehmensintern und auch noch einmal gemeinsam zu prüfen. Das gilt für den Aufbau des Konsortiums, aber auch für das angestrebte Endprodukt. Es kann sich lohnen für bestimmte Bereiche dieses Monitorings einen externen Gutachter heranzuziehen, um eine dritte Perspektive zu erhalten. Bezieht sich das Monitoring speziell auf das geplante Produkt und nicht auf die Zusammenarbeit, können Kundenumfragen sinnvoll sein.

Zudem ist es ratsam ein einheitliches Monitoring- und Evaluationssystem abzustimmen, um den Fortschritt des gemeinsamen Projektes jederzeit überprüfen und ggf. anpassen zu können. Dafür müssen die KPI's im Vorhinein abgestimmt werden und ggf. auch Regeln in der Zusammenarbeit abgesprochen werden.

Schritt 6: Prototyping

Je nachdem ob das gemeinsame Produkt eine Innovation, oder eine Ausweitung eines bereits bestehenden Produktes ist eine längere Prototyping Phase einzuplanen. Einerseits geht es hier um die technische Machbarkeit, andererseits ggf. um Akzeptanzprüfungen potenzieller Kundschaft. Im IT-Bereich ist insbesondere die Prüfung offener Schnittstellen wichtig.

Eine solche Testrunde kann auf bisher unerkannte Fehler oder Schwierigkeiten, aber auch auf vielleicht bisher ungeahnte Potenziale hinweisen und so Grundlage für die spätestens nun zu entwickelnde Marketingstrategie werden.

Schritt 7: Markteinführung

Während der Markteinführung ist die ständige Kontrolle der KPI's wichtig um den Erfolg zu überprüfen und ggf. Anpassungen vornehmen zu können. Wo zuvor das Management und die technische Fachexpertise an der Reihe waren, ist nun insbesondere das Marketing gefragt, um das gemeinsame Produkt zu einem Erfolg zu machen.

Amazon kooperiert unter anderem mit externen Händlern als auch mit Vertriebspartnern. So können Händler auf Amazon ihre Produkte verkaufen. Der Händler bekommt dadurch eine gute Verkaufsfläche, Amazon mehr Kunden. Zudem können Blogger, Influencer und andere „Vertriebspartner“ für ein verkauftes Produkt einen Prozentsatz vom Verkaufsertrag erhalten, wenn beim entsprechenden Produkt der „bei Amazon kaufen“ Link gezeigt wird. Amazon gewinnt dadurch Kundschaft und Bekanntheit.

4 Mit der Unterstützung des KIW zum kooperativen Geschäftsmodell

Natürlich kann jedes Unternehmen eigenständig eine Kooperation eingehen. Jedoch sind Aufwand, mangelnde Expertise und Unsicherheiten häufig Ursache für das Vermeiden eines neuen Geschäftsmodells. Um diese Hindernisse zu überwinden, bietet das KIW seinen Service kostenfrei für jedes kooperationswillige Unternehmen an. Dieser Service erfolgt in verschiedenen Schritten, welche für jedes Unternehmen passgenau zugeschnitten werden.

Kooperationsbereite Unternehmen kommen auf unterschiedlichen Wegen an das KIW heran: Teilweise werden sie über Veranstaltungen und PR auf das KIW aufmerksam, manchmal aber auch

über andere Unternehmen. Das KIW informiert die Unternehmen im ersten Schritt über die Vorteile von kooperativen Geschäftsmodellen, die jeweiligen Unterstützungsangebote und die Abläufe. Zum Teil sind die Unternehmen aktiv auf der Suche nach einer Partnerschaft, andere werden vom KIW angefragt. Interessierte Unternehmen werden in eine Lead Liste aufgenommen und als potenzielle Partner gespeichert.

Nach der ersten Interessensbekundung wird ein Folgetermin ausgemacht. Dieser erste Termin bestimmt das weitere Vorgehen. Hier wird dem KIW zunächst das Unternehmen und insbesondere die zu vernetzende Lösung vorgestellt, sodass gemeinsam darauf aufbauend Potenziale erkannt und Strategien erarbeitet werden können. Hier ist es wichtig, herauszustellen, welche Kompetenzen im Unternehmen ggf. fehlen und wie eine Kooperation die Position des Unternehmens verbessert. Bei dieser Kooperationssuche ist die Kundenperspektive von zentraler Bedeutung: Die Leitfrage ist immer, welche Lösung das eigene Angebot so ergänzt, dass sich die Nachfrage erhöht und so alle beteiligten Unternehmen von der Kooperation profitieren. Es geht also darum, Ziele der bevorstehenden Gesamtlösung zu definieren und dementsprechend ein Partnerprofil zu erstellen. Auf dieser Basis sucht das KIW dann im Netzwerk und in der Lead Liste ein potenzielles Partnerunternehmen. Das suchende Unternehmen kann über die Matching-Plattform **IT2match** auch selbst nach passenden Lösungen bzw. Unternehmen Ausschau halten und sich auf der Plattform selbst vernetzen.

Natürlich kann man auch an das KIW herantreten, wenn man schon einen oder mehrere Partner gefunden hat. In jedem Szenario fungiert das KIW als neutraler Vermittler mit dem Ziel ein Unternehmenskonsortium zu bilden. In der Regel findet nun ein weiterer Termin statt, bei dem die potenziellen Partnerunternehmen und die Experten des KIW gemeinsam einen Kick-Off Termin wahrnehmen, in welchem vor allem gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden soll und ein gemeinsamer gleichwertiger Wissensstand generiert wird.

Der nächste Schritt ist ein gemeinsamer Workshop, in dem das kooperative Geschäftsmodell entwickelt wird. Dazu gehört die Erstellung eines Kundenprofils und darauf aufbauend die Entwicklung des passenden Geschäftsmodells hinsichtlich verschiedener Aspekte, wie z.B.: Kundenprofil, Nutzenanalyse, Wertschöpfung und Finanzierungsplan. Zudem werden Aufgaben und Kompetenzen innerhalb des Unternehmenskonsortiums verteilt, der rechtliche Rahmen geklärt und der gemeinsame öffentliche Auftritt sowie die Kundenakquise besprochen.

Sobald die Zusammenarbeit organisiert ist, muss die Interoperabilität der Lösungen hergestellt und das entsprechende Datenschutzkonzept umgesetzt werden. Ist die Gesamtlösung auf technischer Ebene fertiggestellt, geht es an die Vermarktung des gemeinsamen Produkts.

Natürlich können die hier genannten Schritte je nach Unternehmensbedürfnissen variieren. Gehäufte Fragen von kooperationsbereiten Unternehmen betreffen meist die Kosten bzw. den Aufwand. Beides hängt vom jeweiligen Ansatz ab. So müssen die Unternehmen aufgrund des Datenschutzes die Schnittstellen selbst erarbeiten, was ggf. einen höheren Zeitaufwand bedeuten kann. Jedoch sind offene Schnittstellen eine sehr nachhaltige Investition. Auch die PR-Arbeit kann sehr umfangreich sein, allerdings gibt es hier verschiedene Möglichkeiten. So kann ein Großteil der Öffentlichkeitsarbeit über das KIW abgewickelt werden.

Grundsätzlich hat sich bisher gezeigt, dass sich kooperative Geschäftsmodelle rentieren und der Aufwand lohnend ist. Damit der Aufwand insbesondere für mittelständische Unternehmen eben nur Aufwand und kein Risiko ist, unterstützt das KIW kooperationswillige Unternehmen in allen Schritten bis zur fertigen Kooperation.

Procter and Gamble entwickelten 2000 ein Programm mit dem Titel „Connect and Develop“. Hier wird aktiv nach externem Wissen und externen Produktideen gesucht. Ein Resultat daraus ist der Meister Proper Schmutzradierer. Dieser Schwamm wurde zunächst in Japan von BASF als Allzweckprodukt vertrieben. Durch „Connect and Develop“ wurde Procter and Gamble auf das Produkt aufmerksam. Kurzerhand wurde mit BASF kooperiert und der Meister Proper Schmutzradierer entwickelt, was für beide Unternehmen sehr lukrativ war.

5 Literatur

Bartels, K., Beck, S., Buchholz, B., Bürger, M., Straub, S. 2020. Kollaborative Wertschöpfung in der Industrie. Berlin: Begleitforschung PAiCE. Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation und Technik GmbH. Gefördert durch das BMWI.

Bengtsson, M. Kock, S. 2000. „Coopetition“ in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. In: Industrial Marketing Management. 29(1). S. 441-426.

Bruhn, M., Hadwich, K. 2019. Service Coopetition – Dienstleistungen im Spannungsfeld von Wettbewerb und Kooperation. In: Bruhn, Hadwich (Hrsg.). Kooperative Dienstleistungen. Spannungsfelder zwischen Service Cooperation und Service Coopetition. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bullinger, H.-J. et al., 2005. Best Innovator. Erfolgsstrategien von Innovationsführern: praxisorientierter Leitfaden für Unternehmen zur erfolgreichen Organisation von Innovationsmanagement. München: FinanzBuch Verlag.

Butler, J.K. 1991. Towards Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. In: Journal of Management. 17(3). S. 643 - 663.

D' Aveni, R.A. 1995. Hyperwettbewerb. Strategien für die neue Dynamik der Märkte. Frankfurt: Campus Verlag.

Della Corte, V. 2018. Innovation through Coopetition: Future Directions and New Challenges. In: Journal of Open Innovation. 47(4). S.1-13.

- Duschek, S. 2002. Innovation in Netzwerken. Renten – Relationen – Regeln. Wiesbaden: Universitäts-Verlag.
- Ebert et al. 2008. Innovation Management. Strategies for Success and Leadership. In: A.T. Kearney Inc. Research Papers. S.1
- Fukujama, F. 1995. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: The Free Press.
- Gassmann, O. Frankenberger, K., Csik, M., 2013. Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Hanser.
- Grames, P.P.; Redlich, T.; Wulfsberg, J.P. 2012. Handlungsleitfaden für das Management erfolgreicher Wertschöpfungsk Kooperationen. ZWF 107 (2012) 12.
- Hann, C., 2010. Moral Economy. In: Hart, K. et al (Hrsg.): The Human Economy. A Citizen's Guide. Cambridge: Polity. S.187-198.
- Harvey, M., Novicevic, M.M., Kiessling, T. 2001. Hypercompetition and the Future of Global Management in the Twenty-first Century. In: Thunderbird International Business Review. 43 (5), S. 599-616.
- Hatak, I.R. 2011. Kompetenz, Vertrauen und Kooperation. Frankfurt: Peter Lang.
- Lange, D. 2005. Ancient Kingdoms of West Africa: Africa-Centred and Canaanite-Israelite Perspectives. Dettelbach: J. H. Röhl Verlag.
- Libert, B., Wind, Y., Fenley, M. 2014. What Airbnb, Uber, and Alibaba have in common. In: Harvard Business Review, Vol. 11, Nr. 1, S. 1-9.
- Luo, Y. 2004. Coopetition in International Business. Oxfordshire: Copenhagen Business School Press.
- Lusch, R.F., Nambisan, S. 2015. Service Innovation – A service-dominant logic perspective. In: MIS Quarterly, 39(1). S. 155-175.
- Nooteboom, B. 2002. Trust - Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures. Cheltenham.
- Padula, G., Dagnino, G. 2007. Untangling the rise of coopetition – the intrusion of competition in a cooperative game structure, in: International Studies of Management and Organization, Vol. 37, No. 2, S. 32-52.
- Ripperger, T. 1998. Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ritala, P. et al. 2014. Coopetition-based business models – The case of Amazon.com. In: Industrial Marketing Management. 43(1). S. 236-249.
- Schmitz, G. 2018. Market Money. Handelsstrategien auf dem Tamale Central Market zwischen lokalem Markt und globaler Ökonomie. Berlin: Neofelis.

Anhang: Fragenkatalog zu den 7 Schritten

Ökosystemanalyse

- ▶ Wer sind die Kunden?
- ▶ Lässt sich die Kundschaft in Segmente unterteilen, die jeweils andere Bedürfnisse haben?
- ▶ Welchen Wert schaffe ich für meine Kundschaft?
- ▶ Wie viel sind die Kunden bereit zu zahlen?
- ▶ Gibt es bereits vergleichbare Produkte? Bzw. wie liefere ich eine bessere Lösung als etablierte Anbieter?
- ▶ Wie lautet das Nutzenversprechen?
- ▶ Welche Akteursgruppen sind außer den Kunden relevant in meiner Wertschöpfungskette?

Matching

- ▶ Wen oder was brauche ich, um das Nutzenversprechen einzuhalten? Bzw. welche Kombination aus Leistungen ermöglichen das Nutzenversprechen?
- ▶ Welche Art von Beziehung möchte ich mit potenziellen Partnern führen?
- ▶ Wem kann ich vertrauen?
- ▶ Welche Arten von Kompetenz erhöhen das Vertrauen?
- ▶ Wer hat das nötige Know-How?
- ▶ Welchen Mehrwert haben alle Beteiligten am Projekt?
- ▶ Haben meine Partner und ich die gleiche Vision?
- ▶ Inwiefern ist man im Konsortium voneinander abhängig?

Gemeinsame Ideenfindung

- ▶ Wie erleichtern wir das Leben unserer Kunden?
- ▶ Wie vermeiden wir negative Konsequenzen für unsere Kunden?
- ▶ Welche Prozesse und welche Ressourcen sind nötig zur Erreichung des Nutzenversprechens?

- ▶ Gibt es weitere Akteursgruppen, die zu einem Erfolg des Produkts beitragen?
- ▶ Sind die Ideen technisch machbar?
- ▶ Wie geht man mit Schnittstellen um?

Analyse, Ausgestaltung und rechtliche Prüfung der Ideen

- ▶ Sind die Ideen in der Praxis umsetzbar?
- ▶ Was kostet die Umsetzung?
- ▶ Wer übernimmt, welche Aufgaben?
- ▶ Sind Kostenstruktur und Erträge quantifizierbar?
- ▶ Auf welchem Weg erreichen wir unsere Kunden?
- ▶ Welche Kostenstrukturen ergeben sich aus den bisherigen Planungen?
- ▶ Welche Vertragsform kommt für uns in Frage?
- ▶ Welche Haftungsrisiken befinden sich entlang unserer Wertschöpfungskette?
- ▶ Was müssen wir in Hinblick auf IT-Sicherheit und Datenschutz beachten?
- ▶ Müssen immaterielle Geschäftswerte nutzungsrechtlich geprüft werden?
- ▶ Welche Geheimhaltungsmaßnahmen müssen geprüft werden?

Überprüfung der bisherigen Annahmen

- ▶ Haben wir etwas vergessen oder übersehen?
- ▶ Macht es Sinn, eine Umfrage zu unserem angedachten Produkt zu machen?
- ▶ Welches Erhebungsverfahren kann unsere Annahmen bestätigen?
- ▶ Wäre eine externe Begutachtung sinnvoll?

Prototyping

- ▶ Welche Stärken und welche Schwächen hat unser Produkt bisher?
- ▶ Was muss am Produkt oder an der Vermarktungsstrategie geändert werden?
- ▶ Hat das Produkt zu wenige oder zu viele Funktionen?
- ▶ Welche Marketingstrategie ist für unser Produkt sinnvoll?

- ▶ Was können wir der Kundschaft nun versprechen?

Markteinführung

- ▶ Wie überprüfen wir unsere KPI's?
- ▶ Wie gehen wir bei Nichterfüllung der KPI's weiter vor?
- ▶ Funktioniert das Marketing?

6 Kontakt

Wenn Sie Fragen oder Anregungen zum „Leitfaden Kooperative Geschäftsmodelle – Theorie und Praxis“ haben, lassen Sie es uns wissen. Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

Autorin:



Dr. Geraldine Schmitz

Email: geraldine.schmitz@itwirtschaft.de

Ihr Ansprechpartner bei Fragen & Anregungen:



Janek Götze

Email: janek.goetze@itwirtschaft.de

Tel.: +49 30 226 05 006

www.itwirtschaft.de

Was ist Mittelstand-Digital?

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft ist Teil der Förderinitiative Mittelstand-Digital. Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter: www.mittelstand-digital.de

Impressum

Konzeption und Text: Geraldine Schmitz

Bildnachweis: rawpixel – unsplash.com