



Heinrich Keßler

Kooperationsstrategien aus der Sicht der Wirtschaft.

Das Dokument fußt auf den Erfahrungen der „skip-Gruppe“, die in einem gemeinsamen Prozess von 1981-1987 die Methoden, Verfahren und Instrumente erfahren und entwickelt hat, die jetzt zur „Teamformung“ bereitgestellt werden. Die Konzeption ist für Lerngruppen innerhalb von Unternehmen angepasst.

Das Dokument wurde am 06.06.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Kooperationsstrategien aus Sicht der Wirtschaft

Gliederung

1. Grundsätze für Kooperationsstrategien	2
2. Kooperationsanlässe	3
3. Kooperationsziele	4
4. Kooperationsperspektiven	5
5. Kooperationsstrategien	6
6. Kooperationsziele	7
7. Kooperationsstiefen	7
8. Prognosen für Kooperationen	8
9. Leistungsaustausch statt Kooperation	9
10. Schluss	9

1. Grundsätze für Kooperationsstrategien

Leitsätze:

1. Wenn zwei Kranke sich zusammentun, entsteht eher ein Seuchenherd als Gesundheit.
2. Mächtige kooperieren gerne mit Mächtigen.
3. Organisationen kooperieren nur, wenn sie selbst nicht mächtig genug sind, den Kooperationspartner zu besiegen.

Das Thema Kooperation erfreut sich in der Literatur hoher Wertschätzung. Man kann getrost beipflichten, wenn es um die Kooperation zweier oder mehrerer Menschen geht. Kooperation bedeutet wörtlich Zusammen-Arbeiten, etwas gemeinsam tun und für eine gemeinsame Sache Beiträge einbringen.

Menschen derselben Organisationen können kooperieren, Menschen aus verschiedenen Organisationen auch, wenn sie sich kennen, einschätzen können, verstehen und kooperieren *wollen*. Die *Kooperation von Organisationen*¹ erweist sich als schwieriger: Die Kooperation kann nur gelingen, wenn die kooperierenden Organisationen bereit und in der Lage sind, dauerhaft, d.h. zumindest für die Dauer der vereinbarten Kooperation ihre Strukturen und Abläufe, ihre Binnen- und Außenbeziehungen, Prioritäten und Ressourcen so aufeinander abzustimmen, dass die Kooperation möglich ist und bleibt und sich gegenüber

¹ Unter Organisationen werden hier formale und informelle Zusammenschlüsse von Menschen verstanden, die sich eine „Organisation“ zu einem bestimmten Zwecke schaffen. Die Menschen, welche die Organisation bilden, spielen in der Organisation bestimmte Rollen, erbringen bestimmte Beiträge und ziehen bestimmte Nutzen aus der Organisation für sich selbst.



dem Kooperationspartner auch dann loyal zu verhalten, wenn die entscheidenden und handelnden Personen wechseln. Vor einem solchen Hintergrund kann leicht nachvollzogen werden, weshalb eine Kooperation zwischen Organisationen bessere Erfolgsaussichten für die Beteiligten hat, wenn alle „gesund“ und mächtig sind und „wissen“, dass sie ihre Ziele mit dem Kooperationspartner besser erreichen als ohne oder gegen ihn.

2. Kooperationsanlässe

Die Möglichkeit, mit einer anderen Organisation zu kooperieren, kann dann von den verantwortlichen Menschen für eine Organisation ernsthaft erwogen werden, wenn sie bereit und in der Lage sind, die Begrenzungen ihres organisationszentrierten Denkens, Handelns und Entscheidens zu erkennen und zu respektieren. Eine besondere Größe (des Denkens, Handelns und Entscheidens) bedarf es, um beim potenziellen Kooperationspartner gerade jene Kompetenzen, Ressourcen, Möglichkeiten und Potenziale zu entdecken, die man in der eigenen Organisation so vermisst oder nicht oder nicht in ausreichendem Maße aufbauen konnte oder künftig nicht mehr kann. Je ähnlicher die Geschäftsfelder, die Produkte und Leistungen des potenziellen Kooperationspartners den eigenen sind, um so wahrscheinlicher ist es, dass man sich im Alltag eher als Wettbewerber oder gar als Konkurrent um knappe Ressourcen oder Aufträge begegnet und man die jeweiligen *Schwachstellen* des anderen für sich zu nutzen versucht. Bei einer Kooperation sollten sich jedoch die *Stärken* der Kooperationspartner ergänzen.

Mehr Kooperation zwischen Organisation ist prinzipiell immer möglich. Aber sie geschieht meist erst dann, wenn konkrete Anlässe vorliegen, die in den kooperationswilligen Organisationen sehr unterschiedlich sein können. Wenn ein Anlass zu einer Kooperation nur bei einer Partei vorliegt, hat sie schlechte Karten, wenn beim Kooperationskandidaten keine ausreichenden Anlässe vorliegen oder aber dessen Sichtweise, Position und Situationseinschätzung gegen eine Kooperation sprechen.

Häufige Anlässe, Kooperationen nicht nur zu vereinbaren, sondern auch lebendig und erfolgreich zu gestalten, sind z.B.

- innerer Druck in der Organisation (z.B. Überalterung des Personals),
- äußerer Druck (z.B. Verschlechterung der Infrastruktur),
- die Möglichkeit, die eigene Macht zu potenzieren (z.B. durch lokale Gebundenheit),
- die Möglichkeit, die eigene Position zu stärken (z.B. gegenüber Großkunden),
- die Hoffnung, eine Notlage beenden zu können (z.B., wenn Nachfolger fehlt),
- die Erwartung, eine Zwangslage beenden zu können (z.B. bei Liquiditätsengpässen),
- die Berechnung von Aufwandsersparnissen in der Zukunft (z.B. durch Mehraufträge),
- die Erwartung von Synergieeffekten (z.B. durch Mehrleistungen insgesamt ohne Mehrkosten),
- die Chancen, Ziele zu erreichen, die aus eigener Kraft nicht erreicht werden können (z.B. eine mögliche Markterschließung).



Menschen können zum Zwecke eines gemeinsamen Lebens heiraten. Organisationen niemals. Die Anlässe zur Kooperation können bei den Kooperierenden sehr unterschiedlich sein. Entscheidend, ob eine Kooperation zu Stande kommt oder aufrechterhalten wird, sind die jeweiligen Kooperationsziele.

3. Kooperationsziele

Die Kooperationsziele werden mitunter als etwas Konstantes angesehen - sie sind aber nicht konstant. Sie können im Vorfeld einer Kooperation sich anders darstellen als zum Startzeitpunkt und nach den ersten Erfahrungen wieder verändern oder auch wegfallen. Entscheidend sind die tatsächlichen Kooperationsziele, die mit den propagierten übereinstimmen können, aber nicht müssen. Bei Kooperationen zwischen Organisationen kann in der Regel davon ausgegangen werden, dass eine Kooperation vereinbart und aufrechterhalten wird, wenn jeder der Kooperationspartner durch die Kooperation:

- mehr Macht erhält und/oder
- seine Wirkung erhält oder verstärkt und/oder
- sein Wachstum erhält oder verstärkt, d.h. zumindest die Minimumbedingungen für die Existenz behalten kann.

Wie solche generellen Ziele in der Kooperation zu erreichen sind, überlegt sich jeder Kooperationspartner nicht nur zu Beginn der Kooperation, sondern in regelmäßigen, zumindest jährlichen Abständen immer wieder neu. Die Kooperation soll zwar in erster Linie die gemeinsamen Kooperationsziele erreichen lassen, in zweiter und nicht minder wichtiger Linie soll die Kooperation auch sicherstellen, die eigenen Werte und Prioritäten gegenüber den anderen Kooperationspartnern durchzusetzen. In den Binnenbeziehungen der Kooperation können die Kooperationspartner z.B. folgende Strategien verfolgen:

- Mehr *Macht* für sich durch
 - Abgrenzung gegenüber dem Kooperationspartner (z.B. durch Informationsverweigerung),
 - Paralisieren des Kooperationspartners (z.B. durch Besetzung der Schlüsselpositionen),
 - Vernichten des Kooperationspartners (z.B. durch Ressourcenentzug),
 - Kontrollieren des Kooperationspartners (z.B. durch Schaffung von Abhängigkeiten).
- Mehr *eigene Wirkung* durch
 - Addieren z.B. der Märkte (z.B. durch gemeinsame Marken),
 - Alliiieren gegenüber Dritten (z.B. durch gemeinsamen Marktauftritt, wechselseitige Vertriebsunterstützung),
 - Koalieren (z.B. durch gemeinsame Standards, Verhandlungen mit Großkunden, Sprachregelungen, Verhaltenskodizes),



- Kooperieren (z.B. in gemeinsamen Projekten).
- Mehr *Wachstum* durch
 - Vereinigen (z.B. Zusammenlegung von Produktionsstätten, Vereinfachen von Prozessen),
 - Integrieren (z.B. neue Strukturen, Prozesse, Kommunikation),
 - Entwickeln (z.B. neue Produkte, Methoden, Verfahren, Dienstleistungen),
 - Quantenspringen (z.B. durch Investition in die Zukunft, Mut und Unternehmertum).

4. Kooperationsperspektiven

Ob eine Kooperation eingegangen wird oder gelingt, ist auch eine Frage der Attraktivität. Erscheint die Attraktivität zu Beginn der Kooperation für einen der potenziellen Partner gering, wird sie nicht zu Stande kommen. Geht die Attraktivität für einen der Partner verloren, wird er sich der Kooperation zu entziehen versuchen (dann bekommen in der Regel die Juristen alle Hände voll zu tun). Wird die Fortsetzung der Kooperation für alle Partner unattraktiv, werden sie auch Mittel und Wege finden, die Kooperation zu beenden bzw. sich in der Zukunft wieder wie Einzelorganisationen ohne Kooperationsbeziehungen zu verhalten.

Eine Kooperation kann einer Organisation zumindest ermöglichen, ordentlich oder geordnet *aus dem Wirtschaftsleben auszuschneiden*, wenn die eigene Kraft zum Überleben und zum Neuanfang fehlt. Weniger attraktiv wird der *Zerfall* einer Organisation durch eine Kooperation sein, wie an Beispielen von Zwangskooperationen (feindlichen Übernahmen) in der Telekommunikationsbranche in jüngster Zeit häufiger zu beobachten ist. Die *Degeneration* von Organisationen in und durch Kooperationen bleibt heute manchmal unter dem Deckmantel „Konzentration auf Kerngeschäfte und Kernkompetenzen“ verborgen. Wesentliche Charakteristika der ursprünglich nicht kooperierenden Organisationen gehen verloren – und mit ihnen mitunter auch die Identität und Attraktivität als Kooperationspartner.

Ist eine *Schrumpfung* wahrscheinlich, kann dies eine Gewinnerstrategie sein, wenn durch die Kooperation der zumindest der Wesenskern der Organisation erhalten bleibt oder wenn es durch die Kooperation möglich ist, Ballast abzuwerfen. Bestehen die Aussichten eher im *Dahinvegetieren*, kann diese Perspektive attraktiv sein, wenn ohne die Kooperation nur das Ausscheiden aus dem Wirtschaftsleben bliebe. Anders sieht es aus, wenn durch die Kooperation die Rahmenbedingungen zum Wachstum zu schwach werden, zum endgültigen Ausscheiden aus dem Wirtschaftsleben jedoch noch zu günstig sind. Wenn jedoch zumindest das *Überleben als Organisation* gesichert erscheint, kann dies ein ausreichender Attraktor zur Kooperation sein.

Die höchste Attraktivität einer Kooperation dürfte für alle beteiligten Organisationen gegeben sein, wenn sich für alle Organisationen realistische *Wachstumschancen* erschließen lassen.

Durch die Betriebswirtschaft und hier insbesondere durch das Controlling und die Gilde der Unternehmensberater wurden zahlreiche Instrumente entwickelt, um die Attraktivität einer



Kooperation berechenbar zu machen. Geeignete Werkzeuge sind z.B. die BCM Boston Consulting Matrix (besser bekannt unter Portfolioanalyse), die Wirtschaftlichkeitsrechnung, die Balance Score Card sowie einige Instrumente der Zukunfts- und Organisationsentwicklung wie strategische Bilanz, Krafffeldanalyse, Szenariotechniken und die Spieltheorien.

5. Kooperationsstrategien

Je nachdem, wie die Attraktivität der Kooperation eingeschätzt und wie in der Folge davon das voraussichtliche Beitrags-/Nutzenverhältnis bewertet wird, entscheiden sich die Kooperationspartner für ihre Strategie in der Kooperation. Kooperationen beenden den Egoismus nicht. Im Gegenteil: sie dienen ihm und die passende Strategie soll dies ermöglichen. Häufige Kooperationsstrategien sind z.B.:

- Verständigung; z.B. man bringt die entscheidenden Menschen der Kooperationspartner zusammen und hält eine Regelkommunikation aufrecht oder man schafft eine eigenständige Suborganisation für die Kooperation, wofür sich z.B. Projekte, Joint Ventures oder andere Organisationsformen eignen.
- Assimilation; z.B. man nähert sich in Punkten an, in welchen man sich bisher unterschieden hat, z.B. durch gemeinsames Logo, gemeinsame Begriffe, Sprachregelungen, Verpackungen, usw.
- Nebeneinander; z.B. stellt man sicher, dass der Kooperationspartner keine wirklichen Einblicke in die Interna der eigenen Organisation erhält. Die Beiträge zur Kooperation werden hart verhandelt, ebenso die Verteilung der Nutznießungen.
- Minikulti; z.B. wird angestrebt, dass durch die Kooperation eine einheitliche Kultur gefördert wird. Dies kann die Kultur eines Kooperationspartners sein oder eine neu zu schaffende, welcher sich dann alle unterwerfen und sich verpflichten, sie zu fördern.
- Multikulti; z.B. wird angestrebt, die Vielfalt der Kulturen der Kooperationspartner innerhalb der Kooperation aufrecht zu erhalten und zu pflegen. Multikulti wird manchmal auch als Strategie gewählt, wenn die Rahmenbedingungen es nicht erlauben, ein Minikulti durchzusetzen.
- Übernahme; z.B. strebt ein Kooperationspartner an, den andere zu übernehmen. Die Strategie kann eine Gewinnerstrategie sein, wenn die komplementäre Strategie des Kooperationspartners darin besteht, übernommen zu werden.
- Unterdrückung; z.B. kann eine Kooperation gesucht und eingegangen werden, um den Kooperationspartner besser unterdrücken, d.h. in seiner Wirkungsweise und Entfaltungsmöglichkeiten zu begrenzen oder zu stören.
- Zersetzung; z.B. wird in und durch die Kooperation versucht, den Kooperationspartner in seinen inneren Strukturen zu zersetzen und ihn auf diese Weise zu schwächen, damit die eigenen Beiträge zur Kooperation geringer oder die Nutznießungen größer werden.
- Neue Identität, z.B. streben die Kooperationspartner an, sich eine gemeinsame neue Identität zu geben und zu schaffen, die Rahmenbedingungen für weitere Kooperationen schafft oder zumindest begünstigt.
- Kooperation, z.B. stimmen die Kooperationspartner ihre Prozesse, die Information und Kommunikation so aufeinander ab, dass der Kooperationszweck erreicht und darüber hinaus noch individuelle Nutznießungen anfallen.



Die Kooperationsstrategien können während der Kooperationslaufzeit jederzeit von jeder Partei gewechselt werden, wobei sich die veränderten Strategien in veränderten Verhaltensweisen der bisherigen Schlüsselpersonen der Kooperationen bemerkbar machen. Sobald sich die entscheidenden oder handelnden Schlüsselpersonen ändern, stehen auch die bisherigen Kooperationsstrategien auf dem Prüfstein. Meist werden sie geändert.

6. Kooperationsziele

Die Personen, welche über darüber entscheiden, ob und wie lange und in welcher Art und Weise kooperiert wird, müssen ihre Entscheidungen, weshalb sie die Ziele nicht aus eigener Kraft, sondern durch Kooperation erreichen wollen, gegenüber anderen Personen und Interessensgruppen vertreten. Als Kooperationsziele werden häufig benannt:

- Kostenreduktion; z.B. durch einmalige oder sockelwirksame² Einsparungen. Sind diese realisiert, fällt oft auch das Kooperationsziel weg. Meist ist dann auch das kooperative Verhalten zu Ende.
- Erhöhung der Marktmacht; z.B. durch größeren Kundenkreis oder bessere Möglichkeiten zur Pflege des Marktes und zur Konkurrenzabwehr.
- Verlustdeckung; z.B. bleibt das Gesicht eines Kooperationspartners in der Öffentlichkeit gewahrt, wenn durch die Kooperation bestehende oder drohende Verluste und Risiken abgedeckt werden.
- Vereinfachung von Prozessen; z.B. können Systeme, Informationen, Entscheidungen, Abläufe, Verfahren und Methoden leichter aufeinander abgestimmt werden.
- Angleichung von Qualitätsstandards; z.B. können Qualitätsstandards entwickelt, eingeführt, erhöht, reduziert und eigenständig kommuniziert werden.
- Entwicklung neuer Produkte. Ein Beispiel: verfügt kein Kooperationspartner eigenständig über das ausreichende know-how oder die Rahmenbedingungen, um neue Produkte zu entwickeln oder man ist bei den Produkten in hohem Maße auf die Kompetenz der Kooperationspartner angewiesen, kann sich die gemeinsame Produktentwicklung als Kooperationsziel anbieten.
- Vermögen erhalten. Wenn es sich um das Human Capital handelt, können die Kompetenz- und know-how-Träger ihr Human Capital weiter einsetzen und ausbauen (lernen). Wenn es sich um materielles Vermögen handelt, soll durch die Kooperation die Nutzung, Pflege und Erhaltung gesichert werden. Handelt es sich überwiegend um immaterielles Vermögen, soll es erhalten, gepflegt und aktualisiert werden.

7. Kooperationstiefen

Jeder Kooperationspartner entscheidet, womit er kooperiert. Die Kooperation kann auf eines oder mehrere Systeme der Organisation begrenzt sein und auch bezüglich ihrer Breite und Tiefe erheblich schwanken. Einige Beispiele von Kooperationen von Systemen:

- Kooperation des technischen Systems liegen vor, wenn Organisationen ihre Methodik, Verfahren, IT (Informationstechnologie), Prozessketten, die Logistik,

² sockelwirksame Kosten = Fixkosten, die auch dann entstehen, wenn nichts produziert oder geleistet wird, wie z.B. Kosten der Gebäude, der IT, des Fuhrparks, des Kapitals, der Administration usw.



Produktionsmethoden und Abläufe ganz oder in einzelnen Punkten aufeinander abstimmen.

- Kooperationen des Produkt-/Marktsystems können kurzfristiger Natur sein (Werbeaktionen), mittelfristig (Marktforschungen, Produktentwicklungen) oder langfristig angelegt sein (gemeinsame Vertriebswege, gemeinsame neue Produkte oder (Dienst-)Leistungen).
- Kooperationen des ökonomischen Systems können von gemeinsamen Geschäftsbedingungen bis zu Vereinbarungen und Maßnahmen zur Erhöhung der Nutzungszeiten von Maschinen und Anlagen und zu allen anderen Zwecken der Erhöhung der Produktivität reichen. Neuerdings kann auch das Wissensmanagement hier zugerechnet werden.
- Kooperationen des sozialen Systems können z.B. für eine gemeinsame Nachwuchsentwicklung, ein Netzwerkaufbau und die gemeinsame Netzwerkpflge, Erfahrungsaustausch, gemeinsame Wertorientierungen, Vergütungssysteme, Karrieremodelle und –wege, Spielregeln, Codices und anderes zum Inhalt haben.
- Kooperationen des ökologischen Systems können alles enthalten, was für die Kooperationspartner zur Vermeidung oder Reduktion von Immissionen oder Emissionen aller Art sowie für die Wiederverwendung bzw. die Rückführung in den Produktionsprozess von Müll, Abfall, Schrott, Ausgebrauchtes usw.
- Kooperationen des politischen Systems können z.B. eine gemeinsame Führung, Interessensvertretung, Vereinbarungen und Maßnahmen zur Herstellung oder Erhaltung von Positionsmacht, Sonderstellungen, Privilegien, Protektionismus und anderes enthalten.
- Kooperationen des Wertesystems können die Förderung und Erhaltung von Ethik, Moral, Menschenrechte, Glauben, Religion, Überzeugungen, Elite und anderes zum Inhalt haben. Werte können nur Menschen leben und weitergeben und sie bedienen sich hierzu der Organisationen. Kooperationen auf dem Wertesystem kann für jene Menschen in den kooperierenden Organisationen fatale Folgen haben kann, welche andere als die durch die Kooperation begünstigte Werte vertreten oder leben wollen. Andererseits können Menschen mit systemkonformen Wertorientierungen rasch Karriere machen und leicht in die Schlüsselstellungen befördert und dort gehalten werden.

8. Prognosen für Kooperationen

Niemand lebt alleine auf dieser Welt. Auch eine Organisation ist keine Insel. Im Privatleben scheinen Kooperationen eher abzunehmen. Die zunehmende Zahl von Einzelhaushalten, Scheidungen und beziehungsgestörten Kindern sowie die Vereinsamungen im Alter können als deutliche Signale verstanden werden, dass Kooperationen zwischen Individuen heute schwieriger geworden zu sein scheinen. Vielleicht fehlen auch nur die Fähigkeiten, sich mit anderen Menschen längerfristig zusammen zu tun, um gemeinsam etwas zu bewirken oder zu erleben, was alleine nicht, noch nicht oder nicht mehr möglich ist. Die Individualisierung von Organisationen läuft auf vollen Touren: um die Konzentration auf Kerngeschäfte und Kernkompetenzen kommt heute kaum eine Organisation mehr herum. Die Potenziale für Kooperationen erhöhen sich zwar dadurch laufend, die Bereitschaften und Fähigkeiten eher weniger. Schneller Nutzen („... ,ne schnelle Mark machen“) rangiert vor Kooperieren, was per se immer wieder Investitionen und Beiträge abfordert.



9. Leistungsaustausch statt Kooperation

Die fehlende Bereitschaft oder Fähigkeit zu kooperieren wird häufig durch Leistungsaustauschverhalten ersetzt: Man „kauft“ sich zu, was man selbst nicht hat oder leisten kann. Rudolf Mann sagte einmal: Die Kosten in der Gewinn- und Verlustrechnung drücken die Aufwendungen für die „bezahlten Inkompetenzen“ der Organisation aus. Denn die Kosten entstehen bzw. werden eingesetzt, um die Erlöse zu erzielen, die Rudolf Mann mit „bezahlten Kompetenzen“ der Organisation bezeichnet. Was eine Organisation nicht selbst kann oder wofür sich tiefere Beziehungen wie Kooperationen nicht anbieten, kann sie am Markt einkaufen. Dort gibt es alles, wenn und solange sie bereit und in der Lage ist, den geforderten Preis zu zahlen. Das kann sie, solange sie selbst solche Produkte und Leistungen erstellt, für welche wiederum andere bereit und in der Lage sind, sie sich zu leisten.

Der „Preis“ ist der in Geld ausgedrückte Gegenwert für den Wert, den der Bezahler einer Leistung oder einem Produkt beimisst. Fehlen ihm die Geldmittel, wird er sich die Leistung oder das Produkt nicht leisten können. Fehlt ihm die Wertschätzung oder setzt er andere Prioritäten, wird er auf die Leistung oder das Produkt verzichten oder den (Geld-)Preis reduzieren wollen. Ist er innerhalb von Kooperationen gehalten, einen bestimmten Preis zu bezahlen, obwohl ihm die Gegenleistungen aus der Kooperation „nichts mehr wert“ sind, wird er zur Schlecht- oder Minderleistung oder gar zum Vertragsbruch neigen.

10. Schluss

Es kann sein, dass der Leser jetzt meint, der Autor halte von Kooperationen nicht viel und halte sie für Organisationen nicht zeitgemäß. Das Gegenteil ist der Fall. Damit Kooperationen zwischen Organisationen besser und öfter als bisher gelingen, sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Auf welchem Gebiet wollen wir kooperieren?
 - Was können wir nicht oder nicht mehr oder nicht (mehr) ausreichend?
- Warum wollen wir gerade jetzt kooperieren?
- Nach welchen Kriterien wählen wir unseren Kooperationspartner aus?
- Was hätte der Kooperationspartner von einer Kooperation mit uns?
 - Warum sollte er uns als Kooperationspartner auswählen?
 - Was macht uns attraktiv?
 - Welche Beiträge bringen wir in die Kooperation ein?
- Welche Ziele verfolgen wir durch die Kooperation?
- Welche Positionsmacht haben wir im Verhältnis zum Kooperationspartner?
 - Welche Kooperationsstrategie verspricht am ehesten die Erreichung unserer und der gemeinsamen Ziele der Kooperation?
 - Welche Organisationsform verspricht am ehesten sowohl die Erreichung der Kooperationsziele sowie die laufenden Aktualisierungen der Bedingungen?



- Welche Spielregeln benötigen wir?
- Wie können wir gegebenenfalls die Kooperation wieder beenden?
- Wie können wir auf andere Art und Weise erhalten, was wir mit einer Kooperation anstreben, z.B. durch Leistungsaustauschbeziehungen?
 - Was spricht für eine Kooperation?
 - Was spricht für die Alternativen?
- Nach welchen Kriterien entscheiden wir uns?

Auf diese und weitere Fragen gute und vielleicht bessere Antworten und Entscheidungen zu finden, war, ist und bleibt eine hohe Kunst der Strategie.

Appenweier, 23. Mai 2002

Heinrich Keßler

Hornisgrindestraße 1

D-77767 Appenweier

E-Mail: Heinrich.Kessler@Lernende-Gesellschaft.de

Internet: <http://www.2000ff.de>