

Die Fachzeitschrift  
für erfolgreiche Unternehmer  
und Top-Manager

# KMU

MAGAZIN

Nr. 03

März 2016  
19. Jahrgang  
CHF 22.–



## Strategie & Management

Einkauf 4.0: Wie die Digitalisierung  
die Wertschöpfungskette verändert 14

## Im Fokus: Intellectual Property (IP)

Geistiges Eigentum:  
Die Compliance-Aspekte 42

## Finanzen & Vorsorge:

Rechnungslegung: Die Bilanzierung  
von angefangenen Arbeiten 48

## Forschung & Entwicklung

Value added Services: Vom  
Differenzierungsmerkmal zur Ertragsquelle 74

Erfolgsfaktor Kooperationen

# Mit kooperativem Handeln gemeinsam zum Ziel

Wettbewerb belebt das Geschäft, heisst es. Das ist sicher auch so, doch nicht immer führt Konkurrenzkampf auch zum Ziel. Ein Perspektivwechsel hin zu einer kooperativen Grundhaltung eröffnet neue Möglichkeiten. Warum und wie kooperatives Handeln zu grösserem Erfolg führt, zeigt dieser Beitrag.

› Ulrike Stahl

Schon von Kindesbeinen an lernen wir, dass Wettbewerb uns erfolgreich(er) macht: Der Bessere, Stärkere oder Schnellere gewinnt. Im Wirtschaftsleben heisst es gerne «Konkurrenz belebt das Geschäft». Doch dass Konkurrenz ein Nullsummenspiel ist, wird häufig übersehen – denn wo es Gewinner gibt, gibt es immer auch Verlierer. Früher frassen die Grossen die Kleinen, dann überholten die Schnellen die Langsamen und jetzt haben die Kooperativen die Nase vorn. Wer also nicht als Konkurrenz-Dinosaurier auf der Strecke bleiben will, für den bedeutet das umdenken und umlernen. Die vier Disziplinen kooperativen Handelns heissen Verbundenheit, Ko-Zentrieren, Teilen und Vertrauen.

## Perspektivwechsel

Kooperation verändert die Perspektive und macht kreativer. Kooperation inspiriert, den zu verteilenden Kuchen grösser zu machen, sodass alle Beteiligten gewinnen. Kooperatives Handeln fördert das Wohlbefinden, schafft ein besseres Arbeitsklima und macht Individuen und Unternehmen erfolgreicher. Wie man durch Kooperation gemeinsam gewinnt, be-

schreibt nachfolgende Geschichte: Gerd ist Anthropologe und besucht einen Stamm in Malawi, Südafrika. An die-



### kurz & bündig

- › Ein kooperatives Handeln fördert das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und schafft ein besseres Arbeitsklima. Ausserdem macht es auch die Firma erfolgreicher.
- › Die vier Disziplinen des kooperativen Handelns heissen: Verbundenheit, Ko-Zentrieren, Teilen sowie Vertrauen.
- › Selbst wenn wir uns dafür entscheiden, etwas Bestimmtes zu erreichen und die konkrete Umsetzung planen, bleibt nur eine 50:50-Chance, dass wir diesen Weg auch bis zum Ziel gehen. Sobald wir uns jemand anderem gegenüber verpflichten und mit dieser Person die Vereinbarung treffen, dass sie uns überprüfen darf, steigt die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung fast aufs Doppelte.

sem Tag hat er einen Korb voller frischer, duftender, leuchtender Mangos dabei. Er will den Kindern ein neues Spiel zeigen. Also zeigt er ihnen die Mangos, woraufhin sie natürlich grosse Augen bekommen, in denen man praktisch lesen kann: «Wie komme ich an die Mangos?» Dann stellt er sie 300 Meter entfernt unter einen Affenbrotbaum. Er sagt den Kindern: «Wir machen ein Wettrennen, ich zähle bis drei, bei drei rennen alle los und wer zuerst beim Korb ist, der gewinnt die Mangos!» Gerd zählt, doch die Kinder laufen zu seiner Überraschung nicht sofort los. Sie schauen sich in die Augen, fassen sich an den Händen und spürten erst dann los. Kurz vor dem Korb bleiben sie noch einmal stehen, vergewissern sich, dass sie gleichauf sind und gehen dann absolut gleichzeitig über die Ziellinie. Die Kinder jubeln und beratschlagen, was sie mit den Mangos machen, damit alle etwas davon bekommen.»

Eine hübsche Geschichte, nicht wahr? Doch gleich folgt der Gedanke «Ja, eine Geschichte eben und zu schön, um wahr zu sein». Umso mehr, wenn wir versuchen, diese Geschichte in unseren Arbeitsalltag zu übertragen. Da findet sich



bestimmt sofort jemand, der sagt: «Moment, wir sind ein Unternehmen und kein Kindergarten. Bei uns geht es schliesslich um Leistung.»

### Konkurrenzdenken

Zugegeben, das Verhalten dieser Kinder können wir nur schwer nachvollziehen. Es wirkt unnatürlich auf uns. Wir wären in diesem Moment nicht im Traum darauf gekommen, so zu handeln. Und wenn doch, hätten wir diese Idee gleich wieder verworfen. Wir sind anders konditioniert. Wir haben offensichtlich ein anderes mentales Standard-Programm laufen, das lautet «Wettbewerb und Konkurrenz». Darauf sind wir von Kindesbeinen an trainiert: Wer am schnellsten rennt, bekommt die Medaille. Wer sich am schnellsten meldet, bekommt des Lehrers Aufmerksamkeit und wer die besten Noten hat, bekommt den Studienplatz und den Wunschjob. Und genau dieses Programm «Wettbewerb und Konkurrenz» wird bei einer Herausforderung sofort aktiviert. Das hat natürlich auch seine gute Seite: Wir haben Wohlstand und Erfolg und können uns unsere Mangos selbst kaufen. Die Frage ist nur: Wird uns das,

was uns bis hierher gebracht hat, auch in Zukunft erfolgreich machen?

Warum berührt uns diese Geschichte mit den Kindern überhaupt? Während unser Kopf noch meint, dass Konkurrenz und Gewinnen erfolgversprechender sind als Kooperation und Teilen, erinnern sich unser Herz und unsere Seele daran, dass wir auch zutiefst soziale Wesen sind. Vor Kurzem wurden 2000 Berufstätige aus unterschiedlichsten Bereichen gefragt, wie sie mit ihrem Arbeitsleben zufrieden sind. 80 Prozent sagten, dass sie unzufrieden sind. Der Grund: Zu hohe Einzelverantwortung, Leistungsdruck und zunehmender Egoismus.

### Das Mindset verändern

Die Kooperationsfähigkeit, die diese Kinder zeigen, ist nicht nur ein netter Soft Skill. Sie ist das berufliche Überlebenshandwerkszeug der Zukunft. Um kooperativ handeln zu können, brauchen wir – gerade wenn es um Leistung geht – eine kooperative Grundhaltung. Und die wird von unserem aktuellen mentalen Programmstand leider nicht so unterstützt, dass sie auch unter Stress stabil bleibt.

Das heisst, wir brauchen möglicherweise ein paar Updates. Die Mango-Geschichte gibt uns vier klare Hinweise darauf, wo wir unser Mindset verändern müssen, um kooperativ erfolgreich zu sein.

### Update Nummer 1: Verbundenheit erkennen

Die Kinder sehen sich in die Augen und fassen sich an den Händen. Sie haben ein gemeinsames Ziel: Nämlich, dass alle gewinnen, um die Früchte gemeinsam zu verspeisen. Wir hingegen sprechen häufig über das, was uns trennt, anstatt über das, was uns verbindet. Das Aufgabengebiet, die Abteilung, die Ziele, das Budget, die Sprache, der Arbeitsstil – das alles hilft uns dabei, uns abzugrenzen und durchzusetzen. Auf der Suche nach unserer Kooperationsfähigkeit lauten jedoch die wichtigen Fragen: Wie verbunden fühlen wir uns im Arbeitsleben? Wo haben wir gemeinsame Ziele? Mit dem Chef, den Kollegen, den Mitarbeitern geht das vielleicht noch ganz gut. Doch wie sieht es mit den Kollegen der anderen Abteilung, am anderen Standort, im anderen Land oder gar den Mitbewerbern aus? Eine Studie unter MBA-Studenten hat gezeigt, dass die Suche nach Gemeinsam-



keiten die nachfolgenden Verhandlungen kooperativ erfolgreicher macht. Einige Gruppen beauftragte man, keine Zeit zu verlieren und direkt in die Verhandlung einzusteigen. In diesen Gruppen kamen rund 55 Prozent zu einer Einigung. Die Mitglieder anderer Gruppen sollten zunächst persönliche Informationen austauschen und nach Gemeinsamkeiten suchen, bevor sie mit der Verhandlung beginnen. In diesen Gruppen kamen rund 90 Prozent zu einer Einigung.

Fazit: Um das Update «Verbundenheit erkennen» zu aktivieren, müssen wir nach dem suchen, was uns mit anderen verbindet, anstatt nach dem, was uns trennt. Und es gibt immer eine Gemeinsamkeit. Denn am Ende sitzen wir doch irgendwie alle im selben Boot.

### **Update Nummer 2: Ko-zentriert denken**

Bevor die Kinder die Ziellinie überschreiten, kontrollieren sie ihre eigene Position und die Position der Gruppe, um sicherzustellen, dass sie alle gemeinsam das Ziel erreichen. Diese Kinder haben sowohl sich selbst als auch die Gruppe

gleichzeitig im Blick. Das ist ein ko-zentrierter Blick. Wir haben eher den konzentrierten Blick. Eine Art Tunnelblick, der vor allem dann auftritt, wenn wir unter Stress kommen. Und das ist bei zwei Drittel der Menschen im Berufsleben heute regelmässig der Fall. Wir konzentrieren uns dann nur noch darauf, wie wir überleben können. Indem wir uns durchsetzen und die Interessen der anderen hinten anstellen oder indem wir uns unterwerfen und unsere eigenen Interessen hinten anstellen und uns nur noch fragen, wie wir es den anderen recht machen können.

Konzentriert zu denken, bedeutet «entweder oder». Gewinnen oder verlieren. Selbst der Kompromiss fällt in diese Kategorie. Denn jeder gewinnt ein wenig und jeder verliert ein wenig. Die ko-zentrierte Haltung baut auf «sowohl als auch». Nicht entweder gewinne ich und der andere verliert oder der andere gewinnt und ich verliere, sondern wie können sowohl ich als auch der andere dabei gewinnen? Dazu müssen wir uns sowohl mit dem Gegenüber beschäftigen als auch mit uns selbst. Was sind unser beider Motive und

Interessen? Der Vorteil dabei ist, dass wir viel öfter das bekommen, was wir möchten. Denn ko-zentriertes Denken ist die Grundlage der Win-win-Strategie, die hilft, Konflikte erfolgreich zu lösen.

Fazit: Um das Update «Ko-zentriert denken» zu aktivieren, sollten wir uns – bevor wir kämpfen oder uns unterwerfen – öfter fragen, «Was will ich» und «Was will der andere» und nach einer Lösung suchen, die beides möglich macht.

### **Update Nummer 3: Teilen**

Die Kinder sind von Anfang an bereit, die Früchte zu teilen. Sie sind der Meinung: Es ist genug für alle da. Und wenn wir teilen, haben wir alle mehr davon. Das wichtigste Arbeitsgut sind heute Informationen. Wie bereit sind wir, unser Wissen zu teilen? Betrachten wir das eher als Hol- oder als Bringschuld? Wer von uns hat nicht schon einmal folgende Sätze benutzt oder gehört: «Du hättest mich ja nur fragen brauchen.» Oder «Mich hat ja keiner gefragt.» Informationsaustausch wird eher als Holschuld denn als Bringschuld betrachtet. Wir horten Wissen, als würde es verschwinden, wenn wir es teilen. Da-

Wie oft entscheiden wir uns gegen kooperatives Verhalten, weil wir befürchten, dass der andere nicht im gleichen Mass kooperiert, wie wir es tun würden? Umso mehr, wenn diese Situation nicht einmalig ist, sondern sich wiederholt. Wir lassen uns von unseren schlechten Erfahrungen und Ängsten jedes Mal aufs Neue beeinflussen. Vor Kurzem habe ich auf Facebook Folgendes gelesen: «Was würde passieren, wenn wir in einer neuen Beziehung unsere Liebe so vorbehaltlos schenken, als wäre es das erste Mal?» Es gab viele Reaktionen und die meisten drückten Widerstand aus. Tenor «Um wieder verletzt zu werden? Man muss vorsichtig sein.» Wenn wir schon bei neuen Beziehungen so vorsichtig sind, wie verhalten wir uns in Beziehungen, in denen wir schon schlechte Erfahrungen gemacht haben?

Auf der Arbeitsebene sprechen wir natürlich nicht von Liebe, sondern von Vertrauen. Die Spieltheorie, eine Richtung der Wissenschaft deren bedeutendster Forscher John F. Nash sogar einen Nobelpreis erhalten hat, befasst sich unter anderem mit Konflikten zwischen mehreren Parteien, die nicht miteinander kooperieren. Viele Beispiele zeigen auf, dass in so einem Fall ein Ergebnis entstehen kann, bei dem alle Beteiligten schlechter wegkommen, als wenn sie von Beginn an zusammengearbeitet hätten.

Die Forscher beschäftigen sich natürlich auch mit der Frage, was die beste Strategie ist, damit alle Beteiligten profitieren. Die beste Strategie ist das Vorschussvertrauen. Das heisst, so zu handeln, als ob man wüsste, dass die andere Partei ebenfalls kooperativ handelt. Es geht dabei aber nicht um eine Opferstrategie. Falls die andere Partei das Vertrauen missbraucht, muss dies auch geahndet werden. Danach heisst es aber sofort wieder zurück auf Anfang und in die Vertrauenshaltung. Das ist nicht so einfach, weil wir emotionale Wesen sind. Wenn wir aber betrachten, dass die meisten Konflikte auf Missverständnissen beruhen, könnte oftmals ein einfaches Gespräch schon Abhilfe schaffen.

Fazit: Update Nummer vier «Vertrauen schenken» aktivieren wir am einfachsten, indem wir erst einmal vom bestmöglichen Verhalten des anderen ausgehen, indem wir uns selbst vertrauen, mit einem möglichen Vertrauensmissbrauch umgehen zu können und dem Bewusstsein, dass durch Kampf mehr zu verlieren ist als durch Kooperation. Insbesondere in länger andauernden Partnerschaften oder Arbeitsbeziehungen.

Viele mögen jetzt wahrscheinlich gerade denken: Klingt ja alles schön und gut, aber «in meiner Position ist das nicht möglich.» Oder vielleicht auch: «Das ist in unserem Unternehmen nicht vorstellbar.» Erinnern wir uns noch einmal an unseren Anthropologen Gerd: Auch er hat mit seiner Aufgabenstellung nicht gerade dazu beigetragen, dass die Kinder dieses Verhalten zeigen konnten. Und doch haben sie einen Weg gefunden. Unsere Aufgabe ist es nun, nicht immer und nur kooperativ zu sein, sondern eine bewusste Wahl zu treffen. Dazu müssen wir jedoch zunächst aufmerksam sein, wann sich wieder einmal der Autopilot «Konkurrenz» aktiviert. Wenn wir uns bewusst öfter verbinden, ko-zentriert denken, teilen und Vertrauen schenken, werden wir auch öfter die Kooperation wählen und damit nicht nur bessere Ergebnisse erzielen, sondern vielleicht auch Vorbilder werden, die unsere Arbeitswelt und unsere Gesellschaft so dringend braucht.

### Gegen Einzelkämpfertum

Es gibt einen guten Grund, warum wir uns zum Sport verabreden: Es ist einfach zu verführerisch, ihn ausfallen zu lassen oder weniger zu machen, wenn die einzige Person, vor der wir das begründen müssen, wir selbst sind. Dann drehen wir uns Sonntagmorgen um 8 Uhr bei strömendem Regen lieber noch einmal um und ziehen uns die Decke über den Kopf. Warten allerdings ein oder sogar mehrere Laufpartner auf uns, wollen wir uns nicht die Blösse geben und sind hinterher umso stolzer, dass wir unsere Runde sogar bei Regen absolviert haben.

bei ist Teilen der einzige Weg, es zu vermehren.

Wir meinen häufig, wir hätten die ganze Wahrheit und sind dann überrascht, wenn hinterher Informationen auftauchen, von denen wir nichts wussten. Die meisten Themen sind heute selbst für Experten zu komplex. Je früher wir unser Wissen teilen, desto eher bekommen wir ergänzende Informationen. Ausserdem gilt das Gesetz der Reziprozität. Wenn wir anderen einen Gefallen tun, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass sie auch uns einen Gefallen tun.

Fazit: Um das Update «Teilen» zu aktivieren, beginnen wir am einfachsten damit, unser Wissen zu teilen. Fragen wir uns, für wen diese Information noch nützlich sein könnte und teilen diese dann aktiv. Davon leben Wissensforen.

### Update Nummer 4: Vertrauen schenken

Die Kinder halten sich ganz entspannt an den Händen. Sie tun das, um in Kontakt zu sein, nicht um den festhalten zu können, der vielleicht losrennt. Sie vertrauen sich.

Was beim Sport noch gut denkbar ist, wird für den Beruf häufig nicht in Erwägung gezogen. Jürg ist selbstständiger Steuerberater: «Natürlich wäre es toll, jemanden zu haben, mit dem ich mich austauschen kann, der mich auch mal anspornt oder an das erinnert, was ich mir vorgenommen habe. Aber ich bin nun mal Einzelkämpfer. Andere Kollegen kenne ich nicht so gut, dass ich mich da so öffnen würde.»

So äussern sich viele Selbstständige. Sie gehen davon aus, dass sie mit der Selbstständigkeit automatisch das Einzelkämpferdasein gewählt haben. Geschäftliche und persönliche Weiterentwicklung stehen so meist hinten an, weil das Tagesgeschäft alle Aufmerksamkeit fordert und einen sonst keiner daran erinnert. Dabei wäre ein Erfolgspartner ein echter Entwicklungsturbo. Eine Untersuchung der American Society of Training & Development belegt, wie man die Wahrscheinlichkeit steigern kann, gesetzte Ziele zu erreichen. Danach ist die Wahrscheinlichkeit ein Ziel zu erreichen:

- › 10 Prozent, wenn man eine Idee hat oder hört,
- › 20 Prozent, wenn man bewusst entscheidet, sie anzunehmen,
- › 40 Prozent, wenn man entscheidet, sie umzusetzen,
- › 50 Prozent, wenn man konkret plant, wie man sie umsetzen wird,
- › 65 Prozent, wenn man sich gegenüber jemand anderem verpflichtet, sie umzusetzen,
- › 95 Prozent, wenn man dieser Person eine «Überprüfungsvollmacht» gibt.

## Erfolgspartner finden

Mit anderen Worten: Selbst wenn wir uns bewusst dafür entscheiden, etwas Bestimmtes zu erreichen und die konkrete Umsetzung gut planen, bleibt nur eine 50:50-Chance, dass wir den Weg auch wirklich bis zum Ziel gehen. Sobald wir uns jemand anderem gegenüber verpflichten und mit dieser Person die Vereinbarung treffen, dass sie uns überprüfen darf,

steigt die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung fast aufs Doppelte. Auf der Suche nach einem Erfolgspartner, also jemanden, der sich ebenfalls geschäftlich und persönlich weiterentwickeln möchte, helfen nachfolgende drei Fragen:

### Wer kommt infrage?

Man muss sich nicht bereits besonders gut kennen, noch braucht man den gleichen fachlichen Hintergrund. Zu enge Freundschaft oder gar eine Beziehung kann eher hinderlich sein, weil dann nicht mehr so zielorientiert kommuniziert wird. Oft ist es bereichernd, wenn die Erfolgspartner vom Typ und Hintergrund her unterschiedlich sind. Nachdem sich für Gespräche gut das Telefon oder Skype nutzen lässt, muss man auch nicht am selben Ort leben. Vielleicht gibt es einen Studienkollegen, der sich auch selbstständig gemacht hat, oder wir haben jemanden bei einem Kongress kennengelernt. Wenn wir eine geeignete Person entdeckt haben, sollten wir die Initiative ergreifen. Eine Erklärung, worum es bei einer Erfolgspartnerschaft geht und die Frage, ob die Person Interesse hat, eine solche einzugehen oder es zumindest auszuprobieren, hat schon viele Erfolgspartner zusammengeführt.

### Wie starten?

Wichtig ist, sich darüber auszutauschen, was jeder von der Erfolgspartnerschaft er-

wartet und welche Ziele beide damit verfolgen. Eine Probezeit von 6 bis 12 Wochen kann sinnvoll sein, um gegenseitig zu überprüfen, ob man den richtigen Erfolgspartner gefunden hat und man gemeinsam auf dem richtigen Weg ist. Erfolgspartnersgespräche sollten fest vereinbart und zuverlässig in regelmässigen Abständen geführt werden. Je nach Intensität bietet sich ein Wochen- oder Zweiwochentakt mit einer festen Uhrzeit an.

### Wie laufen die Erfolgspartnersgespräche ab?

Das Gespräch sollte einen festen Ablauf haben und einen für beide Seiten angenehmen Zeitrahmen umfassen. 30 Minuten reichen meistens vollkommen aus, wenn konzentriert kommuniziert wird.

Folgender Ablauf bietet sich an: Erfolgspartner A berichtet, was er seit dem letzten Gespräch umgesetzt hat und wie es gelaufen ist. Wenn er ein Feedback oder Ideen braucht, bittet er darum. Erfolgspartner B fragt nach und erinnert gegebenenfalls an Vereinbarungen. Dann definiert A, welche Schritte er bis zum nächsten Gespräch unternehmen wird. Nun folgt Erfolgspartner B mit dem selben Ablauf. Dabei ist darauf zu achten, dass die vereinbarte Zeit beiden Partnern gleichmässig zugute kommt. Der Smalltalk sollte besser ans Ende des Gespräches verschoben werden. ‹‹

## Porträt



**Ulrike Stahl**  
Coach

Ulrike Stahl unterstützt Unternehmen bei der Vernetzung und dem Geschäftsaufbau. Seit 12 Jahren trainiert und coacht die gelernte Verwaltungswirtin Teams und Führungskräfte von Grosskonzernen sowie auch von kleinen und mittleren Unternehmen.

## Kontakt

office@ulrikestahl.de, www.ulrikestahl.de