



WirtschaftsfaktorAlter

Wirtschaftsfaktor Alter – Eine Initiative des BMWi und des BMFSFJ

Kooperationen: Alles aus einer Hand anbieten

Die Bundesinitiative „Wirtschaftsfaktor Alter“

Der demografische Wandel verändert unser Land. Im Jahr 2035 wird Deutschland eine der ältesten Bevölkerungen der Welt haben. Knapp die Hälfte der Menschen wird dann 50 Jahre und älter, jeder dritte Mensch älter als 60 sein.

Alt werden bei guter Gesundheit und in guter Verfassung ist nicht nur für den einzelnen Menschen ein Gewinn; auch Gesellschaft und Wirtschaft profitieren, wenn sie in wachsendem Maße auf die Potenziale älterer Menschen zurückgreifen. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind in weiten Teilen gestaltbar und bieten neue Chancen und Möglichkeiten.

Aus diesem Grund hat die Bundesregierung 2008 die Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ gestartet. Sie soll u. a. Unternehmen dafür gewinnen, sich auf den veränderten Markt einzustellen. Mit Produkten und Dienstleistungen, die sich an den Bedürfnissen älterer Menschen orientieren, leisten Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zu mehr Lebensqualität im Alter. Guter Service, hohe Qualität und Komfort sind Anforderungen der erfahrenen älteren Kundschaft. Unternehmen, die sich strategisch darauf einstellen, können sich nachhaltig Wettbewerbsvorteile verschaffen. Zumal Service, Qualität und Komfort allen Kundengruppen einen Vorteil bieten.



Betriebe schaffen gemeinsam Angebote für ältere Kunden

Unternehmen können sich durch Kooperationen gegen den zunehmenden Wettbewerbsdruck stärken. Sie vergrößern in Kooperationen ihre unternehmerischen Chancen und können Risiken auf mehrere Schultern verteilen. Beispielsweise lassen sich gemeinsam neue Märkte leichter erschließen.

Das gilt besonders für den Markt mit Produkten und Dienstleistungen für die Generation 50plus. Diese erfahrenen Verbraucherinnen und Verbraucher stellen hohe Anforderungen an Qualität und Service. Sie erwarten Dienstleistungen aus einer Hand und wünschen sich einen Ansprechpartner vor Ort. Kleine und mittlere Unternehmen können im

Verbund besser darauf reagieren und alles aus einer Hand anbieten. So lässt sich ein entscheidender Wettbewerbsvorteil bei den Zielgruppen 50plus erzielen.

Gerade auf lokalen Märkten lohnt es sich, über Kooperationen nachzudenken. Unternehmen, die

Inhalt

In sieben Schritten zur Kooperation.....	2
Beispiele aus der Praxis	6
Interview mit Gabriele Poth.....	7
Weitere Informationen	8
Impressum	8

das Instrument nutzen, wollen darauf nicht mehr verzichten.

Oft befürchten Mittelständler, in einer Kooperation zu viel Selbständigkeit aufzugeben. Ein Stück weit trifft das zu, sie müssen ihren Partnern Einblicke gewähren, die sie Außenstehenden ungern geben. Aber dafür gewinnen sie auch Einsichten und erhalten Chancen, die sie allein kaum hätten.

Grundsätze für Kooperationen

Die Partner

- ▶ arbeiten freiwillig zusammen
- ▶ verfolgen ein gemeinsames Ziel
- ▶ bleiben wirtschaftlich und rechtlich selbständig
- ▶ profitieren wirtschaftlich von der Kooperation

Ratgeber und Leitfäden zu Kooperationen gibt es zahlreiche, eine Auswahl finden Sie auf der letzten Seite. In diesem Faktenblatt konzentrieren wir uns auf die kooperative Bearbeitung des wachsenden Marktes der Generationen 50plus.

„Als wir unser Bad renoviert haben, hatten wir nur einen Ansprechpartner. Der hat Installateur, Elektriker und Fliesenleger koordiniert. Das war sehr angenehm.“

Hausbesitzer, 58 Jahre

Kompetenzen ergänzen

So vielfältig wie die Herausforderungen sind auch Formen und Größe von Kooperationen, bis hin zu den großen Verbundgruppen im Lebensmittelhandel. Es schließen sich Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfung zusammen, beispielsweise in der Automobilzuliefer-Industrie. Sie können auch externe Partner einbeziehen, Forschungsinstitute etwa, um gemeinsam eine Innovation zu entwickeln.

Oder es kooperieren Unternehmen, deren Angebote und Kompetenzen sich ergänzen. Sie zielen auf die bessere Ausschöpfung eines Marktes ab wie den der Generation 50plus.

Diese Art von Kooperationen bezieht sich vor allem auf die Handlungsfelder Vertrieb, Marketing und Service.

In sieben Schritten zur Kooperation

Ob eine Kooperation erfolgreich ist, hängt von einigen Faktoren ab. Je systematischer Unternehmen die Kooperation planen, desto eher lassen sich die häufigsten Probleme zumindest teilweise vermeiden.

Schritt 1: Wozu kooperieren?

Welchen Zweck soll die Kooperation erfüllen? Sollen vorrangig bestehende Kundenkontakte mit kompletteren Angeboten „aus einer Hand“ gehalten werden? Diese Angebote könnten so aussehen, dass sie der Kooperation ein Alleinstellungsmerkmal geben und von Wettbewerbern nur schwer nachzuahmen sind.

Oder ist der Zweck, dass durch die Kooperation größere Aufträge akquiriert und zusätzliche Kundinnen und Kunden gewonnen werden? Synergie-Effekte und Kostensenkung sind häufig Zwecke von Kooperationen.

Der erste Schritt heißt zu klären, wo das eigene Unternehmen aktuell steht und wo es in einigen Jahren stehen soll. Soll die ältere Kundschaft verstärkt bedient werden, prüfen Sie, ob Ihre Produkte und Dienstleistungen dafür geeignet sind, ob sie angepasst werden müssen und welche fehlenden Leistungen potenzielle Kooperationspartner beisteuern könnten.

Tipp

Prüfen Sie, mit welchen zusätzlichen Produkten oder Services Sie Ihren Kundinnen und Kunden über 50 einen zusätzlichen Nutzen bieten können. Überlegen Sie, ob Sie diesen Zusatznutzen besser in einer Kooperation entwickeln können. Kriterien wie Erreichbarkeit, regionale Nähe sind für diese Kundschaft besonders wichtig.

Dazu ist es sinnvoll, die eigenen Angebote, den Markt, die Wettbewerber, die eigenen Kompetenzen und die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nach Stärken und Schwächen zu bewerten. Daraus lässt sich ableiten, welche Ergänzungen die Kooperationspartner einbringen müssen.

Schritt 2: Die richtigen Partner finden

Vielleicht haben Sie mögliche Partner schon im Kopf, kennen passende Unternehmen im Umfeld. Es kann auch sehr anregend sein und innovative Angebote ermöglichen, abseits der ausgetretenen Pfade nach Partnern Ausschau zu halten. Helfen können Kooperationsbörsen der Handwerks- sowie der Industrie- und Handelskammern, z. B. www.kooperationsboerse.ihk.de.

Je ähnlicher Sie und Ihr Unternehmen in Größe, Strategie und Unternehmenskultur potenziellen Partnern gegenüber sind, desto eher können Sie auf Augenhöhe verhandeln. Die größte Herausforderung für die künftigen Partner bleiben trotzdem die „weichen Faktoren“ wie das Vertrauen, das aufgebaut werden muss.

Agieren Sie aus einer Position der Stärke, wird es leichter sein, gleich gute Kooperationspartner zu finden. Als Rettungsanker für schwächelnde Unternehmen sind Kooperationen wenig geeignet.

Auf jeden Fall sollten Sie das Anforderungsprofil für die Partner festlegen und für jeden Kandidaten auch bewerten.

Schritt 3: Gemeinsame Ziele definieren

Je stärker Ihre Ziele mit denen Ihrer Partner übereinstimmen, desto größer sind die Erfolgsaussichten. Ziehen alle am selben Strang, lassen sich am ehesten die Kräfte bündeln. Dann können Sie ambitionierte Ziele formulieren, die gleichwohl realistisch sein müssen. Schreiben Sie die gemeinsamen Ziele auf, um spätere Missverständnisse zu vermeiden. Die Ziele sollten mit einem Zeithorizont versehen werden und messbar sein.

Natürlich müssen die Ziele der Kooperation zu denen der einzelnen Unternehmen passen. Denn eine Kooperation zur besseren Bedienung des Marktes 50plus bedeutet keineswegs, dass die Partner andere Märkte mit eigenständigen Angeboten aufgeben. Eine weitere Bedingung ist, dass die Partner die Ressourcen zur Verfügung stellen können und wollen, die für die gemeinsamen Ziele notwendig sind. Halten Sie fest, wer was beiträgt, damit alle wissen, woran sie sind.

Tipp

Überprüfen Sie die gemeinsamen Ziele einmal im Jahr. Haben Sie erreicht, was Sie erreichen wollten? Welche Ziele wurden nicht erreicht und warum? Welche kurzfristigen Meilensteine müssen neu oder anders definiert werden? Stimmen die langfristigen Ziele noch? Kann das Zielniveau gesteigert werden?

Check: Anforderungen an Partner definieren

Harte Faktoren	
Größe	Mitarbeiterzahl und Umsatz sollten vergleichbar sein, weil sonst die Gefahr der Dominanz eines Partners besteht.
Standort	Partner im näheren Umkreis erleichtern die persönliche Kommunikation.
Stabilität	Alle Partner sollten gesunde, kreditwürdige Unternehmen sein, die Kosten und Risiken der Kooperation anteilmäßig übernehmen können.
Leistungsspektrum	Produkte und Services sollten sich ergänzen, so dass alle Partner wirtschaftlich profitieren.
Kundenstamm	Der Kundenstamm sollte ähnlich sein, z. B. bezüglich der Qualitätsanforderungen.
Know-how/ Managementqualitäten	Fachliches Know-how und Führung, Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit der potenziellen Partner sind neben der Qualität der Leistungen wesentlich für den Erfolg. Sie fließen in die Bonitätsbeurteilung maßgeblich ein.
Weiche Faktoren	
Harmonie	Die „Chemie“ zwischen den Partnern muss stimmen, sonst kann kein Vertrauen aufgebaut werden.
Kommunikation	Je offener auch kritische Themen angesprochen werden können, desto leichter lassen sich Konflikte vermeiden oder konstruktiv lösen.
Transparenz	Informationsaustausch ist notwendig: über die die Kooperation betreffenden Finanzen, aber auch über Kundeninformationen oder fachliches Know-how.
Zuverlässigkeit	Mangelhafte Leistungen eines Partners fallen auf die anderen zurück und schaden Ihnen.

Welches Gewicht die Anforderungen haben und ob weitere definiert werden müssen, hängt vom Ziel und der Ausgestaltung einer Kooperation im Einzelnen ab.



Unterteilen Sie die Ziele in mittel- und kurzfristige. Alle Beteiligten sind motivierter, wenn schon rasch ein Erfolg sichtbar wird.

Schritt 4: Kooperation organisieren

Sind Sie sich über die Zusammenarbeit einig, braucht die Kooperation einen Rahmen und ein Gesicht. Aufgaben und Rollen der Partner müssen geklärt sein. Wer verhandelt mit Auftraggebern, wer darf was entscheiden? Regeln Sie solche Fragen frühzeitig, um Konflikte zu vermeiden.

Wer hat die Fäden in der Hand? Fühlt sich niemand für das Kooperationsmanagement zuständig, kommt es zu teuren Doppelarbeiten oder Fehlern und Sie stehen gegenüber den Kundinnen und Kunden möglicherweise schlecht dar.

In kleinen Unternehmen werden Kooperationen häufig lediglich mündlich verabredet und per Handschlag besiegelt. Zwischen dieser informellen Verabredung und der Gründung eines eigenen Kooperations-Unternehmens liegt ein weites Spektrum: Gesellschaft des Bürgerlichen Rechts (GbR), Verein, Genossenschaft, GmbH, Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) oder gar Kleine AG: Schließen Sie auf jeden Fall eine Vereinbarung ab, die einige wichtige Spielregeln festlegt. Die Vereinbarung sollte möglichst langfristig gelten.

Tipp

Binden Sie frühzeitig Ihren Steuerberater ein, denn die Ausgestaltung der Kooperation kann steuerliche Konsequenzen haben. Lassen Sie die Kooperationsvereinbarung von einem Spezialisten im Gesellschaftsrecht überprüfen.

Check: Kooperationsvereinbarung

Diese Punkte sollte die Kooperationsvereinbarung umfassen:

- ▶ Name und Sitz der Kooperation
- ▶ Ziel und Zweck
- ▶ Leistungsumfang
- ▶ Rechtsbeziehungen zwischen Kooperation, Partnern und Dritten
- ▶ Beginn, Dauer und Kündigung
- ▶ Kapitaleinlage und Beitragsregelung
- ▶ Rechte und Pflichten
- ▶ Geschäftsführung
- ▶ Rechnungslegung und Geschäftsjahr
- ▶ Ergebnisregelung
- ▶ Haftung und Gewährleistung
- ▶ Wettbewerbsverbot
- ▶ Sanktionen
- ▶ Ausschluss aus wichtigem Grund
- ▶ Konfliktregelung
- ▶ Ausscheiden eines Partners und Auflösung
- ▶ Gerichtsstand

Eine kommentierte Checkliste finden Sie unter www.existenzgruender.de

Die Rechtsabteilungen von Kammern und Verbänden helfen bei konkreten Fragen zum Gesellschaftsrecht.

Schritt 5: Strategie festlegen

Um Ihre Ziele zu erreichen, stehen Ihnen in einer Kooperation mehr Möglichkeiten zur Verfügung als einem „Einzelkämpfer“. Eine gemeinsame Vorgehensweise erleichtert den Auftritt gegenüber den Kundinnen und Kunden, aber auch gegenüber Geldgebern. Für Teilbereiche, beispielsweise das Marketing, ist es besonders erfolgversprechend, gemeinsam zu agieren.

Wie weit die gemeinsame Strategie festgelegt werden muss, entscheiden die Partner. Manchen reicht das Vertrauen, dass der andere auf das gleiche Ziel zusteuert. Andere wollen der Kooperation ein eigenes Gesicht geben und entwickeln eine gemeinsame Dachmarke für die Kooperation.

Damit kann eine emotionale Bindung und Transparenz geschaffen werden, und es lassen sich gemeinsame Aktionen von den eigenständigen Angeboten der Partner besser unterscheiden.

Check: Strategiefestlegung

Diese Fragen können Sie für die Strategiefestlegung stellen:

- ▶ Wie unterscheiden wir uns von den Wettbewerbern?
- ▶ Was sind unsere Kernkompetenzen, was können wir am besten?
- ▶ Kennen wir die Anforderungen der Kundschaft 50plus?
- ▶ Wie erkennen wir frühzeitig neue Anforderungen?
- ▶ Wie bringen wir die Wünsche der Kundinnen und Kunden und unsere Lösungen zusammen?
- ▶ Wie verdeutlichen wir den Zusatznutzen, den unser Angebot den Kundinnen und Kunden bietet?
- ▶ Wie gehen wir mit Reklamationen um? Wie lernen wir aus Fehlern?

Schritt 6:**Kooperationskultur pflegen**

Erste Erfolge sind die beste Motivation, um die Kooperation zu einer langfristigen und guten Zusammenarbeit werden zu lassen und überzeugen selbst große Skeptiker. Nun gilt es, die Kooperation dauerhaft mit Leben zu erfüllen.

Das gelingt am besten, wenn der Umgang miteinander in den beteiligten Unternehmen offen und kollegial ist und wenn Chefinnen oder Chefs ihren Betrieb beteiligungsorientiert und offen führen. Gibt es dann noch einen „Kümmerer“, der – wenn nötig – mit sanftem Druck zur Zusammenarbeit antreibt, so kann eine lebendige Kooperationskultur entstehen. Unvorhergesehene Win-win-Situationen können sich ergeben, beispielsweise beim Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Schritte zu einer lebendigen Kooperationskultur können gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen sein, aber ebenso die gemeinsame Weihnachtsfeier. Funktioniert die Zusammenarbeit reibungslos, können Sie schrittweise größere Handlungs- und Entscheidungsfreiräume einräumen oder sogar gemischte Teams bilden. Es gibt Kooperationen, die regelmäßig auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Feedback zur Kooperation einholen und Verbesserungsvorschläge aufgreifen.

Eine offene und vertrauensvolle Kommunikation fördert bei allen die Identifikation mit den Kooperationszielen und motiviert sie. Im Vordergrund steht dabei die Leistung des Teams, Konkurrenzdenken findet nicht mehr statt. Im Idealfall entsteht ein „Wir“-Gefühl bei den Beteiligten.

**Tipp**

Reflektieren Sie für sich allein und gemeinsam mit den Partnern, ob die Kooperation Ihnen persönlich und für Ihr Unternehmen positive Veränderungen gebracht hat. Die Qualität der Kooperation drückt sich auch darin aus, wie Sie sie subjektiv empfinden.

Image der Kooperation. Reklamationen sollten kontinuierlich ausgewertet und Prozesse angepasst werden. Bewerten Sie ebenso den Zuwachs an Know-how und Erfahrung, den Sie und Ihr Personal durch die Kooperation gewonnen haben.

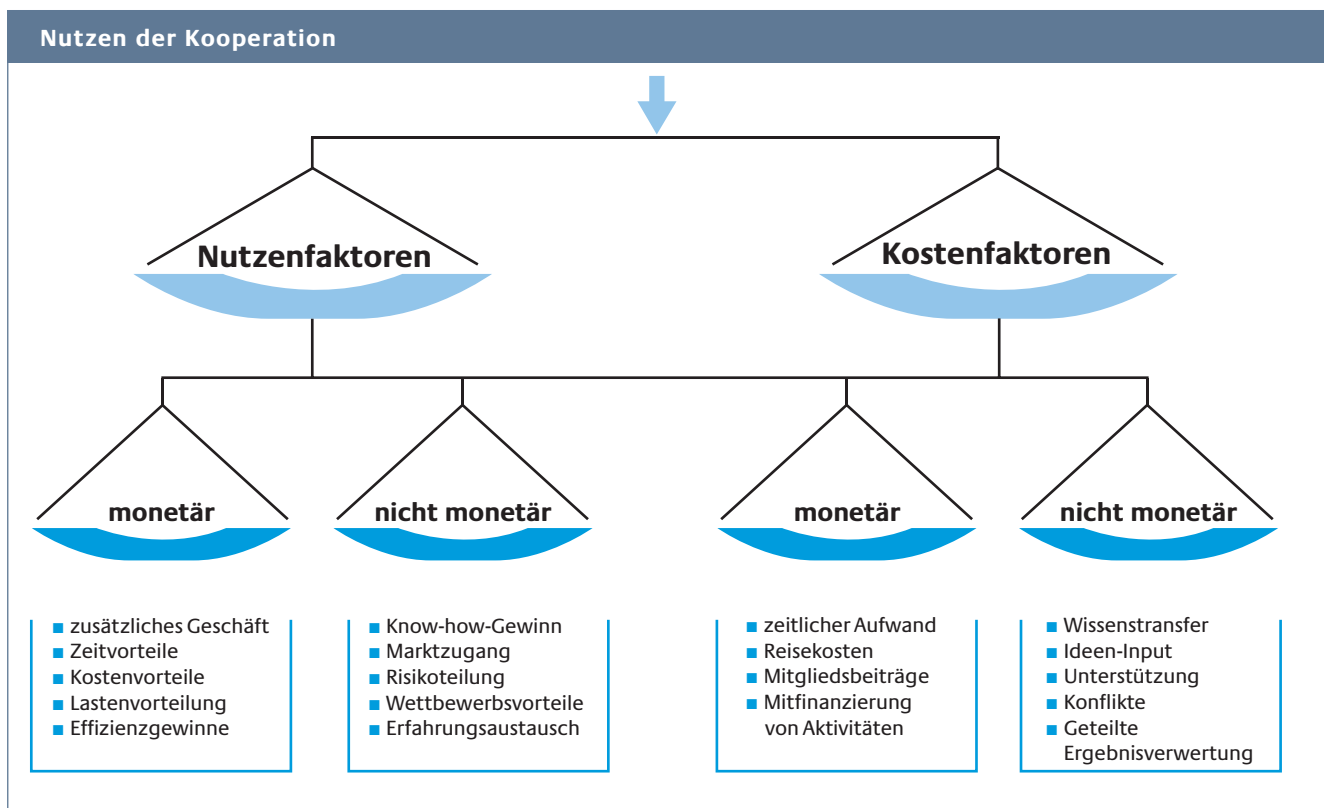
Schritt 7:**Erfolg kontrollieren**

Sie kooperieren, um wirtschaftlich davon zu profitieren. Deshalb ist es unverzichtbar, Kosten und Erlöse regelmäßig gegenüberzustellen. Vergessen Sie dabei nicht die Kosten für das Kooperationsmanagement, auch nicht die Zeit, die Sie dafür investiert haben. Stellen Sie die Ergebnisse Ihren Zielen gegenüber. Bewerten Sie, wie effizient Sie und Ihr Team gearbeitet haben, aber auch die Qualität der Leistungen.

Neben den monetären Ergebnissen sollten Sie sich auch für Erfolge am Markt interessieren. Befragen Sie beispielsweise Ihre Kunden, denn auf diesem Weg erfahren Sie vieles über die Kundenzufriedenheit und das

Check: Erfolgskontrolle**Fragen zum Erfolg**

- ▶ Wo konnten Kosten eingespart werden?
Was war die Ursache dafür?
- ▶ Erhält die Kundin/der Kunde das Angebot schneller als früher?
- ▶ Wie hat sich die Bearbeitungszeit für einen Auftrag entwickelt? Warum?
- ▶ Wie hat sich die Reklamationsrate entwickelt?
- ▶ Wurden neue Kundinnen/Kunden gewonnen?
- ▶ Stieg die Zahl der Stammkunden?
- ▶ Erfahren neue Kundinnen/Kunden durch Empfehlungen von der Kooperation?
- ▶ Was wurde an Know-how gewonnen?
- ▶ Wurden neue Angebote eingeführt?



Quelle: Nach Pawellek/Spengler-Rast: Spielregeln für Netzwerke, 2004

Beispiele aus der Praxis

Urlaub ohne Nebenkosten

In Oberstaufen und der Nachbargemeinde Bad Hindelang erhält der Urlauber bei seiner Anreise eine kostenlose Gästekarte. Damit hat er freie Fahrt mit den Bergbahnen und der Sommerrodelbahn, einen Gratis-Skipass für vier Skigebiete, zahlt keinen Eintritt ins Erlebnisbad und golft ohne Greenfee. Außerdem parkt er kostenlos im Ort, kann gratis den Bus benutzen und manches mehr. Die Kooperation der Oberstaufen Tourismus Marketing GmbH mit derzeit 14 Leistungspartnern und 320 Gastgebern wurde 2009 mit dem Deutschen Tourismuspreis ausgezeichnet. Die Jury lobte die Integration der wesentlichen Tourismusstruktureinrichtungen, die mehr Komfort für die Urlauber bedeutet und das Image des Ortes steigert. Das Prinzip ist einfach: Die örtlichen Gastgeber zahlen pro Übernachtung zwischen 2,50 und 5 Euro als Umlage. 85 Prozent des Betrages werden an die



Mit dem Deutschen Tourismuspreis 2009 ausgezeichnet: Oberstaufen im Allgäu bietet seinen Gästen Urlaub ohne Nebenkosten dank einer Kooperation vieler Anbieter vor Ort.

14 Leistungspartner ausgeschüttet, die im Gegenzug auf ihre Eintritte verzichten. Der Rest des Geldes verbleibt für Marketing, Technik und Betrieb des Systems bei der Oberstaufen Tourismus Marketing. Seit Einführung der Karte stiegen die Gästezahlen, und für die 14 Leistungsträger wachsen Auslastung und Wirtschaftlichkeit.

Produkte und Service mit Assistenzsystemen

Eine Kooperation aus sechs selbständigen Unternehmen der Elektro-Branche macht im Großraum Stuttgart seit einigen Jahren auf sich aufmerksam: Die Firmen bedienen im Privatkundenbereich vor allem das Kundensegment 50plus. Als zertifizierte Betriebe informieren sie über die Lebensretter Rauchmelder oder über

Lichtsignalgeber, die Schwerhörigen anzeigen, dass das Telefon klingelt. Sie liefern elektrische Antriebe für Rollläden, Garagentore oder Markisen, die das Leben erleichtern. Die Kooperation informiert in regelmäßigen Mailings und Vorträgen mit Experten über Themen, die ein 50plus-Publikum interessieren.

Tipp

Noch mehr gute Praxisbeispiele aus dem Handwerk finden Sie beispielsweise unter: Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH): www.lgh.de > kooperationservice > der-alltag-im-verbund > beispiele-aus-der-praxis



Eine seit Jahren erfolgreiche Kooperation: die sechsschwaben.

Interview mit Gabriele Poth



Gabriele Poth leitet bei der Handwerkskammer Düsseldorf das Zentrum „Wohnen im Alter“.

Mittelständische Unternehmer befürchten oft, dass sie in einer Kooperation zuviel Selbständigkeit aufgeben müssten. Wie beurteilen Sie diesen Vorbehalt?

Es ist richtig, dass eine der größten Befürchtungen vieler Unternehmer darin liegt, in einer Kooperation nicht durchsetzungsfähig zu bleiben oder von den Partnern ausgenutzt zu werden.

Kooperationen sind „lebendige“ Organisationsstrukturen, innerhalb derer viele Einflussfaktoren als nicht „beherrschbar“

und deshalb als problematisch eingeschätzt werden. Kooperationen können nicht vom Ende her geplant werden. Wie alle anderen Prozesse im Wirtschaftsleben unterliegen sie einer gewissen Eigendynamik. Gerade deshalb ist es von großer Bedeutung, zunächst die eigene Zielsetzung zu definieren und diese mit den möglicherweise in Betracht kommenden Partnern genauestens auf Übereinstimmungen und Abweichungen zu überprüfen.

Wie schwer es für einen einzelnen Unternehmer ist, die richtigen Partner zu finden und auf die Partner zuzugehen, ist leicht vorstellbar. Für Handwerksunternehmen gibt es bei Handwerkskammern und Fachverbänden deshalb besondere Veranstaltungen, in denen die Unternehmer sich dem Thema langsam nähern, sich einschätzen lernen, die eigenen Zielsetzungen erkennen und die Vor- und Nachteile gemeinsamer Marktaktivitäten mit Gleichgesinnten diskutieren können. Dies hilft, die Entscheidung für eine Kooperation vorzubereiten.

Was sind aus Ihrer Sicht die beiden entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine Kooperation für den Zukunftsmarkt 50plus?

Die zielgerechte Zusammensetzung der Kooperation und ein abgestimmtes Ressourcenmanagement. Der Markt 50plus verlangt ein hohes Maß an Kundenorientierung und maßgeschneiderte Angebote aus einer Hand. Mit einer neuartigen Kooperation lassen sich Alleinstellungsmerkmale entwickeln, die die einzelnen Mitglieder am Markt nach vorne bringen.

Entscheidend ist die Auswahl der richtigen Partner für die Angebotsentwicklung. Während bereits die lose Zusammenarbeit mit branchenfremden Marktakteuren für eine erhöhte Aufmerksamkeit bei der Kundschaft sorgt, vervielfachen sich die Potenziale für das Produkt- und Dienstleistungsdesign in einer festen Kooperation bei sehr unterschiedlichen Partnern.

Fortsetzung des Interviews mit Gabriele Poth

Kooperationen zwischen einer Apotheke und einem Handwerker aus dem Gewerk Sanitär-Heizung-Klima sind ebenso spannend zu entwickeln wie die zwischen einem Maler und Lackierer und einer Messegesellschaft oder einem Hörgeräteakustiker. Grundsätzlich ist Kreativität und Offenheit im Dialog gefragt, um zu einer Abschätzung der Passgenauigkeit zu gelangen. Wer weiß, wo er hin will, wird gute Kriterien für die Auswahl der Partner ableiten können.

Entscheidend ist, dass auch die Partner erkennen, mit welchen Zielen der Unternehmer selbst in die Kooperation einsteigt und – ganz wichtig – mit welchen Ressourcen. Kooperationen aufzubauen ist aufwändig und mit Kosten verbunden. Wer am Anfang knausert, beschneidet sich den Aktionsradius jedoch erheblich.

Deswegen ist auch hier eine klare Vereinbarung gefordert, wie Planung und Organisation, Kommunikationsprozesse und Maßnahmen zu finanzieren sind. Konkrete Zeit- und Budgetpläne für die gemeinsamen Aktivitäten sind unerlässlich. Sind sie vorhanden und arbeitet das Team verlässlich, dann übertreffen die Vorteile häufig die Erwartungen.

Wann würden Sie von einer Kooperation abraten?

Wenn die Unternehmerin oder der Unternehmer nach Prüfung aller Rahmenbedingungen wie Bonität der Partner, Größe und Passge-

naugigkeit, nach ausgiebiger und erfolgreicher Zieldiskussion und der erforderlichen Kennenlernphase immer noch ein „ungutes Gefühl“ hat, sich also nicht sicher ist, dann ist abzuraten. Es gibt keine sicheren Entscheidungen. Gefühle sind daher eine entscheidende Komponente, um kaum Wahrnehmbares in eine Entscheidung mit einzubeziehen.

Kooperationen sind nicht allein selig machend. Wer eher eine Einzelgängerin, ein Einzelgänger ist oder Gruppen häufig und schnell dominiert, wird ein Team von Gleichberechtigten auf Dauer sprengen.

Unternehmerisches Handeln in einer Kooperation kann auch bei optimal formalisierten Geschäftsstrukturen nicht völlig unabhängig von der Unternehmerpersönlichkeit betrachtet werden.

Weitere Informationen

- ▶ **Haasis, H.-D./Fischer, H. (Hrsg.), 2007**
Kooperationsmanagement, Eschborn
- ▶ **Knop, R., 2009**
Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, Wiesbaden
- ▶ **Pawellek, Irene/Spengler-Rast, Christa, 2004**
Spielregeln für Netzwerke. Wenn Unternehmen zusammenarbeiten. Wie Unternehmen zusammenarbeiten, Eschborn
- ▶ **Online-Training des BMWi „Kooperationen“**
www.existenzgruender.de > Gründungswerkstatt > eTraining „Kooperationen“

„Chancen auf dem Zukunftsmarkt 50plus nutzen“

Die vollständige Strategie-Mappe enthält diese Themen:

- ▶ **Demografischer Wandel:**
Perspektiven für Anbieter und Märkte ausloten
- ▶ **Zielgruppen 50plus:** Fünf Verbrauchertypen erkennen
- ▶ **Design für Alle:**
funktional, nutzerfreundlich und ästhetisch gestalten
- ▶ **Barrierefreiheit:** Zugänglichkeit für alle sicherstellen
- ▶ **Produkte und Dienstleistungen:** Generationengerecht entwickeln
- ▶ **Marketing:** Die Generationen 50plus erreichen
- ▶ **Kooperationen:** Alles aus einer Hand anbieten
- ▶ **Service-Kompetenz:** Den reifen Markt erschließen
- ▶ **Japan:** Vom Vorreiter im demografischen Wandel profitieren
- ▶ **Generationenfreundlich?** Selbstcheck für Produkte und Services

Bestellung der Strategie-Mappe mit der Artikel-Nr. 1522 über: publikationen@bundesregierung.de, Tel.: 01805 778090

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
info@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
11018 Berlin
info@bmfjsfj.bund.de
www.bmfjsfj.de

Text:

Ulrike Heitzer-Priem
RKW Kompetenzzentrum

Gestaltung:

RKW Kompetenzzentrum

Bildnachweis:

fotolia, Oberstaufen Tourismus, HR/Tibor-Florstan Pluto, dieschschwaben, privat

Druck:

Silber Druck oHG, Niestetal

