







Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968) Prof. Dr.

Urs Frev ist Mitalied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Kleinund Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Daniela Willi-Piezzi (*1972) Prof. Dr.

Daniela Willi-Piezzi ist Proiektleiterin und Beraterin bei der Unternehmens- und Marketingberatung Dr. Pius Küng & Partner in St. Gallen. Sie betreut vor allem mittlere und grössere Unternehmen aus dem Business-to-Business-Sektor im In- und Ausland. Daniela Willi-Piezzi ist an verschiedenen Schulen und Institutionen als Dozentin tätig, wie an der Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana in Lugano sowie an der Fachhochschule und an der Universität St. Gallen, an der sie auch studierte und doktorierte.



Stefan Kohler (*1967)

Stefan Kohler studierte an der ETH Zürich Naturwissenschaften und an der Universität St. Gallen Rechtswissenschaften. Beim Anwaltsunternehmen Vischer betreut er vornehmlich Unternehmen im Bereich der Entwicklung und Vermarktung innovativer Technologien. Stefan Kohler ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und unterrichtet beim Institut für Geistiges Eigentum Kooperationsvertragsrecht für angehende Patentanwälte. Er ist als Berater im Gesetzgebungsprozess des schweizerischen Biotechnologie- und Heilmittelrechts tätig.



Hartmut Schulze (*1960)

Hartmut Schulze ist Leiter des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung der Hochschule für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten. Er lehrt zum Thema standort-, organisations- und kulturübergreifende Zusammenarbeit. Zudem initiiert und begleitet er entsprechende Forschungsarbeiten. Zuvor war er sieben Jahre beim deutschen Automobilhersteller DaimlerChrysler AG in der zentralen Forschungsdirektion tätig. Schulze studierte Psychologie an den Universitäten Marburg und Hamburg.



Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt Urs Frey	04
Wertschöpfung: Von der Entwicklung bis zum Vertrieb Daniela Willi-Piezzi	13
Rechtliches: Was es in Kooperationen zu regeln gilt Stefan Kohler	20
Kulturelles: Vertrauen aufbauen und Konflikte lösen Hartmut Schulze	26
Praxisbeispiele: Handwerk Plus GmbH	11
Metallex AG und Fritz Hess AG	18
Baby-Oase GmbH und Genossenschaft Baby-Rose	24
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	29
Vorschau	30
Wettbewerb	31

TITELBILD. Die Innenarchitektin Denise Dallinger koordiniert die Aufträge der Kooperation Handwerk Plus GmbH, in der acht Handwerksbetriebe zusammenarbeiten.



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C005019

ku - Kooperationen

Liebe Leserinnen und Leser



Hansruedi Köng Leiter PostFinance

«Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ein Fortschritt, zusammenarbeiten ein Erfolg!» Für Henry Ford ist die Kooperation mit einem Partner ein essenzieller Erfolgsfaktor. Gemeinsam stärker sein: Das gilt besonders für Kleinunternehmen. Sie können mit Geschäftspartnerinnen oder -partnern ihre Leistungen noch effizienter und effektiver erbringen. Mit Kooperationen konzentrieren sie sich auf ihr Kerngeschäft – und reagieren trotzdem rasch auf Veränderungen.

Für das Gelingen von Kooperationen gibt es keine Garantien. Stimmen die Beteiligten die gemeinsamen Ziele und Erwartungen gut aufeinander ab, kann jeder vom anderen profitieren. Die sorgfältige Wahl eines Kooperationspartners ist also ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

Der Weg ist das Ziel. Ob im Einkauf, in der Produktion oder im Vertrieb: Hat man einen Partner gefunden, der die Ziele der Kooperation teilt, ist die Planung des gemeinsamen Wegs unerlässlich. Zum Beispiel in rechtlicher Hinsicht. Manchmal genügt schon ein Handschlag, manchmal ist eine schriftliche Vereinbarung empfehlenswert. So oder so, eine Kooperation gelingt dann, wenn gegenseitiges Vertrauen die Basis der Partnerschaft bildet.

Ich hoffe, dass unsere Tipps zum Erfolg Ihrer Zusammenarbeit führen.

Gute Lektüre!

Hansruedi Köng

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30'000. Herausgeber: PostFinance, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Silvan Merki (Leitung), Julia Dieziger, Pascal Frey, Prof. Dr. Urs Frey, Mikael Krogerus. Fotografie: Markus Bertschi, Zürich. Layout: Fabrizio Milano, Denon. Korrektorat: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter www.postfinance.ch/ku.

© 2013, PostFinance, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?

Schreiben Sie an PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt

Urs Frey

Will ein Kleinunternehmen zum Beispiel bessere Konditionen im Einkauf aushandeln, ein Produkt schneller auf den Markt bringen oder neue Vertriebskanäle erschliessen, kann es sich lohnen, mit Partnern zusammenzuarbeiten. Denn dank Kooperationen und Partnerschaften können Kräfte gebündelt werden.

Ob Bürogemeinschaft, Einkaufskooperation oder Vertriebspartnerschaft: Kooperationen sind für Kleinunternehmen ein geeignetes Mittel, um im Markt stark aufzutreten und Chancen zu nutzen. Gemäss Definition ist eine Kooperation die Zusammenarbeit unabhängiger Unternehmen für einen spezifischen Zweck, der über eine einzelne Aufgabe hinausgeht. Die Partnerschaft dient dazu, Projekte gemeinsam durchzuführen und gemeinsame Interessen gegenüber Dritten durchzusetzen. Dies mit dem Ziel, Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen als im Alleingang – wie folgende Beispiele zeigen:

- Kleine Coiffeurbetriebe arbeiten im Bereich der Ausbildung zusammen, um insbesondere bei Haar- und Farbtrends sowie Schnitttechniken gegenüber grossen Coiffeurketten konkurrenzfähig zu bleiben. Sie lassen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam von externen Profis schulen.
- Verschiedene Kleinunternehmen, die Maschinen entwickeln und produzieren, präsentieren ihre spezifischen Produkte und Dienstleistungen auf einer gemeinsamen elektronischen Plattform, die sie «Kompetenz im Maschinenbau» nennen. Den Kundinnen und Kunden wird auf diese Weise die Suche nach dem passenden Anbieter erleichtert.

Regional tätige Handwerker arbeiten zusammen, um den Kundinnen und Kunden beim Hausbau als eingespieltes Team Dienstleistungen wie Schreiner-, Maler- und Sanitärarbeiten aus einer Hand bieten zu können. Die Kundenakquisition, die Beratung und Bauleitung wickeln sie über eine zentrale Geschäftsstelle ab.

Warum gehen Kleinunternehmen Kooperationen ein?

Stärker als im Alleingang. Über eine Kooperation sollten Unternehmen immer dann nachdenken, wenn sie etwas besser machen wollen als bisher oder über ihre Grenzen hinauswachsen möchten. Auch wenn Sie als Geschäftsführerin oder Geschäftsführer dem Thema Partnerschaften erst einmal kritisch gegenüberstehen, ist es lohnenswert, die Idee zu prüfen. Häufige Bedenken gegenüber Kooperationen sind, dass die eigene unternehmerische Freiheit eingeschränkt wird, ausgeklügelte Verträge aufgesetzt werden müssen oder sehr viel zusätzliche Arbeit anfällt. Doch Kooperationen müssen nicht kompliziert sein, wenn sie richtig angegangen werden.

Unterschiedliche Bereitschaft zu Kooperationen.

Eine Studie zeigt, dass in Europa rund die Hälfte der Klein- und Mittelunternehmen (KMU) Kooperationen eingehen. Führend sind die Länder Italien sowie Dänemark, Norwegen, Finnland und Island, in denen mehrals die Hälfte der Unternehmen in Kooperationen eingebunden sind. Das Schlusslicht bildet Portugal, in dem nur knapp jedes sechste Unternehmen kooperiert. In der Schweiz ist die Kooperationsbereitschaft ebenfalls unterdurchschnittlich ausgeprägt. In welcher Form Un-

exkurs

Freiwillig und selbstständig

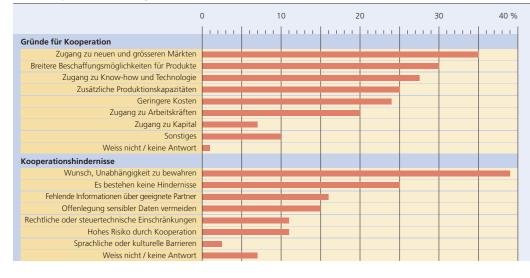
1

Folgende Merkmale sind typisch für Kooperationen: Die Partner

- beteiligen sich freiwillig an der Zusammenarbeit
- verfolgen ein gemeinsames Ziel
- können rechtlich und in den nicht betroffenen Unternehmensbereichen wirtschaftlich selbstständig bleiben
- erledigen Aufgaben (z.B. Einkauf, Werbung, Vertrieb) gemeinsam
- profitieren auch wirtschaftlich von der Kooperation

Die <u>markierten</u> Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Die wichtigsten Gründe und Hindernisse für Kooperationen



und mittleren Unternehmen in Europa stellen der Zugang zu neuen Märkten, breitere Beschaffungsmöglichkeiten sowie der Zugang zu Know-how die wichtigsten Gründe für Kooperationen dar. Die wichtigsten Hindernisse sind der Wunsch, die Unabhängigkeit zu bewahren, fehlende Informationen über Kooperationspartner sowie die Angst vor Offenlegung von Informationen. Quelle: ENSR Enterprise Survey (2003): Co-operation among SMEs. European Communities, 2004.

Gemäss Befragungen von kleinen

ku Kooperationen | Mai 2013 | 0

Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt

ternehmen kooperieren und welche Ziele sie sich setzen, hängt stark von der Grösse der Unternehmen ab. So neigen Kleinunternehmen stärker zu nichtformalen, das heisst vertraglich wenig geregelten Kooperationen wie Bürogemeinschaften oder Einkaufspartnerschaften.

Höhere Wettbewerbsfähigkeit. Gemäss der Studie verfolgen die Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer mit Kooperationen hauptsächlich das Ziel, den Zugang zu neuen, grösseren Märkten zu sichern; bei Mittelunternehmen steht die Einsparung von Kosten im Vordergrund (siehe Abbildung 01). Bezüglich Erfolgsaussichten ist die grosse Mehrheit der kooperierenden Kleinunternehmen der Meinung, dass ihre Kooperation die Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

Vertrauen als Voraussetzung. Partnerschaften leben davon, dass alle Beteiligten bereit sind, ihr Wissen, persönlichen Einsatz und oft auch Geld einzubringen. Zwar besteht für das Gelingen einer Kooperation keine Garantie. Jedoch gibt es Faktoren, die den Erfolg einer geschäftlichen Partnerschaft massgeblich mitbestimmen: Dazu gehört auf der einen Seite das gegenseitige Vertrauen, auf der anderen Seite die klare Abstimmung der gemeinsamen Ziele.

Kooperationsrichtungen

Geht ein Kleinunternehmen eine Kooperation ein, stellt sich die Frage, für welche Kooperationsrichtung es sich entscheidet. Will es mit anderen Unternehmen aus derselben Branche oder mit branchenfremden Unternehmen zusammenarbeiten? Oder soll die Zusammenarbeit auf derselben

respektive auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette (z. B. Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Fertigung oder Absatz) erfolgen? Grundsätzlich sind drei Kooperationsrichtungen denkbar:

- Horizontale Kooperation: Die kooperierenden Unternehmen können in derselben Branche tätig sein, aber unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Beispiel: Mehrere Handwerker unterschiedlicher Arbeitsgattungen – etwa ein Gipser, ein Elektriker, ein Maler und ein Fensterbauer schliessen sich in der «Interessengemeinschaft Altbau» zu einer Handwerkergemeinschaft zusammen, um Altbauten zu sanieren. Bei einer horizontalen Kooperation können die Unternehmen aber auch direkte Konkurrenten sein. Beispiel: Mehrere Maler bilden zusammen eine Arbeitsgemeinschaft, um einen Grossauftrag zu realisieren. Ziele horizontaler Kooperation sind häufig die Stärkung der Marktposition oder die Erschliessung neuer Märkte.
- Vertikale Kooperation: Eine Kooperation wird als vertikal bezeichnet, wenn die Unternehmen aus unterschiedlichen oder nachfolgenden Stufen einer Wertschöpfungskette stammen. Dies ist etwa der Fall, wenn ein Produzent mit einem Händler kooperiert. Beispiel: Ein Produzent von «Öpfelchüechli» und anderen Produkten aus Bioäpfeln kooperiert mit einem Bioladen. Der Produzent bietet im Geschäft regelmässig Degustationen für die Kundinnen und Kunden an. Die Win-win-Situation: Der Hersteller macht auf sein Sortiment aufmerksam, der Bioladen kurbelt den Verkauf an. Vertikale Kooperationen können neben der Steigerung des Umsatzes auch dazu dienen, die Beschaffung von Rohstoffen oder Einzelteilen sicherzustellen.

exkurs

Keine echte Kooperation

, ·

Sowohl der Einkauf von Einzelleistungen (Unterauftrag) als auch die Vermittlung von Aufträgen gegen Provision sind keine echten Kooperationen Vielmehr sind dies Arten der Zusammenarbeit, die in der Regel keine weiterreichenden oder strategischen Ziele verfolgen.

Auch klassische Kunden-Lieferanten-Beziehungen – zum Beispiel wenn ein Treuhandbüro von der Bäckerei nebenan regelmässig Sandwiches über Mittag bestellt – sind aus diesem Grund keine echte Kooperation.

Abbildung 02 Die drei Richtungen von Kooperationen

Kooperations- richtung	vertikal	horizontal	diagonal
Wertschöpfungs- stufen	Branchen: eine (Beispiel: Wein) Stufen: alle Stufen	Branchen: eine (Beispiel: Ausbaugewerbe) Stufen: nur eine Stufe	Branchen: immer mehrere (Beispiel: Velohersteller/ Tourismus) Stufen: meist mehrere
Distribution/Vertrieb: Detailhandel Grosshandel	Restaurant/ Weinhändler		Stadt- führerin
Leistungserstellung: Veredelung Herstellung Zwischenund Fertigfabrikate	Wein- produzent	Gipser Maler Elek- triker	E-Bike- Hersteller
Primärer Input: Ressourcenbereitstellung Rohstoffgewinnung	Weinbauer		

In horizontalen Kooperationen (grün) arbeiten Unternehmen aus derselben Branche zusammen. Bei den vertikalen Kooperationen (rot) arbeiten Unternehmen zusammen, die in unterschiedlichen oder nachfolgenden Stufen des Wertschöpfungsprozesses tätig sind. Und bei diagonalen Kooperationen (orange) wird die Zusammenarbeit über verschiedene Branchen und meist über mehrere Stufen hinweg gesucht.

Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt

■ Diagonale Kooperation: Eine diagonale Kooperation zeichnet sich durch eine Verbindung von meist branchenfremden Unternehmen aus. Diese stehen weder in einem direkten Wettbewerbsverhältnis noch befinden sie sich in derselben Wertschöpfungskette. Beispiel: Eine Führerin einer Tourismusregion kooperiert mit einem ortsansässigen E-Bike-Hersteller. Zusammen bieten sie Führungen durch den Produktionsbetrieb sowie anschliessende Probefahrten an, auf denen die Gäste das Tourismusgebiet sowie die E-Bikes kennenlernen. Ziele diagonaler Kooperationen können der Zugang zu neuen Märkten/Kundengruppen oder der Erfahrungsaustausch sein.

Formen von Kooperationen

Kooperationen unterscheiden sich nicht nur durch die Richtung, sondern auch durch die Form der Zusammenarbeit. Bei den Formen spielt es eine Rolle, wie stark der Grad der finanziellen und rechtlichen Verflechtungen der Partner ist respektive wie stark der individuelle Freiheitsgrad des Unternehmens eingeschränkt ist.

Erfahrungsaustausch: Wenn Inhaberinnen und Inhaber von Kleinunternehmen in wiederkehrenden Intervallen über betriebliche Erfahrungen und Herausforderungen diskutieren, spricht man von einem Erfahrungsaustausch. Die Themen betreffen in der Regel das operative Geschäft und reichen von der Warenpräsentation und Sortimentsaufteilung über die Lieferantenanalyse, die Entwicklung eines Einkaufs- oder Marketingplans bis hin zur Diskussion zukunftsfähiger Unternehmensstrategien. Zuweilen einigen sich die

Partner darauf, ihre betriebswirtschaftlichen Zahlen für einen gruppeninternen Vergleich offenzulegen. Dadurch und dank dem gemeinsamen Beobachten, Analysieren und Vergleichen des Umfelds (sogenanntes Benchmarking) erhalten die Kleinunternehmen wichtige Informationen darüber, wie sie im Vergleich zu anderen Unternehmen ihrer Branche wirtschaften.

Back-up-Lösungen: Bei den Back-up-Lösungen handelt es sich um die gegenseitige Hilfe bei Engpässen. Solche können eintreten, wenn zum Beispiel eine kleine Eventagentur einen Auftrag zur Durchführung eines Anlasses mit über tausend Teilnehmerinnen und Teilnehmern gewinnt, wenn ein kleines Architekturbüro einen Grossauftrag an Land zieht oder wenn im Betrieb mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wegen Krankheit gleichzeitig ausfallen.

Einkaufsgemeinschaft: Diese Art der Kooperation ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen mit dem Zweck, die Wirtschaftlichkeit beim Einkauf zu erhöhen. Einkaufsgemeinschaften sind besonders im Einzelhandel verbreitet. Kaufen zum Beispiel verschiedene Schlossereien ihren Energiebedarf gemeinsam beim Stromanbieter ein, erhalten sie dank der grösseren Bezugsmenge bessere Konditionen.

Auftrags- und Personaltausch: Schafft es ein Kleinunternehmen nicht, einen Auftrag aus eigenen Kräften zu erfüllen, gibt es ihn ganz oder teilweise an die Kooperationspartner ab. Unternehmen, die in der betreffenden Zeit freie Kapazitäten haben, sind dankbar dafür. Beim Personaltausch werden Mitarbeitende – insbesondere in grösse-

exkurs

Verbände als Plattformen

Eine Plattform, über die Kooperationen entstehen können, sind Verbände. Beinahe jeder Beruf hat einen eigenen Berufsverband. Berufsverbände vertreten auf der einen Seite die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber Vertragspartnern wie Arbeitgebern, Auftraggebern, der öffentlichen Hand und dem Gesetzgeber sowie gegenüber der Öffentlichkeit. Auf der andern Seite werden intern berufsspezifische

Fragen geklärt.

Abbildung 03 Formen von Kooperationen: vom Erfahrungsaustausch zur Beteiligung



Die verschiedenen Kooperationsformen unterscheiden sich bezüglich des Grads der finanziellen und rechtlichen Verflechtung sowie der Abhängigkeit der Partner hinsichtlich der Ziele und Strategien. Dementsprechend tief oder hoch ist der Intensitätsgrad der Kooperation.

Quelle: Küng, Pius, Schillig, Beat: Jungunternehmerleitfaden. Weka-Verlag, 2010. ku Kooperationen | Mai 2013

Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt

ren Netzwerken – gemäss ihren Fähigkeiten bei den Kooperationspartnern eingesetzt.

Abgestimmte Produktion: Wenn Kleinunternehmen erfahrungsgemäss in bestimmten Perioden nicht ausgelastet sind und über ungenutzte Kapazitäten verfügen, lohnt es sich, den Produktionsprozess mit anderen Unternehmen abzustimmen. Auf diese Weise entsteht in allen beteiligten Betrieben eine gleichmässigere Auslastung.

Gemeinsame Verkaufsorganisation: Bei den Verkaufskooperationen - sie gehören zu den häufigsten Kooperationsformen – arbeiten die Kleinunternehmen im Bereich Absatz zusammen. Verkaufskooperationen können für den heimischen Markt aufgebaut werden, indem zum Beispiel ein Unternehmen aus der Romandie die Produkte eines Deutschschweizer Unternehmens in der Westschweiz verkauft, oder international, indem zum Beispiel ein italienisches Unternehmen die Produkte eines in der Schweiz ansässigen Unternehmens in Italien vertreibt. Achtung: Bei gemeinsamen Verkaufsorganisationen sind die gesetzlichen Bestimmungen des Kartellgesetzes zu beachten, die gewisse Formen von Absprachen verbieten und unter Strafe stellen.

Beteiligungen: Bei Beteiligungen ist der Grad der finanziellen und rechtlichen Verflechtung zwischen den Kooperationspartnern hoch und der Freiheitsgrad des einzelnen Unternehmens eingeschränkter als bei den anderen erwähnten Kooperationsformen. Je nachdem, wie hoch die finanzielle Beteiligung am Kapital des Kooperationspartners ist, wird von einer Minderheits- oder einer Mehrheitsbeteiligung gesprochen.

Ziele der Zusammenarbeit

Unternehmen gehen Kooperationen ein, um gemeinsam ganz bestimmte Ziele zu erreichen. Diese Ziele lassen sich in vier Gruppen einteilen:

- 1. Zugang zu Ressourcen. Die kooperierenden Unternehmen bezwecken, einfacher auf fehlende Ressourcen wie zum Beispiel Wissen, Maschinen, Technologien oder Rohstoffe zugreifen zu können und einen leichteren Zugang zu Personal zu erhalten. Beim Beschaffen von Ressourcen profitieren die Kleinunternehmen gegenseitig von Erfahrungen und Beziehungen mit Lieferanten. Sie verfügen dank bereits getätigten Einkäufen aller beteiligten Partner über wertvolle Vergleichswerte. Dadurch und wegen grösserer Mengen aufgrund des gemeinsamen Bezugs haben sie eine bessere Basis bei Preisverhandlungen mit den Lieferanten.
- 2. Optimierung des Wertschöpfungsprozesses. Kooperationen können auch zum Ziel haben, den Wertschöpfungsprozess gemeinsam besser zu gestalten als im Alleingang. Dies ist dann der Fall, wenn sich in einer Kooperation die Unternehmen auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren, sie aber ihr Wissen einbringen und teilen, um im Rahmen eines gemeinsamen Projekts Mehrwert zu schaffen. Beispiel: Ein Kooperationspartner ist auf die Bearbeitung eines Werkstoffes spezialisiert, der zweite Partner bringt sein Wissen für die Steuerungsmechanik ein und das dritte Unternehmen stellt sein Vertriebsnetz für die Vermarktung des gemeinsamen Endprodukts zur Verfügung. Ein weiteres Ziel von kooperieren-

tipp

Leitsätze für Kooperationen

Folgende wichtige Leitsätze helfen den Partnern bei der Realisierung einer Kooperation:

- Klarheit im Hinblick auf die Ziele, die zu erwartenden Resultate und die erforderlichen Beiträge der Parteien
- Klare Abgrenzung des offen zugänglichen und geschützten Wissens und Definition der Schutzmechanismen
- Vermeiden von Abhängigkeits- und Informationsungleichgewichten
- Gleichberechtigung bei Gewinn und Verlust sowie bei den Eigentumsrechten an den Resultaten

Abbildung 04 Bewertung möglicher Kooperationspartner

Relevante Kompetenzen	Beurteilung eigenes B Unternehmen			Beurteilung Partner		rtner	Was fehlt? (gewünschte Eigenschaften)	Was ist zu tun?	
1. Ressourcen	schlecht	mittel	gut	schlecht	mittel	gut			
Personal			Χ			Х		Wissenstransfer sicherstellen	
Auslastung der Produktionskapazität	Х					Х		Akquise von neuen Aufträgen	
2. Kompetenzen									
Fertigungstechnologie			Χ		Х			Fertigungstechnologie und Innova-	
Innovationsfähigkeit		Х				Х		tionsfähigkeit zusammenbringen	
Sprachkompetenzen	Х					Х	Englisch vorhanden, Fran- zösisch nicht vorhanden	Englischkenntnisse des Partners nutzen, Französischkurse anbieten	
3. Ausstattung									
Maschinen			Х		Х				
Informatik		Х				Х	kompatible Software	Spezialist beiziehen	
4. Soziale Kompetenzen									
Kooperationsbereitschaft			Х			Х			
Kommunikationskompetenz			Χ			Х			

Die Abbildung zeigt, wie bei einer Kooperation im Fertigungsbereich Kooperationspartner geprüft werden können. Es gilt, Kompetenzen zu bestimmen, die für das Projekt relevant sind, das eigene Unternehmen und den potenziellen Partner auf diese Kompetenzen hin zu beurteilen, Defizite zu notieren und den Handlungsbedarf zu bestimmen.

ku Kooperationen | Mai 2013
Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt

den Unternehmen kann es sein, zusätzliche Produktionskapazitäten zu gewinnen und dadurch grössere Aufträge abzuwickeln.

- **3. Steigerung des Absatzes.** Kooperationen ermöglichen den Zugang zu neuen Märkten, da mehr Kunden bedient und umfassendere Produkte und Dienstleistungen angeboten werden können. Ausserdem ist es für die einzelnen Kooperationspartner möglich, über ihr Netzwerk den Bekanntheitsgrad zu steigern.
- 4. Risikominimierung. Ein weiteres mögliches Ziel von Kooperationen ist es, Risiken gemeinsam zu tragen und sie damit für das einzelne Unternehmen zu reduzieren sei dies beim Bezug von Waren oder beim Absatz von Produkten. So kaufen zum Beispiel fünf kleine Möbelgeschäfte einen attraktiven Posten gemeinsam ein und teilen die Waren untereinander auf. Ihr Absatzrisiko verkleinert sich, da sie nicht die gesamte Menge verkaufen müssen. Auch bei Innovationen können die Risiken auf die verschiedenen Partner abgewälzt werden.

Herausforderungen erfolgreich meistern

Eine Kooperation funktioniert nur, wenn jeder Partner von der Kooperation profitieren kann und eine Win-win-Mentalität die Partnerschaft trägt. Um eine Partnerschaft erfolgreich umzusetzen, müssen verschiedene Herausforderungen gemeistert werden.

1. Emotionale Herausforderungen. Bei Partnerschaften entstehen je nach Kooperationsform

unterschiedliche Abhängigkeitsgrade. Dies widerspricht oft dem Wunsch des Kleinunternehmens, seine Unabhängigkeit zu bewahren. Die Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer müssen sich ganz gezielt mit der Frage auseinandersetzen, wie viel Unabhängigkeit sie bereit sind, aufzugeben. Folgende Überlegungen helfen dabei:

- Befürchte ich, durch die Preisgabe von Informationen einen möglichen Wettbewerbsvorteil zu verlieren?
- Habe ich genügend Vertrauen in die Kooperationspartner?
- Habe ich Angst davor, mein Wissen mit anderen zu teilen?
- 2. Organisatorische, kulturelle und juristische Herausforderungen. Die Herausforderungen organisatorischer Art beginnen bereits bei der Partnerwahl: Oft fehlen wichtige Informationen über geeignete Kooperationspartner. Diese gilt es erst einmal zu beschaffen. Weiter müssen kulturelle und bei überregionalen respektive internationalen Kooperationen auch sprachliche Barrieren überwunden werden. Zudem stellen rechtliche Regelungen eine wichtige Herausforderung dar.

Entscheidend bei der Bewältigung dieser Herausforderungen ist die sorgfältige Planung und Gestaltung der Kooperation, wobei die Kommunikation unter den Partnern eine wichtige Rolle spielt. Auch muss darauf geachtet werden, dass die Erwartungen und Ziele jedem Kooperationspartner bekannt sind und übereinstimmen. Ausserdem ist sicherzustellen, dass die Aufgabenverteilung klar geregelt und kommuniziert wird.

tipp

Kooperation – ja oder

T

Soll mein Unternehmen kooperieren – oder nicht? Folgende Fragen helfen bei der Entscheidfindung.

- Welche konkreten Vorteile erwarte ich von der Kooperation?
- Ist zum Erreichen meines Ziels eine Kooperation überhaupt nötig oder lassen sich die benötigten Leistungen einfach einkaufen?
- Wie viel Wissen kann ich / können die Partner tatsächlich einbringen?
 Welches Risiko trage ich, falls die Kooperation scheitern sollte?
- Wie hoch ist der finanzielle und personelle Aufwand im Verhältnis zum Nutzen?
- Bin ich bereit, einen Teil der Selbstständigkeit aufzugeben?

Wie eine Kooperation abläuft

Der Verlauf einer Kooperation kann in fünf Phasen eingeteilt werden (siehe Abbildung 05).

Phase I: Initialentscheidung - Kooperationschancen erkennen. Wenn Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer eine Kooperation in Betracht ziehen, wollen sie damit eine ganz bestimmte Aufgabe lösen. Der erste Schritt besteht darin zu überlegen, ob eine Kooperation zur Lösung der betreffenden Aufgabe überhaupt Sinn macht oder nicht. Hierbei gilt es, Vor- und Nachteile einer Zusammenarbeit gegeneinander abzuwägen. Überwiegen die Vorteile, indem das Unternehmen zum Beispiel Kosten einspart, einfacher in neue Märkte vordringt oder auf zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen zugreifen kann? Oder fallen die Nachteile stärker ins Gewicht, weil zum Beispiel die Abhängigkeit oder die Koordinationskosten steigen und Entscheidungen nur noch schwerfällig getroffen werden können? In die Überlegungen einfliessen sollte auch die Tatsache, dass bei einer Kooperation zwar die Risiken und eigenen Kosten vermindert werden, aber auch der gemeinsame Erfolg geteilt werden muss.

Phase II: Partnerauswahl und -gewinnung. Es sollen mögliche Unternehmen gefunden werden, die sich für die gemeinsamen Ziele gewinnen lassen. Grundsätzlich gilt dabei: Zwei Unternehmen mit vergleichbaren Schwächen werden zusammen nicht stärker. Wenn aber Stärken und Schwächen sich ergänzen oder, noch besser, sich ergänzende Stärken zusammenkommen, bestehen gute Chancen auf eine vorteilhafte und stabile Zusammenarbeit. Zudem haben sich Kooperationen von

Unternehmen bewährt, die ähnliche Unternehmenskulturen und -grössen aufweisen. Bei der Wahl der Kooperationspartner ist weiter darauf zu achten, dass die Partnerunternehmen kooperationsbereit und -fähig sind.

Bei der Partnerauswahl und -gewinnung ist folgendes Vorgehen zu empfehlen:

- 1. Partnerprofil erstellen: Das Unternehmen, das einen Kooperationspartner sucht, erstellt ein eigenes Profil sowie ein Profil des Wunschpartners. Diese beinhalten die jeweiligen Stärken und Schwächen in Bezug auf das Kooperationsprojekt sowie in Bezug auf die Kompetenzen, die für dieses Projekt relevant sind. Zudem werden jene gewünschten Eigenschaften notiert, mit denen die Schwächen des eigenen Unternehmens ausgeglichen respektive die Stärken verstärkt werden sollen (siehe Abbildung 04). Auf diese Weise gelingt es, die Anforderungen an die Kooperationspartner zu erfassen.
- 2. Partner finden: Um den geeigneten Kooperationspartner zu finden, sollten zuerst bestehende Geschäftsbeziehungen analysiert und angegangen werden. Empfehlenswert bei der Partnersuche sind auch Branchenverbände und -plattformen.
- **3. Gespräche führen:** Sind potenzielle Partner ermittelt, werden die ersten persönlichen Kooperationsgespräche geführt.

Phase III: Konfiguration – Kooperationskonzeption und -planung. Ist ein Kooperationspartner gefunden, kann die Planung beginnen. Dazu wird aus jedem Kleinunternehmen ein Verantwortlicher definiert, der für das Kooperationsprojekt zuständig ist. Es folgt das Festlegen der gemeinsam verfolgten Ziele sowie der Form, in der die Ko-

ipp

Harte und weiche Faktoren bei der Partnerwahl

Sucht ein Unternehmen einen Kooperationspartner, sind bei der Auswahl harte und weiche Faktoren zu beachten.

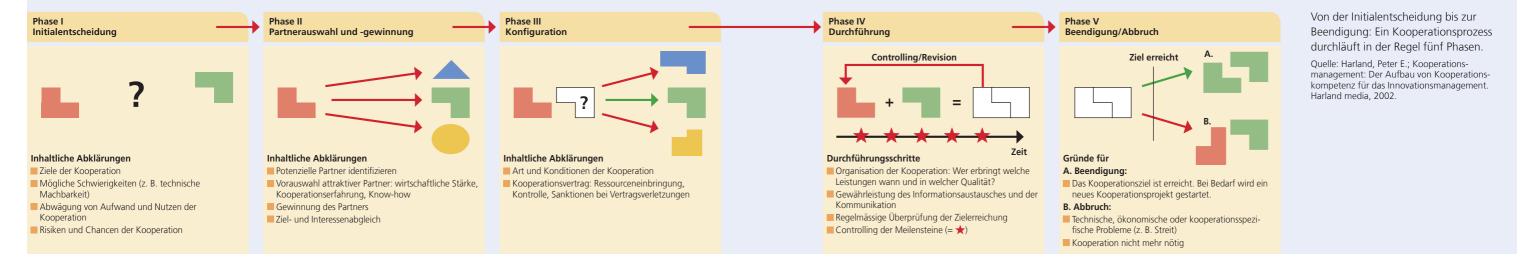
Harte Faktoren

- Unternehmen: Branche, Tätigkeit, Image, Standort, Organisation, Rechtsform
- Märkte/Umfeld: Kunden, Lieferanten
- Finanzen: Liquidität, Kapital, Umsatz
- Ressourcen und Infrastruktur: Personal, Maschinen
- Kompetenzen: Beschaffung, Marketing usw.

Weiche Faktoren

- Unternehmenskultur:
 Werte, Führungsstil,
 Kundenorientierung,
 Kreativität
- Soziale Kompetenzen: Kooperations- und Leistungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Charaktereigenschaften, Charisma usw.

Abbildung 05 Die fünf Phasen einer Kooperation



Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt

operationspartner zusammenarbeiten. Zudem definieren die Partner, wie sie sich organisieren wollen, wie die Zusammenarbeit im Normalfall abläuft und was bei einer Krise zu tun ist.

Phase IV: Durchführung. Um eine Kooperation erfolgreich durchzuführen, vereinbaren die Partner frühzeitig, wer welche Leistung zu welchem Zeitpunkt erbringt. Bei der Durchführung muss sich jeder Partner an die Spielregeln der Kooperation halten. Wichtig sind auch ein straffes Projektmanagement und die regelmässige Prüfung, ob das Projekt auf Kurs ist. Stellen die Partner fest, dass das Ziel nicht erreicht werden kann, ergreifen sie Gegenmassnahmen.

Phase V: Beendigung/Abbruch. Ist das Ziel erreicht, so endet die gemeinsame Arbeit. Zu einer Beendigung kann es jedoch auch durch andere Umstände kommen – zum Beispiel, weil Konflikte in der Partnerschaft die weitere Zusammenarbeit verunmöglichen oder weil der Markt noch während der gemeinsamen Produktentwicklung zusammenbricht. Um diese Art der Beendigung zu vermeiden, ist es wichtig, dass die Kooperation von Grund auf sorgfältig geplant wird und die Partner konstruktiv mit Konflikten umgehen.

Fazit

In einem dynamischen Marktumfeld sind Partnerschaften für Kleinunternehmen sinnvoll. Denn dank Kooperationen können die eigenen Leistungen schneller, besser und effizienter auf den Markt gebracht werden. Erfolgreich sind Kooperationen erfahrungsgemäss dann, wenn die Partner ihre Stärken dort haben, in denen das eigene Unternehmen Schwächen aufweist, oder wenn sich ergänzende Stärken zusammenkommen. Partnerschaften erfordern weit mehr Transparenz und Informationsaustausch als klassische Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Plant ein Kleinunternehmen eine Kooperation einzugehen, hilft es, Aufwand und Nutzen der Kooperation sorgfältig abzuwägen.

Checkliste: So klappt es mit der Zusammenarbeit

Folgende Fragen helfen Ihnen dabei, Ihr Kooperationsvorhaben sorgfältig zu prüfen und zu starten.

	Ja	Nein
Initialentscheidung vor der Kooperation		
Können wir die erforderliche Leistung aus eigenen Kräften erbringen?		
Können wir die Aufgabe in fachlicher Hinsicht alleine lösen?		
Sind wir mit unserem Unternehmen an allen erforderlichen Orten präsent?		
Sind wir im Alleingang kosteneffizient?		
Können wir das finanzielle Risiko alleine tragen?		
Wenn Sie eine oder mehrere Fragen mit nein beantworten, sollten Sie eine Koop	eratio	n

i betraciit zielieli.			
	Ja	Nein	Handlungsbedarf
lanung der Kooperation			
ind die Ziele der Kooperation geklärt?			
ind die benötigten Kompetenzen der Kooperationspartner estgelegt?			
ind die Anforderungsprofile zur Auswahl der Partner erstellt worden?			
ind die rechtlichen Aspekte der Kooperationsform überlegt worden?			
ind die gewünschten Vorteile und möglichen Nachteile der Koopera- on festgehalten?			
t das Vorgehen bestimmt, um Kooperationspartner zu finden und uszuwählen?			
auswahl eines Kooperationspartners			
laben die Kooperationspartner gleiche Erwartungen an den Erfolg er Kooperation?			
önnen die Kooperationspartner vertrauensvoll zusammenarbeiten?			
lat der Kooperationspartner bereits Kooperationserfahrung?			
ertragen sich die Unternehmenskulturen (z. B. Führungsstil)?			
rgänzen sich die fachlichen Kompetenzen der Kooperationspartner z. B. Aus- und Weiterbildung, Sprachkenntnisse)?			
ördern die sozialen Kompetenzen der Kooperationspartner z.B. Motivation, Kommunikationsfähigkeit) die Kooperation?			
aufbau der Kooperationsorganisation			
ind Verantwortliche für die Organisation benannt worden?			
ind Prozesse während des Kooperationsverlaufs genau definiert?			
t die (gemeinsame) Ressourcennutzung geregelt?			
ind Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugeordnet?			
ind konkrete Abläufe des Informationsaustausches festgelegt?			
ese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung].		

ku Kooperationen | Mai 2013

«Am Wichtigsten ist es, die passenden Partner zu finden.» Handwerk Plus GmbH



Unternehmen Handwerk Plus GmbH, www.hwplus.ch

Branche, Tätigkeit Handwerk

Gründung 2010

Zahl der Kooperationspartner 8 Handwerksbetriebe

Ziel der Kooperation Gemeinsam Aufträge akquirieren und ausführen

Umgebung haben sich in der Kooperation Handwerk Plus GmbH zusammengeschlossen. Sie sind auf Renovationen spezialisiert und bieten den Kundinnen und Kunden Dienstleistungen aus einer Hand.

Acht Handwerksbetriebe aus Aarau und Gemeinsam mehr bieten. Seit mehreren Jahren arbeiten verschiedene Handwerksbetriebe unterschiedlicher Arbeitsgattungen aus Aarau und Umgebung in einer Kooperation zusammen - seit Frühling 2013 betreiben sie einen gemeinsamen Ausstellungsraum. «Wenn die Kundinnen und Kunden ihr Haus oder ihre Wohnung renovieren möchten, finden sie hier vom Ofen bis zum Bad alles, was sie dazu brauchen. Alle Partner präsentieren ihre Produkte und Dienstleistungen un«Um auf unsere Kooperation aufmerksam zu machen, traten alle Partner zusammen an einer lokalen Messe auf. Mit dem neuen Ausstellungsraum folgt der nächste gemeinsame Schritt.»

Denise Dallinger, Innenarchitektin, und Thomas Zulauf, Geschäftsführer, Handwerk Plus GmbH.

Praxisbeispiel Handwerk Plus GmbH









«Vom Ofen- bis zum Küchenbauer: Im neuen Ausstellungsraum der Handwerk Plus GmbH sind alle Kooperationspartner vertreten.» Denise Dallinger, Innenarchitek-

tin Handwerk Plus GmbH.

ter einem Dach», sagt Thomas Zulauf, Inhaber der H&T Raumdesign AG und Geschäftsführer der Kooperation Handwerk Plus GmbH. Zur Kooperation gehören ein Maler- und Schreinerbetrieb, ein Elektriker, ein Ofenbau- und Plattengeschäft, ein Unternehmen für Hoch-, Tiefund Gartenbau, ein Metallbauer sowie ein Sanitär- und Heizungsgeschäft. Vor ein paar Monaten haben sie sich dazu entschlossen, für ihre Kooperation die Innenarchitektin Denise Dallinger anzustellen. Sie koordiniert die gemeinsamen Aufträge, ist für alle Partner die zentrale Anlaufstelle und berät die Kundinnen und Kunden. «Eine Zusatzdienstleistung, die geschätzt wird und die ein Alleinstellungsmerkmal ist», betont Zulauf.

Von Lizenzgeber profitiert. Die Idee, eine Handwerkskooperation zu gründen, entstand vor vier Jahren und wurde mithilfe eines Lizenzgebers aus Deutschland unter dem Namen «Raumfaktum» umgesetzt. «Wir konnten gerade in der

Anfangsphase sehr viel vom Lizenzgeber profitieren und zum Beispiel lernen, wie man die Zusammenarbeit regelt. Denn eine Kooperation umzusetzen, ist zuweilen schwieriger, als man anfangs denkt», betont Zulauf. Mit dem neuen Gemeinschaftsunternehmen steht die Kooperation jetzt auf ganz eigenen Beinen.

Kosten teilen, Zeit sparen. Die Zusammenarbeit zwischen den Partnern ist zum einen durch den Gesellschaftervertrag, zum andern durch eine individuelle Vereinbarung klar geregelt. So bedarf es zum Beispiel für Investitionsentscheide einer einstimmigen Annahme. «Schlussendlich aber steht und fällt eine Kooperation mit den Partnern. Funktionieren Zusammenarbeit und Chemie nicht, nützt auch ein 100-seitiges Regelwerk nichts», meint der Geschäfstführer weiter.

Die Kooperationspartner profitieren insbesondere im Tagesgeschäft voneinander. «Etwa, indem wir alle Zeit und Geld sparen, da unsere Projekte auf der

Baustelle reibungsloser ablaufen als mit unbekannten Handwerkern. Dies, weil wir ein eingespieltes Team sind. Wir kennen uns inzwischen und wissen, wie wir auf der Baustelle funktionieren», sagt Zulauf. Weiter könne jeder Partner von den Beziehungen des anderen profitieren.

Mit Geduld zu den passenden Partnern.

Was braucht es, um eine Kooperation erfolgreich aufzubauen? «Zeit und Geduld. bis man die richtigen Partner gefunden hat.» So hätten sie bis heute noch keinen Gipser in ihrem Netzwerk. Wenn die Chemie und Eigenschaften wie Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit nicht stimmten, verzichte man lieber. «Wir prüfen direkt auf der Baustelle, wie die Zusammenarbeit läuft.» Bei einem positiven Eindruck bedarf es eines einstimmigen Entscheids der Gesellschafter. Als vorteilhaft sieht Zulauf auch die Gesellschaftsform der GmbH. «Wir alle sind durch die Kapitalbeteiligung Mitbesitzer von Handwerk Plus. Das motiviert und verpflichtet.»

ku Kooperationen | Mai 2013

Wertschöpfung: Von der Entwicklung bis zum Vertrieb

Daniela Willi-Piezzi

Mit Kooperationen können Kleinunternehmen wirtschaftliche Vorteile erzielen. Dabei gilt es zu prüfen, in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit Sinn macht: in der Entwicklung, im Einkauf, in der Produktion oder im Vertrieb?

Der Konkurrenzkampf wird immer härter. Dies gilt für die Mitspieler in allen Branchen. Unverkennbar ist der Trend, dass Kundinnen und Kunden nicht nur einzelne Dienstleistungen, sondern ein Gesamtpaket nachfragen. Entsprechend versuchen die Anbieter, sich als Generalunternehmen aufzustellen. Während es Grossbetriebe einfach haben, von der Entwicklung bis zum Vertrieb, die gesamte Wertschöpfungskette abzudecken und ganzheitliche Kundenlösungen zu bieten, ist bei den kleinen und mittleren Unternehmen Handlungsbedarf angezeigt. Sie müssen versuchen, für ihren Kundenkreis, speziell für die Schlüsselkunden, umfassende Leistungen sicherzustellen, ohne dabei untragbare Investitionen zu tätigen. Um dieses Ziel zu erreichen, können Kooperationen hilfreich sein.

Wertschöpfungskette verlängern. In fast allen Branchen ist zu erkennen, dass entweder grosse oder kleine Unternehmen besonders erfolgreich sind. Gute Überlebenschancen haben also Marktleader und Kleinbetriebe, sofern sie flexibel bleiben. Zur Erfolgssicherung sind die Kleinunternehmen gezwungen, sich einerseits auf einzelne Prozesse oder Leistungen zu spezialisieren und andererseits Kooperationen einzugehen, um die eigene Wertschöpfungskette zu verlängern. Diese doppelte Stossrichtung ist anspruchsvoll. Kooperationen können dabei helfen, die Effizienz

von Kleinunternehmen zu steigern – sofern sie eine gute Vernetzung zwischen den Wertschöpfungsketten des Kooperationspartners und des gemeinsamen Kunden sicherstellen. So kann zum Beispiel ein Gastronom in einer grossen Buchhandlung ein Café betreiben oder ein Anwalt, ein Treuhänder und ein Unternehmensberater können gemeinsam für einen Auftraggeber im Mandat eine Nachfolgeregelung erarbeiten.

Von der Entwicklung bis zum Vertrieb. Kooperationen bieten Kleinunternehmen viele wirtschaftliche Vorteile. Sie erhalten etwa durch die gemeinsame Anschaffung und Nutzung teurer Maschinen die Möglichkeit, technologisch mit grossen Unternehmen Schritt zu halten. Oder sie erreichen mit gemeinsamen Werbemassnahmen einen höheren Bekanntheitsgrad als im Alleingang. Denkbar sind Kooperationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dazu gehören Kernprozesse wie Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb sowie alle Supportprozesse.

Kooperationen bei der Entwicklung

Neuentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen sind ein wichtiger Treiber für den Erfolg eines Kleinunternehmens. Jedoch ziehen Innovationen in der Regel einen hohen Aufwand an finanziellen und personellen Ressourcen nach sich.

Entwicklungskooperationen bieten die Möglichkeit, die Risiken und Kosten eines Projekts unter den Partnern zu teilen. Zudem können Unternehmen durch die Zusammenarbeit gegenseitig vom Know-how der Kooperationspartner profitieren. Auf diese Weise werden Ideen generiert und umgesetzt, die in Eigenregie unter Umständen

tipp

Aufwand, um Kooperationen zum Laufen zu bringen

↓

Neben dem Nutzen, den sich die Partner aus der Kooperation erhoffen, sind auch die Aufwände zu beachten, die eine Kooperation mit sich bringt. Dazu gehören zum Beispiel:

- Auswahl der Kooperationspartner und Verhandlungen mit den Partnern
- Koordination der Kooperationsaktivitäten
- Erarbeitung der Kooperationsvereinbarung
- Organisation und Teilnahme an Treffen
- Einrichten gemeinsamer IT-Infrastruktur usw.

Die <u>markierten</u> Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Kooperationsmotive entlang der Wertschöpfungskette

Kernprozesse	Entwicklung	Einkauf	Produktion	Vertrieb
Technische Kooperationsmotive	Synergieeffekte (gemeinsames Wissen nutzen) Know-how-Transfer	■ Nutzung gemeinsamer (Online-)Einkaufsplattform	 Know-how-Erhalt Standardisierung von Prozessen Verbesserung der Qualität 	Verbesserung der Qualität der Werbe- und Vertriebsmassnah- men
Wirtschaftliche Kooperationsmotive	KostenreduktionZeitersparnis(Time-to-Market)	 Kostenreduktion Zugang zu neuen Beschaffungsmärkten Zeitersparnis bei Beschaffung 	■ Kostenreduktion ■ Zugang zu neuen Märkten (Entwicklung der Produkte- palette) ■ Risikoteilung	 Kostenreduktion Zugang zu neuen M\u00e4rkten (z. B. Internationalisierung)
Organisatorische Kooperations motive	Optimierung von For- schungs- und Entwicklungs- prozessen durch gemein- same Lerneffekte Nutzung gemeinsamer Infrastruktur	■ Professionalisierung von Beschaffungsprozessen	 Optimierung von Produktionsprozessen durch gemeinsame Lerneffekte Kapazitätsausgleich 	Optimierung von Prozessen durch gemeinsame Lerneffekte

Geht ein Unternehmen eine Kooperation ein, kann es entlang der Wertschöpfungskette unterschiedliche technische, wirtschaftliche oder organisatorische Motive für die Zusammenarbeit haben.

Wertschöpfung: Von der Entwicklung bis zum Vertrieb

nicht möglich wären. Bei Forschungs- und Entwicklungskooperationen ist es ratsam, alle Fragen von Geheimhaltung und Haftung sowie das Recht an den Ergebnissen vorgängig zu klären und vertraglich festzuhalten.

Wirtschaftlich betrachtet bieten Entwicklungskooperationen folgende Möglichkeiten:

- Zugang zu Ressourcen: Die Kooperationspartner können das Know-how und die Infrastruktur wechselseitig nutzen.
- **Kosten:** Durch gemeinsame Entwicklungstätigkeit lässt sich die Fixkostenbelastung (z. B. für die Laboreinrichtung) reduzieren.
- **Zeit:** Dank der Zusammenarbeit lassen sich die Projekte schneller vorantreiben. Produkte und Dienstleistungen werden schneller marktreif (Verkürzung **Time-to-Market**).

Aus der Praxis: Drei kleine Informatikunternehmen gehen eine Kooperation ein, um gemeinsam eine spezielle Buchhaltungssoftware für Elektriker zu entwickeln. Sie nutzen gegenseitig ihr Fachwissen und teilen sich die Kosten und Risiken für das neue Produkt auf. Auf diese Weise gelingt es dem Netzwerk, ein innovatives Produkt zu entwickeln und gemeinsam grössere Kunden zu akquirieren. Alle beteiligten Unternehmen können dadurch ihren Ertrag steigern.

Kooperationen im Einkauf

Dank dem gemeinsamen Einkauf können Kleinunternehmerinnen und -unternehmer ihre Position gegenüber Lieferanten stärken, bessere Konditionen aushandeln – und auf diese Weise ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Damit sich eine Einkaufskooperation lohnt, müssen die beteilig-

ten Unternehmen ein entsprechend grosses Einkaufsvolumen sicherstellen.

Wirtschaftlich betrachtet haben Einkaufskooperationen folgende Vorteile:

- Kosten: Dank der Bündelung der Einkaufsmengen erhalten alle Kooperationspartner günstigere Einkaufspreise. Mit den erzielten Mengenrabatten lassen sich Kosten einsparen. Wegen der grösseren Mengen gewähren die Lieferanten zudem oft auch höhere Skontobeträge oder längere Zahlungsziele.
- Prozesse: Der Beschaffungsprozess wird professionalisiert, so dass der Aufwand für den einzelnen Kooperationspartner sinkt.

Aus der Praxis: Verschiedene Metallbauunternehmen beziehen Normprofile (Rohre für Geländer) gemeinsam. Dank dem höheren Einkaufsvolumen handeln sie bessere Preise aus. Zudem bietet ihnen der Lieferant vorteilhafte Lieferkonditionen an (siehe auch Praxisbeispiel Seite 24).

Kooperationen in der Produktion

Bei der Herstellung von Produkten oder der Realisation von Dienstleistungen stehen Kleinunternehmen vor grossen Herausforderungen. Steigende Rohstoffpreise und Löhne, der Wunsch nach kleinen Lagerbeständen oder kürzere Produktionszeiten sind nur einige Stichworte. Um diese Aufgaben zu lösen, sind Produktionskooperationen eine gute Möglichkeit: Ressourcen werden gebündelt, Investitionen in Maschinen und Infrastruktur geteilt und Produktionsprozesse hinsichtlich Menge, Qualität und Zeit optimiert.

Wirtschaftlich betrachtet haben Produktionskooperationen folgende Ziele:

tipp

Hier finden Sie mögliche Partner für Kooperationen

14

- www.hkbb.ch: Kontaktbörse der Handelskammer für Kooperationen
 www.osec.ch: Unterstützung von Klein- und Mittelunternehmen beim Aufbau internationaler Kooperationen
- www.ifj.ch: Datenbank des Instituts für Jungunternehmen (IFJ) mit Firmenporträts
- www.swissparks.ch: Beim Club der schweizerischen Technologieparks und Gründerzentren findet man Firmen mit komplementären Interessen.
- www.swissfirms.ch: Plattform der schweizerischen Handelskammer mit rund 12'000 Firmenprofilen

Abbildung 07 Mögliche Spezialisierung im grafischen Gewerbe entlang der Wertschöpfungskette



Indem sich Kleinunternehmen aus dem Druckgewerbe als Generalunternehmen aufstellen, reduzieren sie Investitionen in Maschinen und in den Know-how-Ausbau. Zudem können sich die Partner innerhalb der Wertschöpfungskette auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, dabei aber gemeinsam für den Kunden Generalunternehmer-Angebote sicherstellen. ku Kooperationen | Mai 2013

Wertschöpfung: Von der Entwicklung bis zum Vertrieb

- **Kosten:** Die Produktionskosten werden gesenkt. Es können **Skalenerträge** erwirtschaftet werden.
- Auslastung: Eine gemeinsame Planung sorgt für eine bessere Auslastung der verfügbaren Kapazitäten.
- **Produktivität:** Die Produktionskapazität kann dank der gemeinsamen Anschaffung und Nutzung grösserer Maschinen erhöht werden.
- **Zeit:** Die Produktionszeiten und damit auch die Lieferzeiten werden verringert.
- Innovationsfähigkeit: Gemeinsame Investitionen in neue Fertigungstechnologien ermöglichen die Produktion innovativer Produkte und Dienstleistungen. Dadurch kann die Angebotspalette erweitert werden.
- Qualität: Die Optimierung von Produktionsprozessen dient auch dazu, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu steigern.

Aus der Praxis: Vier Kleindruckereien haben im Rahmen eines Kooperationsmodells verschiedene Prozesse wie den Offsetdruck oder die Weiterverarbeitung (Schneiden, Falzen, Heften) sowie den Versand zusammengelegt. Im Vertrieb jedoch arbeiten alle vier Unternehmen nach wie vor unabhängig voneinander. Mit dieser Kooperation haben es die beteiligten Partner geschafft, sich für die Zukunft zu rüsten, dies auch dank interessanten Kostensätzen. Ausserdem wurde durch den Einsatz hochmoderner Anlagen ein technischer Quantensprung erreicht.

Kooperationen im Vertrieb

Vertriebskooperationen gehören zu den häufigsten Kooperationsformen. Gemeinsam mit den Partnern lassen sich neue Absatzwege beschrei-

ten und die Absatzzahlen erhöhen. Dabei können Unternehmen in den Bereichen Verkauf, Werbung wie auch Kundendienst zusammenarbeiten.

Beim Verkauf profitieren Kleinunternehmen von Kooperationen, indem sie zum Beispiel ein Ladenlokal gemeinsam nutzen, sich gemeinsam von einem Verkaufsprofi schulen lassen, ihre Produkte auf einer gemeinsamen Internetplattform anbieten oder sich zusammenschliessen, um einen grösseren Auftrag zu akquirieren.

Bei den – für Kleinunternehmen oft kostspieligen – Werbemassnahmen kann es sinnvoll sein, im Rahmen einer Kooperation gemeinsame Marketingaktivitäten umzusetzen (z. B. Versand eines Mailings, Produktion eines Werbevideos) oder zusammen an einer Messe aufzutreten. Weiter können Netzwerke versuchen, ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen, indem sie Werbung für das Netzwerk mit der Werbung für das eigene Unternehmen kombinieren (z. B. gemeinsames Logo auf Flyern oder Fahrzeugen).

Im Kundendienst ist es denkbar, sich in bestimmten Regionen gegenseitig zu vertreten, um Servicefälle schneller zu lösen, sich bei Belastungsspitzen auszuhelfen oder gemeinsame Schulungen durchzuführen.

Wirtschaftlich betrachtet haben Vertriebskooperationen folgende Vorteile:

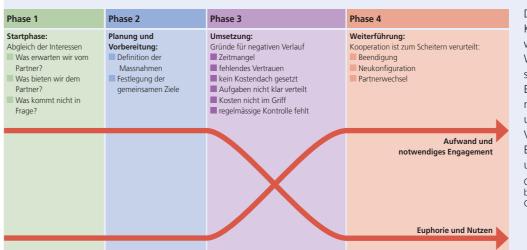
- Kosten: Durch das Aufteilen der Aufwände sinken für jedes Unternehmen die Kosten für die einzelnen Massnahmen.
- Qualität: Das Zusammenlegen der Ressourcen erlaubt es, in die Qualität der Massnahmen zu investieren.
- Kundengewinnung: Gewinn zusätzlicher Kunden durch einen höheren Bekanntheitsgrad und durch den erleichterten Eintritt in neue Märkte.

exkurs

Studieren vor dem Kooperieren

- Rlein- und Mittelunternehmen haben bei der Fachhochschule St. Gallen die Möglichkeit, Projekte durch Studierende kostengünstig bearbeiten zu lassen (z. B. zur Optimierung der Wertschöpfungskette in Kooperationen): www.fhsg.ch/fhs.nsf/ de/wtt-fhs-auf-einenblick
- Studie zu Unternehmensnetzwerken der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell mit Informationen und Tipps: www.forrer-lombriser. ch/publikationen/ IHK_Unternehmensnetzwerke.pdf
- Arbeitsformular zum Test «Abgleich der Interessen bei Kooperationen»: www.postfinance.ch/ku

Abbildung 08 Typischer Kooperationsverlauf ohne Kooperationswissen und -erfahrung



Die roten Pfeile zeigen, wie eine Kooperation verlaufen kann, wenn bei Kooperationen wenig Wissen und Erfahrung vorhanden sind: Der Aufwand steigt; die Euphorie sinkt. Verfügen die Partner hingegen über mehr Wissen und Erfahrung, entwickelt sich das Verhältnis zwischen Aufwand und Engagement respektive Nutzen und Euphorie weit positiver.

Quelle: Harzer, Klaus: Wie Sie Gewinn bringend Kooperationen schmieden. Cornelsen Verlag, 2006. ku Kooperationen | Mai 2013 | 16

Wertschöpfung: Von der Entwicklung bis zum Vertrieb

■ **Absatzsteigerung:** Neue Absatzmöglichkeiten führen zu mehr Umsatz.

Aus der Praxis: Eine Bäckerei beliefert einen Coiffeursalon, der in der Mittagszeit vorwiegend Kundinnen und Kunden aus den umliegenden Firmen betreut, mit Businesslunch-Paketen. Die Bäckerei kann auf diese Weise ihren Absatz erhöhen und der Coiffeur bietet eine besondere Dienstleistung an, indem er nicht nur Haare schneidet, sondern auch für das leibliche Wohl seiner – an Zeit knappen – Kundinnen und Kunden sorgt.

Ein lokales Reisebüro und ein benachbarter Anbieter von Freizeitbekleidung werben gemeinsam für Reisen in den Norden. Das Reisebüro macht auf Touren aufmerksam, die es anbietet; der Händler auf die Kleidung und Ausrüstung, welche die Kunden für eine solche Reise benötigen (siehe Abbildung 09).

Kooperationen im Vertrieb funktionieren in der Regel dann, wenn komplementäre Leistungen vorliegen, so dass beide Partner ein umfassenderes Angebot sicherstellen können.

Praktische Tipps für erfolgreiche Kooperationen

Ganz gleich, in welchen Feldern Unternehmen zusammenarbeiten: Gespräche mit Klein- und Mittelunternehmen zeigen, dass ihre Erfahrungen bei der gemeinsamen Optimierung der Geschäftsprozesse oft wenig ermutigend sind und Kooperationen oft scheitern. Für einen Misserfolg sind verschiedene Gründe mitentscheidend wie zum Beispiel:

unterschiedliche Ausgangslage der Beteiligten bezüglich Werte, Führungsstil, Strategie usw.

- Angst der beteiligten Inhaber betreffend Machtverlust, Verlust an Selbstständigkeit usw.
- ungenügende gegenseitige Information, falsche Vorgehensschritte und mangelndes Vertrauen. Wenn zum Beispiel Verträge wichtiger sind als Vertrauen, kann dies als Alarmsignal gedeutet werden.
- fehlendes Abstimmen der Interessen verunmöglichen eine Win-win-Situation;
- falsche Überlegungen beim Eingehen von Kooperationen. So kann etwa aus zwei kranken Unternehmen nie ein topgesundes werden;
- die «Eifersucht» der Beteiligten aus Angst, dass der Partner zu viel profitiert.

Solche Fehler können vermieden werden, denn der Erfolg ist nicht allein von der «industriellen Logik» abhängig, sondern auch von der Qualität der Zusammenarbeit der Beteiligten. Diese müssen sich auf der persönlichen Ebene gut verstehen und ihre Ziele in wichtigen Punkten zur Übereinstimmung bringen. Folgende Tipps aus der Praxis helfen bei der Lancierung und Umsetzung von Kooperationen.

- Tipp 1: Wertschöpfungskette stärken. Eine Kooperation macht dann Sinn, wenn die Strategien und Ziele der Beteiligten gemeinsam besser realisiert werden können als im Alleingang. Die Wertschöpfungskette der Beteiligten muss dank der Zusammenarbeit gestärkt und der Kundennutzen verbessert werden (siehe Abbildung 05, Phasen II bis IV).
- Tipp 2: Ausgangslage klären. Zu Beginn von Kooperationsverhandlungen sollten die Beteiligten folgende Fragen beantworten: Was erwarten wir? Was bieten wir? Was kommt nicht in Frage? Vor dem Abschluss eines Vertrags ist – wenn

tipp

Typische Schwierigkeiten bei Kooperationen

- 1
- Es lässt sich unter den Partnern kein Vertrauensverhältnis aufbauen.
- Die Verhältnisse sind zu unterschiedlich: zum Beispiel bezüglich Unternehmensgrösse oder Mentalität.
- 3. Der Nutzen-Aufwand verschiebt sich zu Ungunsten eines Partners.
- 4. Ein Partner nutzt das erworbene Know-how stark zu eigenen Zwecken.
- 5. Die Partner haben keine Zeit für die Kooperation.

Abbildung 09 Kooperationsprojekte schriftlich festhalten

Kooperationsprojekt		Titel: «Winterwerbung»	
Kooperationspartner: Reisebüro und Laden für Outdoorbekleidung		Ansprechpartner: Hans Müller, Reisebüro; Christa Meier, Laden für Outdoorbekleidung	
Ziel der Kooperation: Was soll erreicht werden?		Kundinnen und Kunden für Trekking-Ferien in Skandinavien begeistern und ihnen die dafür notwendige Kleidung und Ausrüstung präsentieren. Das Reisebüro und der Laden für Outdoorbekleidung wollen sich als kompetenter Partner für Reisen in den Norden profilieren.	
Inhalte der Kooperation? Welche Massnahmen und Aktivitäten planen wir?		Wir planen einen Flyer, der im September an bestehende und potenzielle Kundinnen und Kunden auf Stadtgebiet verschickt wird. Und die Integration der Aktion auf den Webseiten.	
Projektteam: Wer ist an der Umsetzung beteiligt?		Hans Müller, Christa Meier, externe Agentur	
Welche Stärken bringen wir ein?		Reisebüro: Wissen über Reisedestinationen Laden für Outdoorbekleidung: Wissen über Bekleidung und Ausrüstung	
Was und wer fehlt uns noch?		Idee für die Realisation des Flyers; Agentur für die Umsetzung des Flyers und des Webauftritts	
Welche Ressourcen benötigen wir? (Finanzielle Ressourcen, Kontakte, Know-how usw.)		– Adressen potenzieller Kundschaft – Know-how einer Agentur für die Planung und Umsetzung des Flyers und des Webauftritts	
Anmerkungen		– Kosten werden je zur Hälfte vom Reisebüro und vom Bekleidungsgeschäft übernommen	
Weiteres Vorgehen Nächster Termin		21. Juli. Traktanden: Detailplanung des Projekts, Auswahl der Agentur	

Es lohnt sich, Kooperationen mit einem überschaubaren Projekt zu starten. Wichtig ist es, die Grunddaten des Kooperationsprojekts – wie die Projektidee, die Massnahmen und die benötigten Ressourcen – zu definieren und schriftlich auf höchstens einer A4-Seite festzuhalten.

ku Kooperationen | Mai 2013 | 17

Wertschöpfung: Von der Entwicklung bis zum Vertrieb

möglich – die Zusammenarbeit zu testen. Die Interessen der Beteiligten müssen Win-win-Beziehungen ermöglichen, denn eine Kooperation bringt immer eine mehr oder weniger grosse Abhängigkeit mit sich.

■ Tipp 3: Ehrlich und offen sein. Kooperationspartner müssen «zusammenpassen», das heisst, die Entscheidungsträger müssen sich sympathisch sein. Denn aus Feinden von gestern werden nie über Nacht Freunde. Gute Kooperationen sind wie Freundschaften. Sie müssen aufgebaut, ausgebaut und gepflegt werden. Dies bedingt regelmässige Gespräche, während denen man zum Beispiel guartalsweise Bilanz zieht. Ehrlichkeit und gegenseitiges Vertrauen sind wichtige Erfolgsfaktoren bei Kooperationen. Konflikte sind in Kooperationen unvermeidbar und müssen schnell gelöst werden (siehe auch Beitrag Seite 26). Zeichnet sich keine Lösung ab, muss eine faire Trennung möglich sein. Daran ist bereits beim Vertragsabschluss zu denken.

Fazit

Für Kleinunternehmen lohnt es sich, ihre Wertschöpfungskette zu analysieren, um das Potenzial für Kooperationen auszumachen. Beispiele aus der Praxis zeigen, dass eine Zusammenarbeit für alle Parteien gewinnbringend sein kann – sofern häufige Fehler wie Angst vor Machtverlust oder eine mangelnde Win-win-Mentalität vermieden werden.

Quelle: Geisen, Bernd; Hebestreit, Regine: Gemeinsam stärker: Kooperationen planen und durchführen. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. 2003.

Checkliste: So optimieren Sie Ihre Wertschöpfungsketten

Sie beabsichtigen, bei der Entwicklung, im Einkauf, in der Produktion oder im Vertrieb zu kooperieren? Dann planen Sie die Kooperationsmassnahmen mit Hilfe dieser Checkliste.

Frage	im eigenen Unternehmen	die wir mit dem Partner- unternehmen umsetzen
Entwicklung		
Welche Ressourcen benötigen wir, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln? – Know-how – Beratung, Personal, Infrastruktur – Finanzielle Mittel		
Einkauf		
Wie und welche Einkäufe können wir bündeln, um Mengenrabatte respektive gute Zahlungsbedingungen auszuhandeln?		
Wie können wir dafür sorgen, dass die Beschaffungszeiten verkürzt werden?		
Was müssen wir unternehmen, damit die bezogenen Produkte und Dienstleistungen in der gewünschten Qualität geliefert werden?		
Wie schaffen wir es, die optimalen Lieferanten zu finden?		
Produktion		
Wie können wir die Produktionskosten senken?		
Wie können wir höhere Stückzahlen fertigen?		
Wie können wir die Qualität der Produktion erhöhen?		
Wie können wir Produktionskapazitäten erweitern?		
Wie können wir die Produktionszeiten verkürzen?		
Wie vergrössern wir unser Know-how in der Produktion?		
Wie können wir Schwankungen in der Produktion ausgleichen?		
W. A. C. D.		

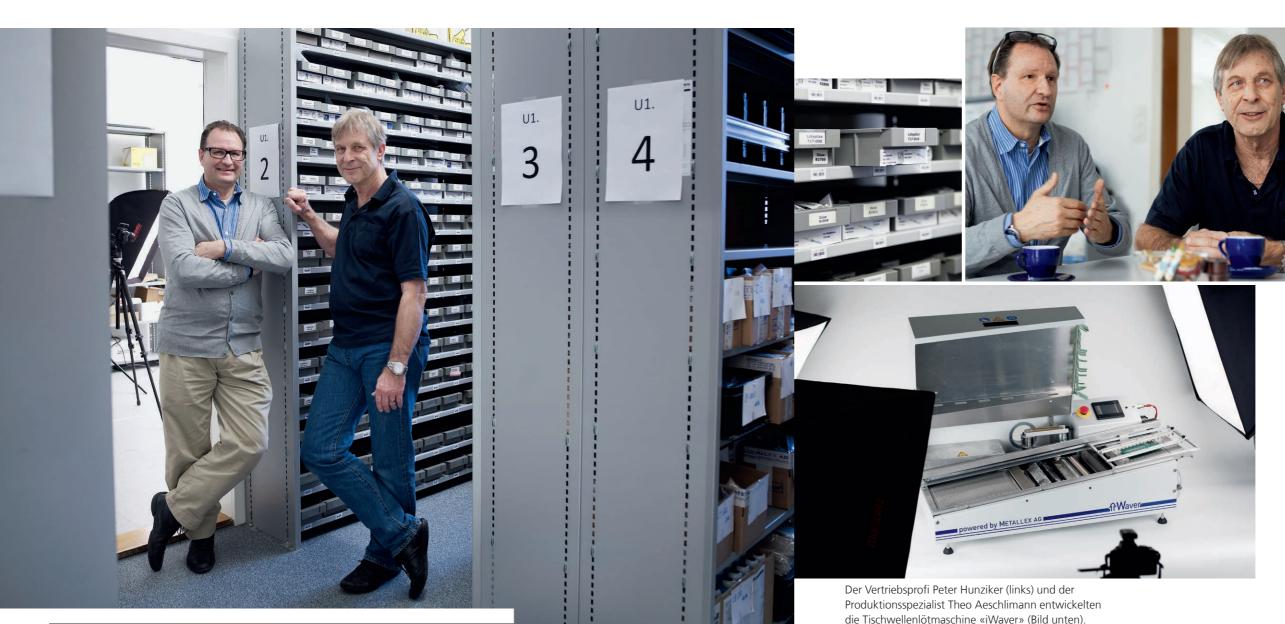
Vertrieb	
Wie können wir Kosten einsparen – im Marketing? – im Vertrieb? – in der Logistik?	
Wie können wir unsere Werbung gemeinsam so gestalten, dass wir unseren Bekanntheitsgrad steigern?	
Wie können wir gemeinsam umfassendere Kundenlösungen anbieten?	
Wie können wir gemeinsam neue Kundinnen und Kunden gewinnen?	
Wie können wir gemeinsam neue Absatzmärkte erschliessen?	
Wie können wir unsere Servicequalität (z.B. im Kundendienst) verbessern?	

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

ku Kooperationen | Mai 2013 ku Kooperationen | Mai 2013 Praxisbeispiel Metallex AG und Fritz Hess AG

«Wir sind gleichermassen vom Erfolg unserer gemeinsamen Entwicklung abhängig.»

Metallex AG und Fritz Hess AG



Unternehmen Metallex AG (www.metallex.ch); Fritz Hess AG (www.hessag.ch)

Branche, Tätigkeit Metallex AG: Handel mit Nichteisen-Metallen, Vertrieb von Lötmaschinen, Betrieb eines Löt-Kompetenzzentrums; Fritz Hess AG: Metall- und Apparatebau

Gründung Metallex AG 2004; Fritz Hess AG 1968

Anzahl Mitarbeitende Metallex AG 5; Fritz Hess AG 22

Ziel der Kooperation Entwicklung, Produktion und Vertrieb einer Tischwellenlötmaschine

und die Vertriebskompetenz, die Fritz Hess AG über die Fähigkeiten zur Entwicklung und Produktion: Gemeinsam brachten sie eine innovative Tischwellenlötmaschine auf den Markt. Wie sie ihre Kooperation gestalten, erzählen Metallex-Geschäftsführer Peter Hunziker und Theo Aeschlimann, Produktionsleiter der Fritz Hess AG, im Interview.

Die Metallex AG verfügte über die Idee Wie ist es zur Zusammenarbeit Ihrer beiden Unternehmen gekommen?

▶ Peter Hunziker: Die Metallex AG vertreibt Wellenlötmaschinen, mit denen elektronische Baugruppen und bestückte Leiterplatten gelötet werden können. Diese kommen zum Beispiel in Industrieföhnen oder Rauchmeldern zum Einsatz. Aufgrund von Beobachtungen bei meinen Kunden gelangte ich zur Überzeugung, dass es auf dem Markt eine kompakte,

«Unsere Kooperation hat dank einer klaren Aufgabenverteilung und der offenen Kommunikation gut geklappt. Deshalb sind wir bereits an der Entwicklung eines nächsten Prototypen.»

Peter Hunziker, Metallex AG, und Theo Aeschlimann, Fritz Hess AG.

praktische Maschine zum Löten kleiner Schweiz, da ich die geografische Nähe Auflagen braucht. Denn für geringe Stückzahlen lohnt sich der Unterhaltsaufwand einer grösseren Maschine kaum. Mit dieser Idee im Kopf machte ich mich auf die Suche nach einem Partner, der diese Maschine bauen konnte, und wurde in der

Partners geachtet?

▶ Peter Hunziker: Zum einen suchte ich nach einem Kooperationspartner in der ten-Kunden-Beziehung.

als zentral erachte. Für unser Entwicklungsprojekt war es notwendig, dass wir uns regelmässig persönlich treffen konnten, um offene Punkte zu diskutieren. Und zum andern musste auch die Chemie stimmen. Der Sympathiefaktor ist enorm wichtig. Nur wenn es auch zwischenmenschlich stimmt, ist es möglich, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Wir kannten uns schon, aber nur aus einer klassischen gegenseitigen Lieferan-

Welches waren die grössten Herausforderungen bei der Entwicklung?

- ▶ Peter Hunziker: Es ist grundsätzlich eine brisante Kombination, wenn wie in unserem Fall ein Vertriebsspezialist und ein Produktionsexperte zusammenarbeiten. Der eine will möglichst alle Bedürfnisse seiner Kundschaft zum kleinstmöglichen Preis befriedigen, der andere hat stets die Machbarkeit im Kopf.
- ► Theo Aeschlimann: Oder anders ausgedrückt: Die Anforderungen von Peter Hunziker an die neue Maschine waren enorm hoch. Mit Kompromissbereitschaft beiderseits ist es uns schliesslich gelungen, einen grossen Teil dieser Wünsche umzusetzen. Und dies zu einem Preis, mit dem wir konkurrenzfähig sind. Die Zusatzleistungen, die wir im Standardmodell nicht abdecken konnten, bieten wir nun in einem Modulsystem an.

Wie haben Sie Ihre Zusammenarbeit geregelt?

► Theo Aeschlimann: Einen Vertrag haben wir nicht aufgesetzt, denn in unserer Branche gilt der Handschlag. Doch die Aufgaben- und Kostenverteilung war von Anfang an klar: Die Fritz Hess AG entwickelt und produziert die Maschine und übernimmt die entsprechenden Kosten, die Metallex AG kümmert sich um den Vertrieb und bezahlt den Vertriebsaufwand. Damit die Investitionen nicht aus dem Ruder laufen, haben wir uns ein Kostendach gesetzt. Gut an unserer Vereinbarung ist, dass wir gleichermassen vom Erfolg des Projekts abhängig sind.

Inwiefern?

► Theo Aeschlimann: Wir sind darauf angewiesen, dass die Metallex AG möglichst viele Geräte verkauft, so dass sich unsere Investitionskosten auszahlen. Und die Metallex AG muss sich darauf verlassen können, dass die Maschine, die wir bauen, top ist und gekauft wird.

Aus welchen anderen Gründen ist Ihre Kooperation erfolgreich verlaufen?

- ► Theo Aeschlimann: Eine derart intensive Zusammenarbeit verlangt absolute Ehrlichkeit. Wir haben die Dinge immer auf den Tisch gelegt, auch wenn sie unangenehm waren.
- ▶ Peter Hunziker: Und wir zollen uns stets Respekt - in jeder Situation.

Fritz Hess AG fündig. Worauf haben Sie bei der Wahl des

Rechtliches: Was es in Kooperationen zu regeln gilt

Stefan Kohler

Jede Kooperation ist einzigartig. Entsprechend individuell sind die Abmachungen, denen Kooperationspartner ihre Zusammenarbeit unterstellen. Die einen entscheiden sich für eine formlose Konzeption, andere gründen ein gemeinsames Unternehmen. Auf jeden Fall lohnt es sich, die wichtigsten Spielregeln zu definieren.

Zu Beginn einer Kooperation überwiegt bei den Partnern Optimismus und Begeisterung, mit gebündelten Kräften das gemeinsame Ziel zu erreichen. Mit grossem Engagement tauschen sie sich aus und besprechen, wie zur Erreichung des erwünschten Erfolgs vorgegangen wird. In dieser Phase bleiben Überlegungen, wie im Fall eines ungünstigen Verlaufs oder des Scheiterns der Kooperation vorzugehen ist, oft ausgeklammert. Dabei zählen gerade Kooperationen zu den störungsanfälligen Geschäftsbeziehungen, dies insbesondere wegen ihrer oftmals langfristigen Dauer. Die positive Stimmung kann rasch ins Negative umschlagen, wenn der angestrebte Kooperationserfolg ausbleibt.

Deshalb sollten von Beginn weg Überlegungen miteinfliessen, wie bei Differenzen, Unplanmässigkeiten oder Misserfolg vorzugehen ist, und entsprechende Lösungsmechanismen und Leitlinien abgemacht werden.

Echte Kooperation als «Gesellschaft». Rechtlich gesehen gilt eine Zusammenarbeit dann als «echte Kooperation», wenn die Parteien bestimmte Mittel (z. B. Geld) und Kräfte (z. B. Arbeitskräfte) zusammenlegen, um einen gemeinsamen Zweck (z. B. gemeinsames Sekretariat, gemeinsame Entwicklung) zu erreichen. Dies im Unterschied zur

«unechten Kooperation», wo zwar auch beide Parteien Mittel und Kräfte beisteuern, jedoch ohne Übereinstimmung im verfolgten Zweck.

Der besonderen Nähe der Partner in echten Kooperationen trägt das schweizerische Recht Rechnung, indem echte Kooperationen stets im Kleid einer «Gesellschaft» erscheinen. Zu unterscheiden sind die einfache Gesellschaft und das Gemeinschaftsunternehmen.

Die einfache Gesellschaft entsteht formlos. Es genügt eine mündliche Abmachung oder auch ein blosses Verhalten, aus dem sich der übereinstimmende Wille der Partner ableiten lässt, mit gemeinsamen Kräften und Mitteln auf einen gemeinsamen Zweck hinzuwirken.

Beim Gemeinschaftsunternehmen integrieren die Partner die Kooperationsaktivitäten in eine eigens dafür gegründete Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit. In der Praxis hat sich die Form der AG oder GmbH dafür durchgesetzt.

Kooperationsvereinbarungen massschneidern

Jede Kooperation ist anders. Kooperationsprojekte sind von ganz unterschiedlicher Ausprägung. Sie reichen von einer bloss administrativen Zusammenarbeit bis hin zur gemeinsamen Entwicklung hochkomplexer Produkte; vom blossen Erfahrungsaustausch bis zum Betrieb eines integrierten Gemeinschaftsunternehmens. Sie können verschiedene Wertschöpfungsketten, Branchen oder Länder umfassen.

Vereinbarung empfohlen. Aus rechtlicher Sicht ist es zu empfehlen, schriftlich massgeschneiderte Vereinbarungen zu treffen, die den Besonder-

Vorausschauend regeln statt nachträglich streiten

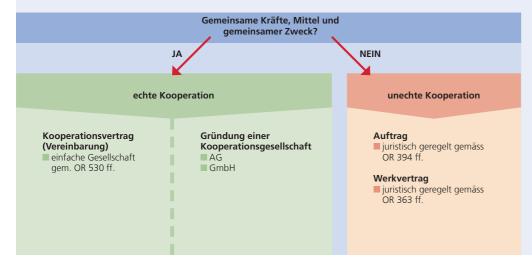
Bei Kooperationen sind im Regelfall zwei Verträge erforderlich:

- eine Geheimhaltungsvereinbarung, die bei umfassenderen und innovativen Projekten bereits bei der Partnersuche wichtig ist, und
- ein Kooperationsvertrag respektive eine Kooperationsvereinbarung. die für die Planung und Umsetzung des Kooperationsvorhabens zentral ist.

Wenn mit der Kooperation die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens einhergeht, kommen die Gründungsdokumente hinzu. Dazu gehören die Gründungsurkunden, Statuten und der Aktionärs- bzw. Gesellschafterbindungs-

Die <u>markierten</u> Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 10 Echte und unechte Kooperationen im juristischen Sinn



Eine echte Kooperation besteht, wenn gemeinsame Mittel und Kräfte zu einem gemeinsamen Zweck eingesetzt werden. Eine echte Kooperation ist juristisch immer eine einfache Gesellschaft, die gewisse Aspekte gesetzlich regelt. Mittels Vereinbarung können Unternehmen die wichtigsten Punkte ihrer Zusammenarbeit regeln (siehe Checkliste Seite 23).

ku Kooperationen | Mai 2013 21

Rechtliches: Was es in Kooperationen zu regeln gilt

heiten der Zusammenarbeit Rechnung tragen. Solche Kooperationsvereinbarungen veranlassen die Kooperationspartner dazu, ihre Erwartungen, Beiträge, Verantwortlichkeiten sowie ihre Rechte und Pflichten präzise zu formulieren. Dies dient der Vermeidung von Missverständnissen und der Konfliktvorsorge. Dazu bedarf es nicht eines aufgeblasenen Regelwerks. Da das schweizerische Gesetzesrecht da, wo Parteien keine Abmachungen treffen, die Lücken füllt, genügt es in vielen Fällen, wenn die Partner sich auf die wichtigsten Elemente beziehungsweise Besonderheiten der Kooperation konzentrieren und diese in einer Vereinbarung abbilden (siehe Checkliste Seite 23). Folgende Aspekte stehen im Vordergrund:

- Zweck der Kooperation: Die Kooperationspartner beschreiben – in für Dritte nachvollziehbarer Weise –, welchem Zweck die Kooperation dient und welche Resultate sie erreichen wollen.
- Leistungsumfang: Die Kooperationspartner halten fest, welche Beiträge jeder von ihnen an die Kooperation leistet, sei es in Form von Geld, Arbeit oder Rechten des geistigen Eigentums. Ausdrückliche Hinweise darauf, was von den Partnern nicht als Beiträge in die Kooperation eingebracht werden soll, können der Klarheit halber ebenfalls sinnvoll sein.
- Geschäftsführung/Vertretungsbefugnis: Die beteiligten Partner regeln, wer für die Führung der Kooperation zuständig ist, wer in welchem Umfang über die gemeinsam eingebrachten oder erwirtschafteten Vermögenswerte verfügen darf und wer die Kooperation für welche Handlungen gegen aussen vertritt.

- Gewinn- und Verlustbeteiligung: Die Partner definieren einen Schlüssel, nach welchem die Gewinne beziehungsweise Verluste verteilt werden sollen. Eine Abmachung zu treffen gilt es auch hinsichtlich allfälliger Nachschusspflichten zur Deckung eines möglichen künftigen zusätzlichen Finanzbedarfs.
- Nutzung der Kooperationsergebnisse: Die Partner vereinbaren, wer welche Rechte an der Nutzung der Ergebnisse (z. B. Rechte des geistigen Eigentums) haben soll, die aus der Kooperation hervorgehen. Insbesondere ist festzulegen, unter welchen Bedingungen solche Ergebnisse von den Partnern auch ausserhalb der Kooperation genutzt oder verwertet werden dürfen.
- **Haftung:** Hier gilt es zu vereinbaren, inwieweit die Kooperationspartner haftbar gemacht werden können für Handlungen, die im Rahmen des Kooperationsprojekts getätigt werden. Man regelt zum Beispiel, ob für den Schaden, den eine Arbeitskraft eines Kooperationspartners in Ausführung der Kooperation bei einem Dritten verursacht, gemeinsam aufgekommen wird.
- Konkurrenzverbot und Geheimhaltung: Die Beteiligten definieren Regeln, inwieweit sie selbst (beziehungsweise ihnen nahestehende Unternehmen) überhaupt noch in Konkurrenz treten dürfen. Eine klare Abgrenzung ist hier empfohlen, einschliesslich eines Abwerbeverbots von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie von Kunden. Zudem sind die Kooperationspartner einer Geheimhaltungspflicht zu unterstellen, die regelt, was in Bezug auf die Kooperation vertraulich behandelt werden muss.

Besonderheiten bei «innovativen Kooperationen»

Zielen Kooperationen auf die Schaffung oder Verwertung innovativer Dienstleistungen oder Produkte ab, ist von den Partnern vorgängig zu klären, welche bereits bestehenden Rechte des geistigen Eigentums (insbesondere Patente) sie zu welchen Bedingungen in die Kooperation eingeben.

Erforderlich ist die klare Abgrenzung zwischen

- 1. dem geistigen Eigentum, das die Kooperationspartner vor dem Kooperationsbeginn halten oder das sie unabhängig von der Kooperation – während der Kooperationsdauer schaffen, und
- 2. dem geistigen Eigentum, das im Rahmen der Kooperation entsteht.

Abbildung 11 Allgemeine und besondere Regelungen nach Wertschöpfungsstufen

			<u> </u>		
Kernprozesse	Entwicklung	Einkauf	Produktion	Vertrieb	Je nachdem, c um eine Entwi
Im Allgemeinen zu regeln	AufgabenteilungBeiträge der Partner wie Finanzmittel, Arbeit usw.	■ Kostenaufteilung ■ Rechte an und Nutzung von Resultaten	Entscheidkompetenz/ Projektsteuerung Geheimhaltung	■ Abwerbeverbot ■ Konkurrenzverbot ■ Dauer und Auflösung usw.	Einkaufs-, Prod oder Vertriebs handelt, sind i
Im Besonderen zu regeln	 Schutz der Kooperationsergebnisse (geistiges Eigentum, insbesondere Knowhow) Steuerung und Management des Entwicklungsprozesses Regelung bei vorzeitigem Ausstieg eines Partners usw. 	 ■ Einkaufsmengen, evtl. mit Abnahmegarantien ■ Einkaufskonditionen ■ Rückgaberechte bei Mangelware usw. 	 Produktionskosten geistiges Eigentum an Produktionsprozessen Verantwortung für einwandfreie Produktion Lieferfristen und andere Lieferkonditionen Nutzungsrechte gemeinsam angeschafter Maschinen usw. 	 Aufteilung des Marketing- aufwands auf die Koopera- tionspartner geistiges Eigentum an Wer- bemassnahmen Vermarktungsrechte usw. 	allgemeinen P auch besonde zu regeln. Der gehen die Wal Rechtsform ur reitstellung de len, infrastruk (z. B. Räumlich Informatik) son der immaterie
Supportprozesse	Personal / Recht / Inform	natik / Kommunikation			(z. B. Patente)

ob es sich wicklungs-, oduktionsoskooperation neben den Punkten dere Punkte em voran /ahl der und die Beder personelıkturellen chkeiten, owie ellen Mittel

Rechtliches: Was es in Kooperationen zu regeln gilt

- Beendigung: Zu definieren sind Gründe und Fristen, unter denen die Kooperation von einer oder beiden Parteien gekündigt und aufgelöst werden kann. Zu regeln ist die ordentliche Kündigung, zum Beispiel: «Jede Partei hat das Recht, die Vereinbarung bis zum 31. Dezember jeden Jahres mit einer Frist von sechs Monaten ohne Angabe von Gründen zu kündigen.» Zudem die ausserordentliche Kündigung, zum Beispiel: «Die Vereinbarung endet automatisch bei Eröffnung eines Konkursverfahrens gegen eine Partei.» Wichtig ist ferner die Regelung der Folgen der Beendigung, insbesondere in Bezug auf Gewinn- und Verlustverteilung, Nutzungsrechte, Handhabung von laufenden Geschäftsbeziehungen oder Erfüllung von Verbindlichkeiten gegenüber Dritten.
- Konflikte: Für Konfliktfälle werden die Gerichtszuständigkeit und das anwendbare Recht anhand der massgeblichen zivilprozessualen Vorschriften bestimmt, es sei denn, die Parteien treffen hierzu eine Wahl. Namentlich im internationalen Verhältnis (d. h. mit Beteiligung ausländischer Partner) ist die Wahl des Gerichtsstands und des anwendbaren Rechts empfohlen. Alternativ zu den staatlichen Gerichten können sich die Parteien auch einem Schiedsgericht oder einem Mediationsverfahren unterstellen.

Geheimhaltungsvereinbarung. Bereits in der Phase der Evaluation des Kooperationspartners ist zu vermeiden, dass geheime Informationen ungeschützt ausgetauscht werden. Diesem Zweck dient der Abschluss einer Geheimhaltungsvereinbarung. Darin verpflichten sich die Partner, Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, die ihnen von

der anderen Partei offengelegt werden, geheim zu halten und nicht für andere Zwecke als für die Evaluation einer Kooperation zu verwenden.

Formen von echten Kooperationen

Gehen Kleinunternehmen eine echte Kooperation ein, bilden sie automatisch eine einfache Gesellschaft – es sei denn, sie gründen formell ein Gemeinschaftsunternehmen etwa als AG oder GmbH.

Einfache Gesellschaft (OR 530 ff). Die einfache Gesellschaft kann formfrei entstehen, das heisst ohne schriftlichen Vertrag. Auch ist es für die Entstehung einer einfachen Gesellschaft nicht erforderlich, dass die Kooperationspartner die entsprechenden gesetzlichen Regeln bewusst vereinbaren. Das Vorliegen einer gemeinsamen Zweckverfolgung mit gemeinsamen Mitteln und Kräften durch die Kooperationspartner genügt. Der gemeinsame Zweck kann zum Beispiel in der Entwicklung eines Produkts oder in der kostensparenden Durchführung einzelner Projekte liegen. Der Beitrag der einzelnen Parteien kann in Form von Geld, Arbeit, aber auch der Einbringung von Know-how oder Rechten erfolgen.

Insbesondere für Kleinunternehmen ist an der einfachen Gesellschaft interessant, dass kein Gründungskapital erforderlich ist und die wichtigsten Aspekte bereits von Gesetzes wegen geregelt sind:

- gleiche Partizipation der Kooperationspartner an Gewinn und Verlust
- gemeinsame Geschäftsführung, gemeinsame Gesellschaftsbeschlüsse
- Konkurrenzverbot
- gemeinsame Berechtigung am Gesellschaftsver-

exkurs

Achtung: Grenzen der Wettbewerbsordnung

Die Wettbewerbsordnung (Kartellgesetz) erklärt gewisse, für Kooperationen typische, Abmachungen als unzulässig.

Kooperationen, die Wettbewerbsbeschränkungen nach sich ziehen können – wie zum Beispiel durch Preisabsprachen, Marktaufteilung, Verwertungsbeschränkungen der erzeugten Produkte oder Dienstleistungen –, sind als problematisch anzusehen und bedürfen der wettbewerbsrechtlichen Vorabprüfung.

Abbildung 12 So schützen Sie Ihre Kooperationsleistungen

Instrument	Verpflichtungen der Kooperationspartner	Beispiele
Geheimhaltungs- pflicht	Nicht öffentlich zugängliche Tatsachen, die im Rahmen der Kooperation gewonnen werden, werden gegen aussen nicht offenbart.	Drei Partner produzieren gemeinsam ein neues Velo. Sie vereinbaren, die technischen Details sowie Zahlen geheimzuhalten.
Geistiges Eigentum/ Nutzungs- beschränkung	Die im Rahmen der Kooperation geschaffenen Rechte des geistigen Eigentums (Patente, Designs, Marken, Urheberrechte) werden ausschliesslich für die Zwecke der Kooperation bzw. entsprechend dem Kooperationsvertrag geschützt und genutzt.	Zwei Partner entwickeln ein Design für eine neue Mobiltelefon- hüllen-Linie. Sie vereinbaren, das Design gemeinsam beim Institut für geistiges Eigentum zu hinterlegen und es ausschliesslich für die Zwecke der Kooperation zu nutzen.
Verteidigung/ Durchsetzung	Die im Rahmen der Kooperation geschaffenen Rechte des geistigen Eigentums werden gegenüber Dritten im Markt ge- meinsam durchgesetzt bzw. verteidigt.	Kopiert ein Konkurrent die gemeinsam entwickelte und urheberrechtlich geschützte Software, gehen die Kooperationspartner gemeinsam rechtlich gegen diesen vor.
Konkurrenzverbot	Es werden keine eigenen Geschäfte betrieben, durch die der Zweck der Kooperation vereitelt oder beeinträchtigt wird.	Kombinieren zwei Berater partnerschaftlich ihre Dienst- leistungen, erklären sie gegenseitig Verzicht, mit Dritten in konkurrierender Weise Partnerschaften einzugehen.
Abwerbeverbot	Weder gegenseitig noch gegenüber der Kooperationsgesell- schaft werden Arbeitskräfte abgeworben.	Zwei Partner arbeiten im Verkauf zusammen. Der Mitarbeiter des einen Partners erzielt für die Kooperation besonders grosse Erfolge. Der andere Partner verzichtet darauf, diesen Mitarbeiter abzuwerben.

Leistungen, die bei einer Kooperation erbracht werden, gilt es zu schützen. Dazu müssen die Kooperationspartner entsprechende Verpflichtungen eingehen. Als Schutzmechanismen stehen – von der Geheimhaltungspflicht bis zum Abwerbeverbot – verschiedene Instrumente zur Verfügung, deren Inhalt im Kooperationsvertrag respektive in der Kooperationsvereinbarung individuell geregelt werden.

mögen, einschliesslich an den Kooperationsergebnissen und dem geistigen Eigentum

■ umfassendes Auskunfts- und Einsichtsrecht

Rechtliches: Was es in Kooperationen zu regeln gilt

persönlich unbeschränkte und solidarische Haftung

ku Kooperationen | Mai 2013

- Vertretungsrecht der einfachen Gesellschaft im Aussenverhältnis
- klare Beendigungsgründe (Kündigungsfrist) und Auflösungsregeln (Liquidation)

Die einfache Gesellschaft kann für viele Kooperationsprojekte eine gute Lösung sein. Es ist allerdings darauf zu achten, dass im Einzelfall womöglich nicht alle gesetzlich vorgesehenen Regelungen erwünscht sind. Dies sollte geprüft werden. Unerwünschte Regelungen können – und sollten – vertraglich (möglichst in Schriftform) von den Kooperationspartnern angepasst werden.

Gemeinschaftsunternehmen. Für die Zwecke der Kooperation können die Partner ein Gemeinschaftsunternehmen gründen, auch Joint Venture genannt. Dies mit dem Ziel, eine stärkere Bindung zu erzielen und die Handlungsfähigkeit dank eigener Geschäftsführung und eigenen Mitarbeitenden zu erhöhen. Als Rechtsformen in Frage kommen alle vom schweizerischen Recht vorgesehenen Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit. In der Praxis haben sich für Joint Ventures die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH, OR 772 ff.) und die Aktiengesellschaft (AG, OR 698 ff.) durchgesetzt. Welche Rechtsform ideal ist, gilt es zu prüfen. Ein wichtiges Kriterium ist oft - insbesondere für Kleinunternehmen die Höhe des erforderlichen Gründungskapitals (GmbH: 20'000 Franken; AG: 100'000 Franken, wobei mindestens 50'000 Franken einbezahlt werden müssen). Auch sollten weitere wichtige Punkte beachtet werden, die für die Gesellschaftsformen charakteristisch sind, wie gesetzliche Publizitätspflichten und Treuepflichten, Haftungsfragen oder die Einflussnahme in Geschäftsführungsangelegenheiten.

Fazit

Kooperationsverträge können grundsätzlich formfrei entstehen. Angesichts der langen Dauer und der Komplexität von Kooperationsprojekten empfiehlt es sich jedoch, wichtige Punkte der Zusammenarbeit in einer Kooperationsvereinbarung schriftlich zu fixieren.

Checkliste: Welche Punkte gehören in eine Kooperationsvereinbarung?

Jede Kooperationsvereinbarung ist einzigartig. Die Checkliste hilft Ihnen, beim Aufsetzen einer Vereinbarung an alle wichtigen Punkte zu denken.

Aligemeines
Name und Sitz der Kooperation
Zweck der Kooperation
Beginn, Dauer und Kündigung
Ort, Datum, Namen und Unterschriften der Kooperationspartner
Gerichtsstand, anwendbares Recht
Rechte und Konflikte
Wer haftet in welchen Fällen?
Was wird unternommen, wenn ein Kooperationspartner gegen die Regeln verstösst? Welche Sanktionen gibt es?
Was passiert in einem Konfliktfall? Wird ein Anwalt beigezogen?
Finanzen
Wie hoch ist die Kapitaleinlage? Werden Beiträge verlangt?
Wie werden die Kosten aufgeteilt?
Wie werden Gewinne oder Verluste aufgeteilt?
Ressourcen und Organisation
Welche Rechte und Pflichten haben die Kooperationspartner? Welche Beiträge werden zu welcher Gegenleistung erwartet?
Wer übernimmt allenfalls die Geschäftsführung?
Wer bringt welches Know-how und welche Ressourcen ein?
Wie ist der Umgang mit Betriebsgeheimnissen und Lizenzen geregelt? Muss eine Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet werden?
Wie ist die Aufgabenverteilung unter den Kooperationspartnern geregelt?
Was geschieht, wenn ein Partner aussteigt? Welches sind die Bedingungen für die Aufnahme neuer Kooperationspartner?
Was passiert bei Beendigung der Kooperation?

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

ku Kooperationen | Mai 2013 ku Kooperationen | Mai 2013 Praxisbeispiel Baby-Oase GmbH und Genossenschaft Baby-Rose

«Alleine könnte ich mir diese

Werbung gar nie leisten.» Baby-Oase GmbH und Genossenschaft Baby-Rose





«Dank der Einkaufsgenossenschaft ist es uns möglich, Qualitätsprodukte zu einem marktfähigen Preis anzubieten – guter Service inklusive.»

Unternehmen Baby-Oase GmbH, Adliswil, www.babyoase.ch

Branche, Tätigkeit Baby-Fachgeschäft, Beratung und Verkauf von Artikeln für Kleinkinder Gründung 2012

Anzahl Mitarbeitende 4 inklusive 1 Auszubildende

Ziel der Kooperation Vom gemeinsamen Einkauf und von gemeinsamer Werbung profitieren

Im Fachgeschäft Baby-Oase in Adliswil dreht sich alles um die Bedürfnisse der aanz Kleinen. Im Wettbewerb sind es aber die Grossen, mit denen die Inhaberin Heidi Bättig mithalten muss. Um konkurrenzfähig zu bleiben, wickelt sie einen Teil des Einkaufs und der Werbung über die Einkaufsgenossenschaft Baby-Rose ab.

Angebot angepasst. Vom Nuggi über die Badewanne bis zum Autositz: In der Babv-Oase finden Eltern ein umfassendes Sortiment an Artikeln für Kleinkinder bis zu vier Jahren sowie Spielsachen und Geschenke für etwas ältere Kinder. «Wir haben unser Angebot aufgrund der Nachfrage altersmässig gegen oben angepasst. So «begleiten) wir die Eltern und Kinder nicht selten ein paar Jahre lang - von der Schwanger-

«Alle Fachgeschäfte, die wie wir der Einkaufsgenossenschaft Baby-Rose angeschlossen sind, wirtschaften selbstständig. Da wir geografisch gut verteilt sind, gibt es auch kein Konkurrenzdenken untereinander.»

Heidi Bättig, Inhaberin und Geschäftsführerin.

> schaft bis zur Schulzeit der Kinder», sagt Heidi Bättig, Inhaberin und Geschäftsführerin der Baby-Oase. Sie hat das Geschäft im April 2012 unter neuem Namen und mit der Hilfe ihrer ganzen Familie umgebaut und wieder eröffnet.

> Auf eigene Rechnung. Beibehalten hat sie die Zusammenarbeit mit der Einkaufsge-

den 70er-Jahren gegründet. Heute zählt sie schweizweit 26 Baby-Fachgeschäfte, die allesamt auf eigene Rechnung wirtschaften, aber einen Teil ihres Einkaufs über die Genossenschaft abwickeln. Im Gegenzug für die Leistungen von Baby-Rose bezahlt jedes Fachgeschäft einen jährlichen Genossenschaftsbeitrag.

«Dabei ist es uns überlassen, wie viel nossenschaft Baby-Rose. Diese wurde in wir über Baby-Rose einkaufen.» Doch sei

es ganz zu ihrem Vorteil, wenn sie die gängigsten Artikel aus dem Baby-Rose-Katalog im Geschäft habe. Denn Baby-Rose ist vielen Kundinnen und Kunden ein Begriff und wird mit Qualität gleichgesetzt. So prangt das Logo denn auch gross am Schaufenster.

Heidi Bättig achtet darauf, dass sie auch preislich ein breites Sortiment anbietet. «So haben wir zum Beispiel zwei Kinderzimmer zur Auswahl: ein exklusives und ein kostengünstiges. Dass die Qualität bei beiden stimmen muss, versteht sich von selbst.» Das kostengünstige Kinderzimmer ist ein Angebot von Baby-Rose. Solche Aktionen kommen iedoch nur zustande, wenn die Genossenschafter eine bestimmte Anzahl bestellen und die Genossenschaft dank der höheren Menge entsprechend tiefere Preise aushandeln kann.

Werbekosten aufteilen. Weiter nutzen die Genossenschafter den Vorteil gemeinsamer Werbemassnahmen. Dazu zählt unter anderem ein Magazin, das die Baby-Oase an ihre Kundinnen und Kunden verschickt. «Als kleines Fachgeschäft allein könnte ich mir eine solche Massnahme nie leisten, denn das Magazin ist weit mehr als ein Katalog. Mit Geschichten und Tipps rund um junge Familien bietet es viel Nutzen.» Weiter sind alle «Baby-Rösler», wie Bättig die Genossenschafter nennt, auf der Onlineplattform von Baby-Rose aufgelistet. Für das Adliswiler Fachgeschäft ist dies ein weiterer Vertriebskanal: «Gibt eine Kundin oder ein Kunde dort eine Bestellung auf, sucht Baby-Rose das geografisch nächstgelegene Geschäft, das dann die Ware verschicken kann.»

Eine starke Organisation. An der Einkaufsgenossenschaft Baby-Rose schätzt Heidi Bättig nicht nur die gegenseitige Hilfsbereitschaft zwischen den Mitgliedern, sondern auch den regen Austausch untereinander. «Die Diskussionen, zum Beispiel über die Strategien der einzelnen Unternehmen, sind für mich sehr wertvoll.» Sie erachtet es als grossen Vorteil, dass sie sowohl beim Einkauf als auch beim Vertrieb auf die Vorteile einer starken Organisation zurückgreifen kann, dabei aber unabhängig und selbstständig bleibt.

Kulturelles: Vertrauen aufbauen und Konflikte lösen

Gespräch mit Hartmut Schulze

Vertrauen ist die Basis jeder erfolgreichen Kooperation. Doch wie gelingt es den Partnern, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu erhalten – insbesondere, wenn während der Zusammenarbeit Konflikte entstehen? Ein Gespräch mit Prof. Dr. Hartmut Schulze von der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Schon in der Steinzeit haben es die Menschen verstanden, gemeinsame Sache zu machen. Hartmut Schulze zeigt ein Bild einer Jagdszene: «Die Jäger waren darauf angewiesen, dass ihr Nebenmann die richtige Handlung zum richtigen Zeitpunkt vornimmt. Das ist Kooperation pur und das Ergebnis intensiven Trainings.» Die Fähigkeit, die Zusammenarbeit zu organisieren, sicherte den Menschen das Überleben und ist gemäss Schulze, der sich als Leiter des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung von Berufes wegen mit dem Thema beschäftigt, ein zentrales Prinzip der Evolution.

Geteilte Ziele, gemeinsame Konventionen. Der Arbeits- und Organisationspsychologe definiert Kooperation in der Arbeitswelt als Prozess, in dem mindestens zwei Partner oder Firmen zwecks eines Ergebnisses zusammenarbeiten, das nur gemeinsam erarbeitet werden kann. Folgende Merkmale seien bezeichnend für eine Kooperation:

■ **Geteilte Ziele:** Die Ziele der beteiligten Kleinunternehmen stimmen mindestens teilweise überein und die Zusammenarbeit erfordert die gemeinsame Nutzung von Ressourcen. Wichtig für das Gelingen ist, dass die Partner bereit sind, Abhängigkeiten einzugehen und anzuerkennen.

- Koordiniertes Handeln: Die Kooperationspartner stimmen ihre Handlungen aufeinander ab, um ihr Kooperationsziel zu erreichen. Grundlage dafür sind gemeinsame Konventionen.
- Lernen durch Zusammenarbeit: Eine erfolgreiche Kooperation zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner gewillt sind, voneinander und aus dem Projekt zu lernen. Dazu muss die Kooperation regelmässig überprüft und allenfalls im konstruktiven Dialog angepasst werden.

Distanzen überwinden

Wir statt ich. Eine Kooperation kann auch heute – wie einst auf der Mammutjagd – nur mit sehr guter Vorbereitung gelingen. Anders als in der Steinzeit, in der die Kooperierenden durch ihre Lebensgemeinschaft eng miteinander verbunden waren, ist es in heutigen Kooperationen nötig, räumliche Distanz zu überwinden. Denn in der arbeitsteiligen Welt kann sich schnell Misstrauen einschleichen. «Gehen Kleinunternehmen Kooperationen ein, können ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinandertreffen», sagt Schulze. Eine Kooperation wird nur gelingen, wenn es die Kooperationspartner schaffen, sich einander anzunähern und eine gemeinsame, dritte Kooperationskultur zu entwickeln (siehe Abbildung 13).

Gegenseitige Abhängigkeit. Was einfach klingt, ist in der Umsetzung anspruchsvoll. Denn Unternehmerinnen und Unternehmer, die kooperieren, begeben sich in eine gegenseitige Abhängigkeit – ohne sicher wissen zu können, wie sich der andere verhält. Jeder Partner sollte vor der Zusammenarbeit klären, ob er für eine vertrauensvolle Kooperation bereit ist (vgl. Tipp Seite 27).

tipp

Vertrauen schaffen

vertiauen schanen

Durch

Kommunikation, wie:

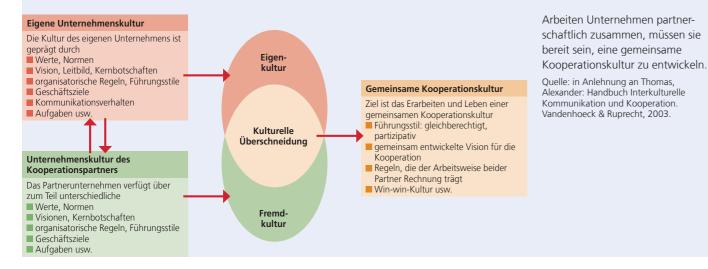
- ansprechbar sein und ein offenes Ohr habendiskret sein
- ehrlich sein
- Fehler eingestehen
- sich stimmig und vorhersehbar verhalten
- Verletzungen vermeiden

Durch Einhaltung gemeinsamer Spielregeln, wie:

- Absprachen und Versprechen einhalten
- fair und loyal seinzuverlässig und pünktlich sein
- geforderte Qualität einhalten
- für den Partner mitdenken, indem man zum Beispiel Fehler korrigiert, bevor der Kunde sie bemerkt

Die <u>markierten</u> Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 13 Entwicklung einer gemeinsamen Kooperationskultur



ku Kooperationen | Mai 2013

Kulturelles: Vertrauen aufbauen und Konflikte lösen

Vertrauen schaffen

Erwartungen nicht enttäuschen. Der Erfolg einer Kooperation steht und fällt damit, wie gut oder schlecht die mit der Kooperation verbundenen Erwartungen erfüllt werden. Es braucht gegenseitiges Vertrauen, dass sich der andere nicht übervorteilt und sich im Sinne der Partnerschaft verhält. Dieses Vertrauen ineinander muss entwickelt werden. «Wir funktionieren stark nach dem Ich-gebedir-etwas-und-du-gibst-mir-etwas-Prinzip. In der Wissenschaft wird dies auch Tit-for-Tat-Prinzip genannt», so Schulze. Insbesondere bei Kooperationen, in denen konkurrenzierende Unternehmen auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten, ist dies ausgeprägt. «Ich begleitete ein Projekt, bei dem verschiedene Unternehmen an der Entwicklung einer Antriebstechnik arbeiteten. Die Beteiligten achteten sehr wohl darauf, wer wie viel Wissen einbrachte und welcher Partner mehr profitierte, als leistete.»

Um Vertrauen aufzubauen, sollten sich die Kooperationspartner erstens genügend Zeitressourcen einplanen, um sich kennenzulernen und die Partnerschaft aufgrund gemeinsam gemachter Erfahrungen weiterzuentwickeln. Und zweitens empfiehlt es sich, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen (siehe Abbildung 14). Dazu gehört die Verabredung gemeinsamer Strukturen und Prozesse ebenso wie das Schaffen von Kommunikationsmöglichkeiten.

Mit kleinen Projekten starten. Damit sich Kooperationen auf der Basis gemeinsamer Erfahrungen kontinuierlich weiterentwickeln können, empfiehlt Schulze Kleinunternehmerinnen und -unternehmern, Partnerschaften vorerst mit kleinen,

überschaubaren Projekten zu erproben. Denn auch wenn zu Beginn alle Zeichen auf Grün stehen, kann sich dies im Laufe einer Zusammenarbeit ändern und sich als Trugschluss erweisen. Kleinere Startprojekte machen es möglich, dass sich die Kooperationspartner problem- und schadlos wieder trennen können.

Eine Kommunikationskultur aufbauen. Die Kooperationspartner sollten regelmässige Gelegenheiten zur offenen Kommunikation sowie zu einem spannenden Informationsaustausch schaffen. «Kreieren Sie genügend Möglichkeiten, damit die Partner untereinander kommunizieren. Und sorgen Sie dafür, dass eine konstruktive Gesprächskultur herrscht.» Dazu gehört zum Beispiel eine Gesprächsführung, die sämtliche Beteiligten zu Wort kommen lässt.

Schulze rät zu regelmässigen gegenseitigen Besuchen in den Unternehmen der Kooperationspartner, um sich besser kennenzulernen, oder zu Treffen an neutralen, inspirierenden Orten. «Bei Kooperationsprojekten sollten längere Kommunikationspausen vermieden werden. Denn ist der Austausch gering, entstehen Missverständnisse schneller und vor allem unbemerkt.»

Konflikte rechtzeitig angehen

Soll das Vertrauen aufrechterhalten und weiterentwickelt werden, ist der richtige Umgang mit Konflikten besonders wichtig. Denn Konflikte gehören zum Alltag von Netzwerken. Hartmut Schulze entwickelte mit seinem Team auf Basis eigener Untersuchungen folgende These: Interkulturell zusammengesetzte Teams scheitern leichter, wenn sie gleich zu Beginn intensive Konflikte bearbeiten.

tipp

Persönliche
Voraussetzungen für
Kooperationen

↓

Kommunikation: Bin ich in der Lage, gemeinsame Ziele zu entwickeln und Absprachen zu treffen?

Vertrauen: Bin ich bereit, Aufgaben an meine Kooperationspartner zu delegieren?

Konflikte: Kann ich Konflikte austragen, ohne das Projekt zu gefährden oder Kooperationspartner nachhaltig zu verärgern?
Kompromisse: Bin ich in der Lage, Kompromisse

einzugehen und Lösungen zu entwickeln? **Zuverlässigkeit:** Halte ich Termine und Zusagen

Engagement: Bin ich bereit, Zeit und Engagement in regelmässige Treffen zu investieren?

verbindlich ein?

Abbildung 14 Optimale Rahmenbedingungen schaffen für einen erfolgreichen Kooperationsprozess



Soll eine Kooperation gelingen, müssen die Kooperationspartner auf individueller Ebene, auf Teamebene und auf organisatorischer Ebene optimale Rahmenbedingungen schaffen und einen Kooperationsprozess gestalten, der sich durch vernetztes Handeln auszeichnet.

Quelle: in Anlehnung an Mathieu et al.: Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future, Journal of Management, 2008. ku Kooperationen | Mai 2013 | 28

Kulturelles: Vertrauen aufbauen und Konflikte lösen

Ebenso ist es ungünstig, wenn solche Teams über einen längeren Zeitraum ihre Konflikte unter den Teppich kehren. Sie entwickeln dann ein «illusionäres» Verständnis, das beim ersten grösseren Konflikt zusammenbricht. Als erfolgversprechender erscheint eine Strategie, die Konflikte dosiert zu bearbeiten.

Regeln zur Konfliktbearbeitung. Schulze empfiehlt deshalb, stets auf Konflikte zu achten und sie als Lernchance wertzuschätzen. Auf diese Weise haben Kleinunternehmen bei einem späteren grösseren Konflikt die Möglichkeit, auf ihre gemeinsamen Erfahrungen beim Lösen von Konflikten zurückzugreifen.

Konflikte beginnen oft mit Missverständnissen und Informationslücken und weiten sich in der Folge aus. Hilfreich ist es, Konflikte rechtzeitig und in der richtigen Dosis anzupacken. Folgende Regeln helfen dabei, Konflikte für die Entwicklung einer erfolgreichen Kooperation zu nutzen:

- Perspektivenwechsel vornehmen. Jeder Partner versucht, das Problem aus der Warte des jeweils anderen zu sehen.
- Sich nicht den schwarzen Peter zuschieben. Die Schuldfrage ist bei der Konfliktlösung sekundär. Statt nach einem Schuldigen besser nach der Lösung des Problems suchen. Im Zentrum steht stets das Ziel der Kooperation.
- Ausweitung vermeiden. Diskussionen im Rahmen der Konfliktbearbeitung sollten sich nur um das aktuelle Problem drehen. Es wird kein Raum für Nebenkriegsschauplätze gewährt.

Fazit

Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kooperationen. Die Kooperationspartner müssen Rahmenbedingungen schaffen, um dieses Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten – insbesondere auch in Konfliktfällen. Damit Konflikte und Krisen in der Kooperation zum Nutzen aller Beteiligten bewältigt werden können, sollten von Anfang an Meetings und Räume an neutralen Orten vorgesehen werden. Hier kann man sich im Falle von Krisen, die ja häufig unerwartet eintreten, treffen, um konstruktiv nach einer Neuausrichtung der Kooperation zu suchen.

Checkliste: So erkennen Sie Bruchsignale

Arbeiten Kleinunternehmen zusammen, lohnt es sich, die Kooperation regelmässig auf Bruchsignale zu überprüfen. Denn Konflikte lassen sich im Anfangsstadium einfacher lösen.

lst die Stimmung unter den Partnern gedrückt (z. B. keine freundliche Begrüssung und Verabschiedung bei Treffen)?
Wird über einen oder mehrere Kooperationspartner schlecht geredet (z. B. «Er ist nicht kompromissbereit»)?
Nehmen Reaklamationen über einzelne oder mehrere Partner zu?
Sind die Reklamationen schlecht nachvollziehbar?
Gibt es einen oder mehrere Partner, die bei Diskussionen ausgeschlossen werden?
Haben Partner das Gefühl, dass andere mehr von der Kooperation profitieren als sie selbst?
Gibt es Kooperationspartner, die regelmässig gegen festgehaltene oder ungeschriebene Gesetze der Kooperation verstossen (z. B. pünktliches Erscheinen zu Sitzungen)?
Gibt es negative Äusserungen, welche die Kooperation betreffen (z. B. «Das hat doch keinen Sinn» oder «Ich habe eigentlich gar keine Zeit dafür»)?
2. Bruchsignale auf organisatorischer Ebene
5 5
Bruchsignale auf organisatorischer Ebene Gibt es einzelne oder mehrere Partner, die ihre Leistungen nicht in der vereinbarten
2. Bruchsignale auf organisatorischer Ebene Gibt es einzelne oder mehrere Partner, die ihre Leistungen nicht in der vereinbarten Menge und Qualität respektive nicht zur vereinbarten Zeit erbringen? Gibt es Partner, die sich unterdurchschnittlich oder kaum für das Kooperationsprojekt
2. Bruchsignale auf organisatorischer Ebene Gibt es einzelne oder mehrere Partner, die ihre Leistungen nicht in der vereinbarten Menge und Qualität respektive nicht zur vereinbarten Zeit erbringen? Gibt es Partner, die sich unterdurchschnittlich oder kaum für das Kooperationsprojekt engagieren? Ist die Verteilung der Aufgaben, der Kosten oder des Gewinns nicht mehr so klar geregelt
2. Bruchsignale auf organisatorischer Ebene Gibt es einzelne oder mehrere Partner, die ihre Leistungen nicht in der vereinbarten Menge und Qualität respektive nicht zur vereinbarten Zeit erbringen? Gibt es Partner, die sich unterdurchschnittlich oder kaum für das Kooperationsprojekt engagieren? Ist die Verteilung der Aufgaben, der Kosten oder des Gewinns nicht mehr so klar geregelt wie am Anfang? Gibt es Veränderungen auf dem Markt, welche die Kooperationspartner beunruhigen
2. Bruchsignale auf organisatorischer Ebene Gibt es einzelne oder mehrere Partner, die ihre Leistungen nicht in der vereinbarten Menge und Qualität respektive nicht zur vereinbarten Zeit erbringen? Gibt es Partner, die sich unterdurchschnittlich oder kaum für das Kooperationsprojekt engagieren? Ist die Verteilung der Aufgaben, der Kosten oder des Gewinns nicht mehr so klar geregelt wie am Anfang? Gibt es Veränderungen auf dem Markt, welche die Kooperationspartner beunruhigen (z. B. Einbruch der Nachfrage, neue Technologien)? Gibt es Partner, die ihr Engagement im Netzwerk gegen aussen ungenügend oder nur

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

ku Kooperationen | Mai 2013

Glossar

Arbeitsgemeinschaft:

Eine Arbeitsgemeinschaft, abgekürzt Arge, ist ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen, die einmalig oder auch auf gewisse Dauer zur gemeinsamen Durchführung grösserer Vorhaben zusammenarbeiten.

Benchmarking/Benchmark:

Benchmarking ist ein Prozess, in dem Produkte, Dienstleistungen und Abläufe im eigenen Unternehmen mit denen in fremden Unternehmen in qualitativer und/ oder quantitativer Hinsicht verglichen werden. Der Benchmark ist dementsprechend ein Referenzwert zur Beurteilung der Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse im eigenen Unternehmen.

Einfache Gesellschaft: Sie ist die einfachste Form einer Personengesellschaft. Es ist die vertragsmässige Verbindung von zwei oder mehreren Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes mit gemeinsamen Kräften oder Mitteln (OR Art. 530–551).

Geistiges Eigentum: Geistiges Eigentum bezieht sich auf Schöpfungen des Geistes wie Erfindungen, Symbole, Namen, Bilder und Design, die im Handel genutzt werden. Man bezeichnet geistiges Eigentum auch als Immaterialgüterrecht. Der Begriff dient als Oberbegriff für Patentrecht, Urheberrecht und Markenrecht.

Gemeinschaftsunternehmen:

Darunter versteht man eine gemeinsame Tochtergesellschaft von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich getrennten Unternehmen. Neben Kapital bringen die Gründungsgesellschaften meist einen wesentlichen Ressourcenanteil an Technologie, Schutzrechten, technischem bzw. Marketing-Know-how oder Anlagen ein. Gemeinschaftsunternehmen werden auch Joint Ventures genannt.

Generalunternehmen: Eine Unternehmung, die sich zur Erfüllung eines Auftrags anderer Firmen (Sub- oder Unterunternehmen) bedient. Rechtsbeziehungen bestehen lediglich zwischen Auftraggeber und Generalunternehmer sowie zwischen Generalunternehmer und Subunternehmen.

Joint Venture: siehe Gemeinschaftsunternehmen.

Kartellgesetz: Ziel des Gesetzes ist, volkswirtschaftlich und sozial schädliche Auswirkungen von Kartellen und anderen Wettbewerbsbeschränkungen zu verhindern und damit den Wettbewerb zu fördern.

Kernprozesse: Zentrale Prozesse mithilfe derer die Wertschöpfung eines Unternehmens erfolgt.

Kooperationsrichtung: Die Kooperationsrichtung gibt an, auf welchen Stufen der Wertschöpfungskette die an einer Kooperation beteiligten Unternehmen stehen respektive ob sie aus derselben oder unterschiedlichen Branchen stammen. Es wird zwischen horizontalen, vertikalen und diagonalen Kooperationsrichtungen unterschieden.

Kostensatz: Ein Kostensatz (auch Verrechnungssatz) wird in der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung gebildet, um innerbetriebliche Leistungen zu bewerten und weiterzuverrechnen.

Mediationsverfahren: Die Mediation ist ein aussergerichtliches Verfahren zur Konfliktbeilegung, bei der der Mediator eine neutrale und moderierende Rolle einnimmt. Die Moderation zielt darauf ab, eine für jede Partei vertretbare Übereinkunft zu treffen, ohne weitere (gerichtliche) Wege der Streitbeilegung gehen zu müssen. Am Ende des Mediationsverfahrens treffen die Partei-

en eine Vereinbarung, die das künftige Verhalten und das weitere Vorgehen festlegt.

Nachschusspflicht: Im Gesellschaftsrecht bezeichnet man damit die Verpflichtung eines Gesellschafters oder Genossenschafters, anteilsmässig das bestehende Gesellschaftskapital zu erhöhen bzw. für entstandene Verluste zu haften. Man unterscheidet zwischen der beschränkten (bis zur Haftsumme) und unbeschränkten Nachschusspflicht.

Publizitätspflichten: Pflicht zur Offenlegung bestimmter Informationen, zum Beispiel des Jahresabschlusses.

Schiedsgericht: Die Parteien

dürfen ihre Streitsache vor oder nach Streitausbruch einem privaten Schiedsrichter oder Schiedsgericht zur Entscheidung übertragen; die Parteien können Verfahren und Schiedsrichter weitgehend selber bestimmen. Die Parteien können sich einem institutionellen Schiedsgericht (Schiedsgerichtsorganisation; z. B. Swiss Rules, ICC) oder einem Ad-hoc-Schiedsgericht (die Parteien bestimmen Schiedsrichter und Organisation selber) unterstellen.

Skalenertrag: Beim Skalenertrag (auch Grössenkostenersparnis genannt) handelt es sich um einen Begriff der Produktionstheorie. Bezeichnet wird damit das Verhältnis der Produktionsmenge zu den eingesetzten Produktionsfaktoren. Von einem positiven Skaleneffekt spricht man, wenn die Produktionsmenge stärker steigt als die Erhöhung der eingebrachten Faktoren.

Supportprozesse: Der Begriff Unterstützungsprozess oder Supportprozess bezeichnet betriebliche Prozesse, die bei der Wertschöpfung eines Unternehmens den Kernprozess unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen. Typische unterstützende Prozesse sind beispielsweise Personalwesen, Buchhaltung, Datenverarbeitung oder Instandhaltung.

Time-to-Market: Umfasst die Zeitspanne, die von einer ungefähren Produktidee, über die Entwicklung bis zur Einführung eines innovativen Produkts auf dem Markt benötigt wird.

Tit-for-Tat-Prinzip: In der Spieltheorie bezeichnet Tit for Tat («Wie du mir, so ich dir») die Strategie eines Spielers, der in einem mehrperiodigen Spiel im ersten Zug kooperiert und danach genauso handelt wie sein Gegenspieler in der jeweiligen Vorperiode.

Treuepflichten: Verpflichtung einer Vertragspartei, auf die andere Rücksicht zu nehmen und sich loyal zu verhalten, um die gemeinsamen Ziele nicht zu gefährden.

Unternehmenskultur: Gesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.

Wertschöpfungskette: Die

Wertekette bzw. Wertschöpfungskette (Value Chain) ist ein Managementkonzept von Michael E. Porter, das ein Unternehmen als eine Ansammlung von Tätigkeiten darstellt, die direkt (Kernprozesse wie Produktion oder Vertrieb) oder indirekt (Supportprozesse wie Infrastruktur oder Personalwirtschaft) zur Schaffung von Werten dienen.

Zahlungsziel: Bezeichnung für einen in der Zukunft liegenden Zeitpunkt, zu dem eine Geldschuld bezahlt werden soll. Gewährung eines Zahlungsziels ist die typische Form des kurzfristigen Lieferantenkredits.

Vorschau

Ausblick. Die nächste Ausgabe von «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zum Thema «International geschäften».

Das internationale Geschäft bietet gerade für Kleinunternehmen unzählige Chancen. So können riesige, neue Marktgebiete erschlossen oder das Wissen von Menschen aus anderen Ländern und Kulturen genutzt werden. Auf diese Weise erweitert sich der Horizont für die eigene unternehmerische Tätigkeit.

Wagt ein Kleinunternehmen erste Schritte ins oder im Ausland, ist dies oft ein bedeutender Wachstumsschritt. Es stellen sich Fragen zum Import und Export von Waren oder zum Handel von Gütern und Dienstleistungen. Auch müssen Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmer sorgfältig wählen, in welchen Ländern sie einkaufen, produzieren oder verkaufen wollen. Und sich überlegen, ob das am besten aus der Schweiz möglich ist, über eine Partnerschaft vor Ort oder gar mit einer eigenen Niederlassung im Ausland.

Neben den vielen Chancen, die das internationale Geschäften bietet, birgt es auch Risiken. Es gilt, diese mindestens genauso sorgfältig abzuschätzen wie im angestammten Tätigkeitsgebiet. Und sie mit sorgfältiger Planung oder besonderen Absicherungen in tragbaren Grenzen zu halten. Im November-Magazin 2013 beleuchten wir die verschiedenen Motivationen, die Möglichkeiten und die Herausforderungen des Geschäftens über die Landesgrenzen hinaus.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: www.postfinance.ch/ku

ku Kooperationen | Mai 2013

Wettbewerb: Zu welchem Thema möchten Sie ein nächstes «ku» lesen?

Machen Sie der Redaktion einen Vorschlag, zu welchem Schwerpunktthema aus der Welt der Kleinunternehmen eine der nächsten Ausgaben von «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheinen soll. Und gewinnen Sie einen Teamausflug im Wert von 2'000 Franken.

Alle Teilnehmer mit einem Vorschlag nehmen an der Verlosung teil. Die Gewinnerin oder der Gewinner erhält einen Gutschein im Wert von 2'000 Franken von der Outdoor Dreams GmbH (www.team-events.ch). Damit lassen Sie sich aus dem grossen Angebot an Themen-Events, Teambuilding-Aktivitäten, Outdoor-Adventures und Ausflügen einen Anlass für Ihr Kleinunternehmen, Ihr Team oder Ihre Familie organisieren – ganz nach Ihren Wünschen.

Teilnahmebedingungen: Teilnahmeschluss ist der 14. August 2013. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Über den Wettbewerb wird keine Korrespondenz geführt. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt, weder weitergegeben noch für weitere Werbezwecke verwendet.

Mitmachen

Teilen Sie uns Ihre Vorschläge und Ihre Kontaktangaben via

redaktion.ku@postfinance.ch

Bisher erschienen: die Ausgaben von «ku – Führung von Kleinunternehmen»



Nr. 1, November 2008: Personalmanagement

Personalmanagement ist eine erfolgskritische Schlüsselfunktion im Unternehmen Im Heft finden Sie Beiträge zur Suche, Be urteilung und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Nr. 5, November 2010: Werbung

Kleine Unternehmen müssen kommunizieren, um am Markt gehört zu werden. Durch gezielte Werbung positionieren sie sich bei ihren Zielkunden, heben sich von ihren Konkurrenten ab und fördern den Absatz.



Nr. 9, November 2012: Kundenpflege Für die Kundenpflege stehen dem Kleinunternehmen zahlreiche Instrumente zur Verfügung. Wie gut diese gelingt, hängt von der Auswahl und kreativen Umsetzung der Massnahmen ab.



Nr. 2, Mai 2009: Preisgestaltung

Im zunehmenden Preisdruck überlegen sich Kleinunternehmerinnen und -unternehmer, welcher Preisstrategie sie folgen Die Preisgestaltung geht einher mit der Positionierung der Firma und ihrer Produkte oder Dienstleistungen.



Nr. 6, Mai 2011: Sich selbst führen

Die Führung eines kleinen Unternehmens beginnt bei der Chefin und beim Chef. Der kluge Umgang mit den beschränkten eigenen Ressourcen, Delegation und effiziente Arbeitstechniken sind der Schlüssel zum erfolgreichen Selbstmanagement.



Nr. 3, November 2009: Entwicklungsschritte

Mit der Gründung ist es nicht getan. Unternehmen durchleben verschiedene Phasen: vom Aufbau und Wachstum über Krisen und Turnarounds bis hin zur Übergabe oder zum Verkauf.



Nr. 7, November 2011: Strategie

Die Strategie des Unternehmens ist eine Landkarte, die den Weg zu den Unternehmenszielen aufzeigt. Eine Strategie auszuarbeiten, hilft, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Chancen und Gefahren aufzuzeigen.



Nr. 4, Mai 2010: Finanzielle Führung

nehmens sinnvollerweise aufgebaut ist, wo die Knackpunkte im Einnehmen oder Ausgeben von Geld liegen und wie diese am besten gemeistert werden können, sind Themen dieser Ausgabe.



Nr. 8, Mai 2012: Gründen

Das Magazin liefert Tipps zu Gründerthemen wie der Entwicklung von Geschäftsidee und Businessplan, der Finanzplanung sowie rechtlichen Herausforderungen. Zudem unterstützt es beim Identifizieren der eigenen Kompetenzen.

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter: www.postfinance.ch/ku.