

# 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 mehr als 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

↓  
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 **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Die wichtigsten Gründe und Hindernisse für Kooperationen



## 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.

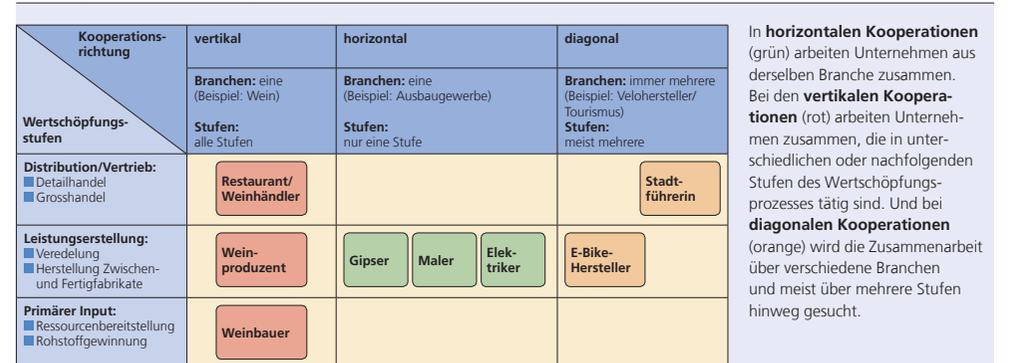
### exkurs

#### Keine echte Kooperation

↓  
Sowohl der Einkauf von Einzelleistungen (Unter-auftrag) 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



■ **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 diagonalen 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 grössere-

**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 berufspezifische Fragen geklärt.

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 gleichmässige 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  
■ Vermeidung von Abhängigkeits- und Informationsungleichgewichten  
■ Gleichberechtigung bei Gewinn und Verlust sowie bei den Eigentumsrechten an den Resultaten

Abbildung 03 Formen von Kooperationen: vom Erfahrungsaustausch zur Beteiligung

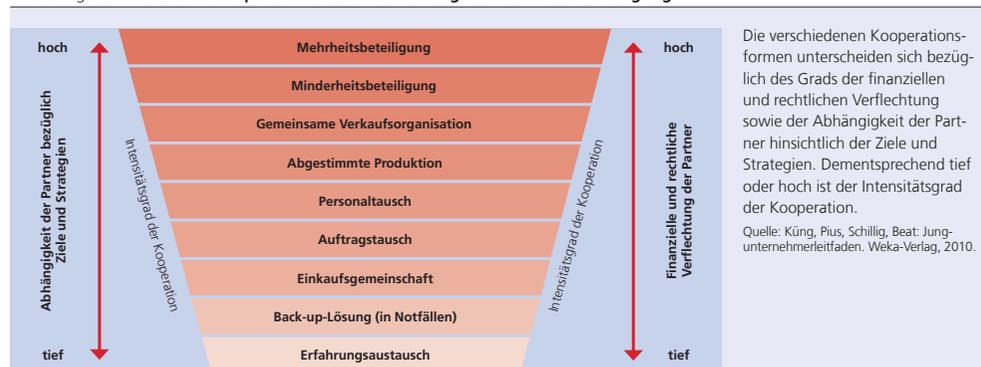


Abbildung 04 Bewertung möglicher Kooperationspartner

Relevante Kompetenzen	Beurteilung eigenes Unternehmen			Beurteilung Partner			Was fehlt? (gewünschte Eigenschaften)	Was ist zu tun?
	schlecht	mittel	gut	schlecht	mittel	gut		
<b>1. Ressourcen</b>								
Personal			X			X		Wissenstransfer sicherstellen
Auslastung der Produktionskapazität	X					X		Akquise von neuen Aufträgen
<b>2. Kompetenzen</b>								
Fertigungstechnologie			X	X				Fertigungstechnologie und Innovationsfähigkeit zusammenbringen
Innovationsfähigkeit		X				X		
Sprachkompetenzen	X					X	Englisch vorhanden, Französisch nicht vorhanden	Englischkenntnisse des Partners nutzen, Französischkurse anbieten
<b>3. Ausstattung</b>								
Maschinen			X	X				
Informatik		X				X	kompatible Software	Spezialist beziehen
<b>4. Soziale Kompetenzen</b>								
Kooperationsbereitschaft			X			X		
Kommunikationskompetenz			X			X		

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.

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 nein?**

- ↓
- Soll mein Unternehmen kooperieren – oder nicht? Folgende Fragen helfen bei der Entscheidungsfindung.
- 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.

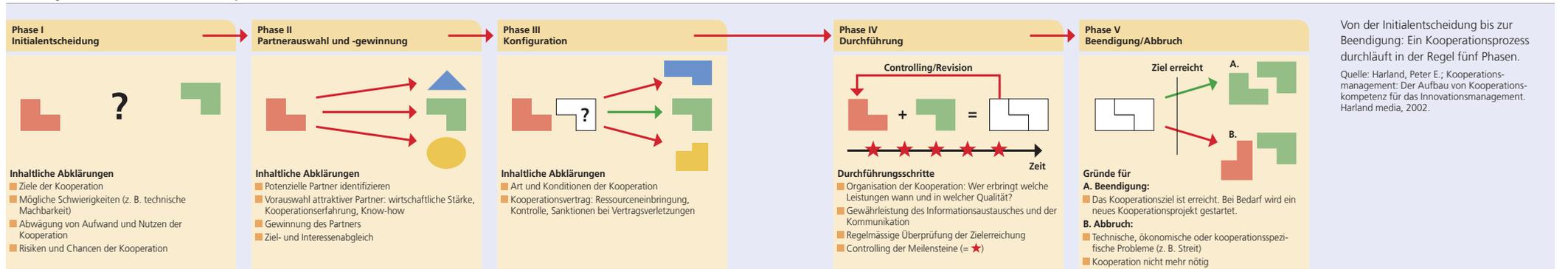
**Phase III: Konfiguration – Kooperationskonzeption und -planung.** Ist ein Kooperationspartner gefunden, kann die Planung beginnen. Dazu wird aus jedem Kleinunternehmen ein Verantwortlicher definiert, der für das Kooperationsprojekt zuständig ist. Es folgt das Festlegen der gemeinsam verfolgten Ziele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

**tipp**

**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, Maschinenorientierung, Kreativität
  - Soziale Kompetenzen: Kooperations- und Leistungsbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Charaktereigenschaften, Charisma usw.

Abbildung 05 Die fünf Phasen einer Kooperation



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	
<b>Initialentscheidung vor der Kooperation</b>			
Können wir die erforderliche Leistung aus eigenen Kräften erbringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können wir die Aufgabe in fachlicher Hinsicht alleine lösen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind wir mit unserem Unternehmen an allen erforderlichen Orten präsent?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind wir im Alleingang kosteneffizient?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können wir das finanzielle Risiko alleine tragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Wenn Sie eine oder mehrere Fragen mit nein beantwortet, sollten Sie eine Kooperation in Betracht ziehen.</b>			
	Ja	Nein	Handlungsbedarf
<b>Planung der Kooperation</b>			
Sind die Ziele der Kooperation geklärt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die benötigten Kompetenzen der Kooperationspartner festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Anforderungsprofile zur Auswahl der Partner erstellt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die rechtlichen Aspekte der Kooperationsform überlegt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die gewünschten Vorteile und möglichen Nachteile der Kooperation festgehalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist das Vorgehen bestimmt, um Kooperationspartner zu finden und auszuwählen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Auswahl eines Kooperationspartners</b>			
Haben die Kooperationspartner gleiche Erwartungen an den Erfolg der Kooperation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können die Kooperationspartner vertrauensvoll zusammenarbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hat der Kooperationspartner bereits Kooperationserfahrung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vertragen sich die Unternehmenskulturen (z. B. Führungsstil)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergänzen sich die fachlichen Kompetenzen der Kooperationspartner (z. B. Aus- und Weiterbildung, Sprachkenntnisse)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fördern die sozialen Kompetenzen der Kooperationspartner (z. B. Motivation, Kommunikationsfähigkeit) die Kooperation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Aufbau der Kooperationsorganisation</b>			
Sind Verantwortliche für die Organisation benannt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Prozesse während des Kooperationsverlaufs genau definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die (gemeinsame) Ressourcennutzung geregelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugeordnet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind konkrete Abläufe des Informationsaustausches festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Diese Checkliste steht Ihnen unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

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



**Unternehmen** Handwerk Plus GmbH, [www.hwplus.ch](http://www.hwplus.ch)

**Branche, Tätigkeit** Handwerk

**Gründung** 2010

**Zahl der Kooperationspartner** 8 Handwerksbetriebe

**Ziel der Kooperation** Gemeinsam Aufträge akquirieren und ausführen

*Acht Handwerksbetriebe aus Aarau und 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.*

**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.**