

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

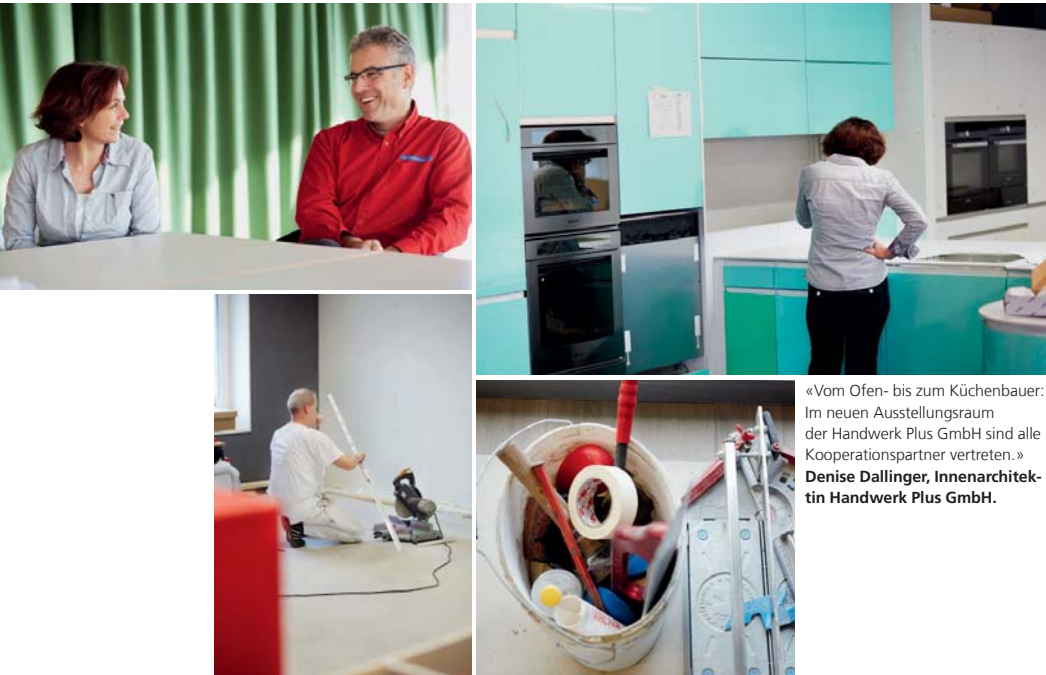
**Ziel der Kooperation** Gemeinsam Aufträge akquirieren und ausführen

*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.**



«Vom Ofen- bis zum Küchenbauer: Im neuen Ausstellungsraum der Handwerk Plus GmbH sind alle Kooperationspartner vertreten.»  
**Denise Dallinger, Innenarchitektin 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-, Tief- und 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 anderen 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 Geschäftsführer 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 unbekanntem 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.»

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

Abbildung 06 Kooperationsmotive entlang der Wertschöpfungskette

Kernprozesse	Entwicklung	Einkauf	Produktion	Vertrieb	Geht ein Unternehmen eine Kooperation ein, kann es entlang der Wertschöpfungskette unterschiedliche technische, wirtschaftliche oder organisatorische Motive für die Zusammenarbeit haben.
<b>Technische Kooperationsmotive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Synergieeffekte (gemeinsames Wissen nutzen)</li> <li>■ Know-how-Transfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nutzung gemeinsamer (Online-)Einkaufsplattform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Know-how-Erhalt</li> <li>■ Standardisierung von Prozessen</li> <li>■ Verbesserung der Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbesserung der Qualität der Werbe- und Vertriebsmassnahmen</li> </ul>	
<b>Wirtschaftliche Kooperationsmotive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenreduktion</li> <li>■ Zeitersparnis (Time-to-Market)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenreduktion</li> <li>■ Zugang zu neuen Beschaffungsmärkten</li> <li>■ Zeitersparnis bei Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenreduktion</li> <li>■ Zugang zu neuen Märkten (Entwicklung der Produktpalette)</li> <li>■ Risikoteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenreduktion</li> <li>■ Zugang zu neuen Märkten (z. B. Internationalisierung)</li> </ul>	
<b>Organisatorische Kooperationsmotive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimierung von Forschungs- und Entwicklungsprozessen durch gemeinsame Lerneffekte</li> <li>■ Nutzung gemeinsamer Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Professionalisierung von Beschaffungsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimierung von Produktionsprozessen durch gemeinsame Lerneffekte</li> <li>■ Kapazitätsausgleich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimierung von Prozessen durch gemeinsame Lerneffekte</li> </ul>	
<b>Supportprozesse</b>	<b>Personal / Recht / Informatik / Kommunikation</b>				