



Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.)

## **GEWERK** **Wegweiser für erfolgreiche** **Kooperationen im Handwerk**

**Erfahrungsberichte und Handlungs-**  
**empfehlungen für die Praxis**



Veröffentlichung im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts (02PP3220). Durchgeführt von den Partnern der Gewerk GmbH, der Handwerkskammer Freiburg und dem Institut für Technik der Betriebsführung.

itb – Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.):  
GEWERK: Wegweiser für erfolgreiche Kooperationen im Handwerk - Erfahrungsberichte und Handlungsempfehlungen aus der Praxis; Veröffentlichung im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts. Durchgeführt von den Partnern der Gewerk GmbH, der Handwerkskammer Freiburg und dem Institut für Technik der Betriebsführung.  
Institut für Technik der Betriebsführung.  
Karlsruhe: Helmesverlag Karlsruhe, 2003  
ISBN 3-9808762-1-7

Autoren der vorliegenden Veröffentlichung:

U. Cupok, Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe  
J. Heidenreich, Handwerkskammer Freiburg  
E. Heinen, Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe  
R. Klenz, Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe  
F. Künze, Handwerkskammer Freiburg  
J. Peter, gamma concept mbH, Karlsruhe  
sowie die Partner der GEWERK GmbH (s. Seite 9)

© Karlsruhe 2003 – Alle Rechte vorbehalten

---

Herausgeber: Institut für Technik der Betriebsführung  
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e.V.  
Leiter: Dr. Gerold B. Hantsch  
76133 Karlsruhe – Karl-Friedrich-Straße 17  
Telefon (0721) 9 31 03-0 – Telefax (0721) 9 31 03-50  
E-Mail: info@itb.de – Internet: <http://www.itb.de>

ISBN 3-9808762-1-7  
Helmesverlag Karlsruhe  
76133 Karlsruhe

Printed in Germany

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Der Weg zur Kooperation GEWERK</b> .....	7
Entstehungsgeschichte: Vom Einzelkämpfer zum starken Verbund.....	7
Teilnahme am Pilotprojekt des BMBF.....	7
Idee und Inhalt der vorliegenden Broschüre.....	8
Die Kooperationsgemeinschaft stellt sich vor.....	9
Schritte zu einer funktionsfähigen Kooperation.....	9
Voraussetzungen.....	10
Kooperationsformen und -merkmale.....	11
Kooperationsmotive.....	11
Vorteile von Kooperationen im Handwerk.....	12
Stufenplan zur Umsetzung einer Kooperation.....	12
<b>Erfahrungsberichte und Handlungsempfehlungen</b> .....	14
Stufe 1: Die Entscheidung.....	15
Erfahrungen aus der Praxis: Werner Scheer, Raumausstatter, Parkett- und Fußbodentechnikermeister.....	15
Handlungsempfehlung.....	15
Stufe 2: Partnerbetriebe finden und eine Generalprobe durchführen.....	17
Erfahrungen aus der Praxis: Michael Fesenmeier, Maler- und Lackierermeister.....	17
Handlungsempfehlung.....	18
Stufe 3: Ziele festlegen.....	19
Erfahrungen aus der Praxis: Michael Fesenmeier, Maler- und Lackierermeister.....	19
Handlungsempfehlung.....	19
Stufe 4: Organisation gestalten.....	21
Erfahrungen aus der Praxis: Heidi Scheer, Betriebswirtin des Handwerks.....	21
Handlungsempfehlung.....	22
Erfahrungen aus der Praxis: Rolf Fehrenbach, Elektroinstallationsmeister.....	24
Handlungsempfehlung.....	25
Stufe 5: Marketingkonzept ausarbeiten.....	31
Erfahrungen aus der Praxis: Michael Bühner, Stuckateurmeister.....	31
Handlungsempfehlung.....	32
Stufe 6: Die rechtliche Seite zum Schluss - Vertragsgestaltung.....	35
Erfahrungen aus der Praxis: Michael Bühner, Stuckateurmeister.....	35
Handlungsempfehlung.....	35
<b>Anhang</b> .....	40
Businessplan.....	40
Materialien zu Stufe 1: Entscheidung.....	42
Materialien zu Stufe 2: Partner finden.....	42
Materialien zu Stufe 3: Ziele definieren.....	44
Materialien zu Stufe 4: Organisation gestalten.....	44
Materialien zu Stufe 5: Marketingkonzept ausarbeiten.....	45
Materialien zu Stufe 6: Rechtliche Seite – Vertragsgestaltung.....	47
Weitere interessante Links.....	49
Projektbeteiligte.....	50
Projektpartner.....	50
Auftragnehmer im Rahmen des Projekts.....	51



# Vorwort



Märkte und Verbraucherverhalten haben sich verändert. In diesem turbulenten Umfeld müssen die Unternehmen geeignete Strategien entwickeln, wie etwa flexible Wertschöpfungsketten durch übergreifende Vernetzung bei der Leistungserbringung.

Kooperationen erlauben im Idealfall bei weitgehendem Erhalt der Flexibilität der einzelnen Unternehmen die Entwicklung und Umsetzung komplexer Wettbewerbsstrategien, die die Marktposition aller beteiligten Betriebe stärken und stabilisieren. Durch die Nutzungsmöglichkeiten neuer Informations- und Kommunikationstechnologien erlangen Kooperationen zusätzlich für viele kleine und mittlere Unternehmen eine neue und umfassendere Bedeutung. Handwerksunternehmen fehlt jedoch vielfach ein fundiertes Konzept als Grundlage einer gezielten und systematischen Reaktion auf diese Herausforderungen.

Im vorliegenden Verbundprojekt wurde als reproduzierbares und vermarktungsfähiges Ergebnis ein Geschäftsmodell für ein effizientes virtuelles Dienstleistungszentrum handwerklicher Unternehmen entwickelt.

Der Lösungsansatz enthält konkrete Gestaltungshilfen für kooperationsförderliche Organisationsstrukturen handwerklicher Unternehmen und bietet so die Möglichkeit, zu praxistauglichen, flexiblen Umsetzungskonzepten zu gelangen. Konkrete Gestaltungshilfen für die Koordination unternehmensübergreifender Prozesse sind Bestandteil des Geschäftsmodells. Ebenso ist die informations- und kommunikationstechnische Unterstützung für eine partnerschaftliche Steuerung von Produktionsnetzen durch den Einbezug handwerksgerechter Softwarelösungen für ein durchgängiges Auftragsmanagement und für einen raschen, zweckmäßigen und kundenorientierten Informationsfluss berücksichtigt.

Das Geschäftsmodell wurde parallel zu seiner Entwicklung am konkreten Fall erprobt. Mit Unterstützung der als Referenzobjekt dienenden Kooperationspartner der GEWERK GmbH (z. Zt. zehn Handwerksunternehmen aus den Bau- und Ausbaugewerken) erfolgte eine Überprüfung der entwickelten Ansätze.

Die hieraus abgeleiteten konkreten Handlungsempfehlungen sind in dieser Broschüre als praxisorientierter Erfahrungsbericht in für kooperationsinteressierte handwerkliche Unternehmer geeigneter Form aufbereitet. Umfangreiches weiterführendes Material findet sich darüber hinaus auf der Internetseite zum Projekt unter: **[www.projekt-gewerk.de](http://www.projekt-gewerk.de)**.

Karlsruhe, Dezember 2003

Wolf-Hermann Böcker

Geschäftsführer des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks



# Der Weg zur Kooperation „GEWERK“



## Entstehungsgeschichte: Vom Einzelkämpfer zum starken Verbund



Die Wurzeln der Kooperationsgemeinschaft GEWERK liegen im Zusammenschluss von vier mittelständischen Handwerksbetrieben Anfang der Achtziger Jahre. Ihr Ziel war es, mehr als „nur“ die eigenen Branchenleistungen anzubieten, um sich gemeinsam einen größeren Kundenkreis und mehr Aufträge zu erschließen.

Bereits in dieser „lockeren“ Phase der Zusammenarbeit koordinierte der vom Kunden angesprochene Betrieb als alleiniger Ansprechpartner alle gewünschten Leistungen. Schnell folgte der erste gemeinsame Marktauftritt. Jetzt wurden auch Angebote sowie Rechnungen gemeinsam und nicht mehr getrennt an den Kunden gestellt. Termine wurden gemeinsam abgesprochen.

Den vier Betrieben aus den Gewerken Sanitär, Maler, Fliesenleger und Stuckateure schloss sich 1985 ein Schreinerbetrieb an. Das Dienstleistungskonzept wurde kontinuierlich erweitert und bis 1995 eine gemeinsame Ausstellung aufgebaut.

Um die Wettbewerbsfähigkeit zu stabilisieren entschloss sich die Gemeinschaft 1996 ihre Kooperation mit der Gründung der GEWERK GmbH zu festigen. Die Beweggründe für diesen Schritt lagen in dem Wunsch den Kundenkreis weiter zu vergrößern, um durch Kundenempfehlungen die Auftragslage zu verbessern und eine Multiplikation des Bekanntheitsgrads zu erreichen. Mit ihrem Angebot von Komplettlösungen mit durchgehendem Ansprechpartner, einem gemeinsamen Angebot sowie einer Festpreis-, Termin- und Sauberkeitsgarantie strebt die Gemeinschaft einer marktführenden Stellung entgegen.

Die GEWERK GmbH wuchs in den folgenden Jahren auf acht Betriebe unterschiedlicher Gewerke an. Dass es sich hierbei um einen „lebenden“ Prozess handelt und die Gemeinschaft ähnlich einem guten Wein erst reifen muss, zeigte sich auch in Differenzen zwischen den Unternehmern. Dies führte im Jahr 2002 zum Ausscheiden von zwei Partnern. Zum Jahresende 2003 besteht die nunmehr seit acht Jahren existierende GEWERK GmbH aus einer stabilen, harmonischen Kooperationsgemeinschaft von zehn Handwerksbetrieben.

## Teilnahme am Pilotprojekt des BMBF



Ein weiterer entscheidender Schritt bestand für die GEWERK GmbH in der Teilnahme am Pilotprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur „Entwicklung eines Geschäftsmodells für regionale, gewerkeübergreifende handwerkliche Kooperationen“ im Jahr 2001. Unter wissenschaftlicher Begleitung durch das itb - Institut für Technik der Betriebsführung, Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e. V. in Karlsruhe sowie der organisatorischen Betreuung durch die Handwerkskammer Freiburg galt es, während der Projektlaufzeit in den kommenden zwei Jahren

- Entscheidungshilfen zur Stärkung der Kooperationsfähigkeit zu entwickeln,
- Managementmethoden und -werkzeuge zur Koordination unternehmensübergreifender Prozesse zu finden sowie
- handwerksgerechte Softwarelösungen für ein durchgängiges Auftragsmanagement und einen raschen, zweckmäßigen und kundenorientierten Informationsfluss einzubeziehen.

Das daraus als Projektergebnis entstandene Geschäftsmodell besteht in einem wirtschaftlich effizienten, virtuellen Dienstleistungszentrum, in dem Handwerksleistungen zukunftsfähig und kundenorientiert angeboten und umgesetzt werden. Dieses Modell kann unmittelbar auf andere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit gleicher oder ähnlicher Zielsetzung übertragen werden.

Parallel zur Entwicklung des Geschäftsmodells lief dessen Erprobung durch die Mitgliedsbetriebe von GEWERK. Im Sinne eines Referenzobjekts konnten sie dadurch ganz konkret

- die entwickelten Ansätze in der unternehmerischen Praxis überprüfen,
- die Ansätze untereinander diskutieren und die Methoden, Hilfsmittel usw. bei Bedarf überarbeiten,
- allgemeintypische Merkmale und Hinweise als Bestandteil eines übertragbaren Geschäftsmodells ableiten.

Die Projektziele, die mit Hilfe der Kooperationsgemeinschaft und den begleitenden Institutionen umgesetzt wurden, trugen dazu bei, dass sich die GEWERK GmbH, so wie sie heute besteht, auf den folgenden Seiten präsentieren kann.

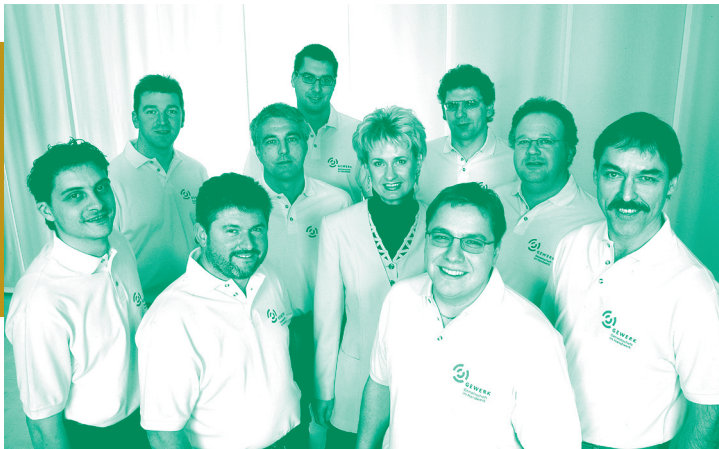


## Idee und Inhalt der vorliegenden Broschüre

Gute Leistungen allein scheinen heute nicht mehr auszureichen um sich auf dem Markt und gegenüber den Mitbewerbern zu behaupten. Kooperationsgemeinschaften haben es da deutlich einfacher als die einzelbetrieblich arbeitende Konkurrenz. Aus eigener Erfahrung können dies auch die Partnerbetriebe der GEWERK GmbH bestätigen. Dass aber der Erfolg nicht von heute auf morgen kommt und nicht immer alles wie am Schnürchen läuft, lässt sie heute um so stolzer auf das erfolgreiche Ergebnis blicken. Anhand der positiven, wie auch negativen Erfahrungen und eines enormen Know-hows, das die Partnerbetriebe in den vergangenen Jahren gesammelt haben, entstand der vorliegende Wegweiser. Darin möchten wir allen interessierten Handwerksbetrieben einen roten Faden an die Hand geben und das im Laufe der Zeit angesammelte Erfahrungswissen weitergeben. Schritt für Schritt verfolgen wir, mittels eines Stufenplans, beispielhaft den Weg der GEWERK GmbH, der zu einer erfolgreichen und dauerhaften Kooperation im Handwerk geführt hat.



## Die Kooperationsgemeinschaft stellt sich vor



### Gemeinschaft im Handwerk

Die Mitglieder der  
GEWERK GmbH

Die Mitglieder von GEWERK, das sind:

- Rolf Binninger, Kälteanlagenbau • Rolf Binninger GmbH • Glottertal
- Michael Bühner, Stuckateur • Stuckateur Bühner GmbH • Vörstetten
- Rolf Fehrenbach, Elektroinstallationen • Rolf Fehrenbach GmbH • Denzlingen
- Joachim Rau, Schreinerei • Holder GmbH • Waldkirch
- Ralf Kammans, Fliesen-, Platten- und Mosaikleger • Fliesenfachgeschäft Kammans • Denzlingen
- Michael Fesenmeier, Maler und Lackierer • Malerwerkstatt Menz • Gundelfingen
- Andreas Meder, Zimmerei und Schreinerei • Meder • Glottertal
- Heidi und Werner Scheer, Raumausstattung • Werner Scheer GmbH • Freiamt
- Roland Schillinger, Heizung-Sanitär-Blechnerei • Schillinger Sanitär und Heizung • Gundelfingen
- Rudolf Wöhrli, Kachelofenbau • Wöhrli Kachelofenbau • Denzlingen

## Schritte zu einer funktionsfähigen Kooperation



Zwei Faktoren beeinflussen entscheidend den Unternehmenserfolg. Das ist einmal der Markt als „Einfluss von Außen“ sowie die Unternehmensführung als „Einfluss von Innen“. Betrachten wir die aktuelle Wettbewerbssituation auf dem Markt lässt, sich eine der häufig gestellten Fragen, wozu Kooperationen überhaupt sinnvoll sind, leicht beantworten. Denn einerseits fordert der Markt vom Handwerksunternehmen die Konzentration auf Kernkompetenzen, andererseits werden Systemlösungen aus einer Hand verlangt. Die konsequente Strategie zur Lösung dieses Konflikts bietet sich in der Bündelung von Kernkompetenzen in einer Kooperation von Unternehmen. Hier werden die Leistungen verschiedener Fachgebiete (Gewerke) in Systemlösungen zusammengeführt und dem Kunden aus einer Hand angeboten.



## Voraussetzungen

Damit eine gute Kooperationsgemeinschaft entstehen kann müssen die Partner gemeinsam an einem Strang ziehen. Sie bilden ein Team, das gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet. Die „Chemie“ unter den Partnern muss daher stimmen.

Die Mitglieder einer erfolgreichen Kooperation zeichnen sich aus durch:

- Engagement
- Zuverlässigkeit
- Teamfähigkeit
- Fairness
- ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen

Jedem Kooperationspartner muss daneben bewusst sein, dass er mit dem Beitritt zu einer Kooperation einerseits weiterhin als selbstständiges Unternehmen existiert, andererseits aber in einem Team in ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis eintritt.

Neben den Vorteilen birgt eine Kooperation auch Risiken, die beispielsweise in einer unpräzisen Aufgabenstellung und -verteilung, in Kommunikationsproblemen oder in unterschiedlichen Erwartungen liegen können. Daher gilt es, neben den genannten Grundvoraussetzungen, eine Reihe weiterer Voraussetzungen zu beachten, um der Kooperation auf Dauer ein stabiles Fundament zu verleihen.

- Klare Kooperationsziele definieren, möglichst gemeinsam erarbeiten und schriftlich festhalten,
- für einen konstanten Informations- und Kommunikationsfluss untereinander sorgen,
- zukünftige Kooperationsleistung (Geschäftsfeld) bestimmen,
- Kundenzielgruppen und
- gemeinsamen Auftritt in der Öffentlichkeit festlegen,
- Zuständigkeiten (Aufgabenverteilung) klären und ausgewogene Machtverhältnisse schaffen,
- Haftungs- und Urheberrechtsfragen klären,
- Vertragsform.

Eine Kooperation stellt eine Mannschaftsleistung dar und kann nur erfolgreich sein, wenn alle motiviert auf das gesetzte Ziel hinarbeiten.



## Kooperationsformen und -merkmale

Der vorliegende Wegweiser beschreibt beispielhaft die Bildung einer lateralen Kooperation anhand der GEWERK GmbH. Hier haben sich inzwischen zehn Handwerksunternehmen aus unterschiedlichen Gewerken zusammengefunden. Daneben gibt es weitere Formen von Unternehmenskooperationen. Ein in der Literatur gebräuchliches Kriterium zur Unterteilung von Kooperationen stellt die, nach Art der beteiligten Wirtschaftsstufen dar. Danach können drei Gruppen unterteilt werden:

- Horizontale Verbindungen (z. B. Unternehmen aus gleichen Gewerken/Branchen)
- Vertikale Verbindungen (z. B. Lieferketten)
- Laterale Verbindungen (Branchenfremde Verbindungen)

Eine eindeutige Zuordnung ist oftmals nicht einfach, da selbst der Begriff Kooperation nicht einheitlich definiert ist. So grenzen einige Autoren Kooperationen deutlich von anderen Formen der Zusammenarbeit ab. Für andere zählt dazu jede Art der Zusammenarbeit zwischen gleichen oder verschiedenen wirtschaftlichen Einheiten.

Zu den Merkmalen einer Kooperation im engeren Sinn der Definition zählen:

- Die Freiwilligkeit der Zusammenarbeit,
- die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit der Partner,
- gemeinsame bzw. gleichgerichtete Ziele,
- Erfolgsbeitrag entsprechend des eingebrachten Engagements,
- die Kündbarkeit der Zusammenarbeit.

## Kooperationsmotive



Kooperationen, so wie wir sie oben beschrieben haben, entstehen aus ganz unterschiedlichen Motiven und Motivationen. Je nach Motiv sind natürlich auch die Zielsetzungen und -vorstellungen andere. Damit es später nicht zu Missverständnissen oder Verstimmungen unter den Partnern kommt, sollten die Motivationen von Anfang an klar ausgesprochen werden. Wir können dabei zum einen Rationalisierungs- und Kostensenkungsmotive zum anderen Wettbewerbsmotive unterscheiden.

Wettbewerbsmotive:

- Erweitern der eigenen Angebotspalette
- Vermindern des Konkurrenzdrucks
- Ausweiten der Marktanteile
- Zuwachs von Know-how

Rationalisierungs- und Kostensenkungsmotive:

- Höhere Auslastung der vorhandenen Kapazitäten
- Rationalisierung im Vertrieb
- Ver- bzw. Auslagerung von Spezialaufgaben
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Ausgleich oder Behebung eines Mangels an Arbeitskräften
- Senkung der Kosten



## Vorteile von Kooperationen im Handwerk

Die Vorteile für Kooperationen im Handwerk können aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Einmal als wirtschaftlicher Gewinn für jeden Partnerbetrieb, der in der Ergänzung des eigenen Dienstleistungsangebots, in der Zunahme von Kundenkontakten und des Know-hows sowie einer gemeinsamen Markterschließung liegt. Auf der anderen Seite stehen die nicht zu unterschätzenden Vorteile für den Kunden, die die Basis für gute Geschäfte bilden.

In einer lateralen Kooperation wie beispielsweise der GEWERK GmbH werden Kompetenzen aus unterschiedlichen Fachgebieten gebündelt. Dadurch vergrößert sich das Spektrum der angebotenen Leistungen entsprechend der Markterwartungen. Das auf diese Weise erweiterte Angebot bietet Zugang zu neuen Märkten, die bisher - z. B. aufgrund der Projektgröße oder einer komplizierten Abwicklung - verschlossen waren. Eine systematisch organisierte Kooperation erschließt sich neue Märkte, neue Kundengruppen und gewinnt zusätzliche Marktanteile.

Dem Kunden auf der anderen Seite steht durchgehend ein Ansprechpartner für Beratung, Organisation und Durchführung zur Seite. Die gemeinsam festgelegte Strategie und Philosophie unter den Partnerbetrieben bietet ihm eine qualitativ hochwertige Handwerksleistung zum vereinbarten Festpreis und Fertigstellungstermin sowie die Gewährleistung größtmöglicher Sauberkeit auf seiner Baustelle.

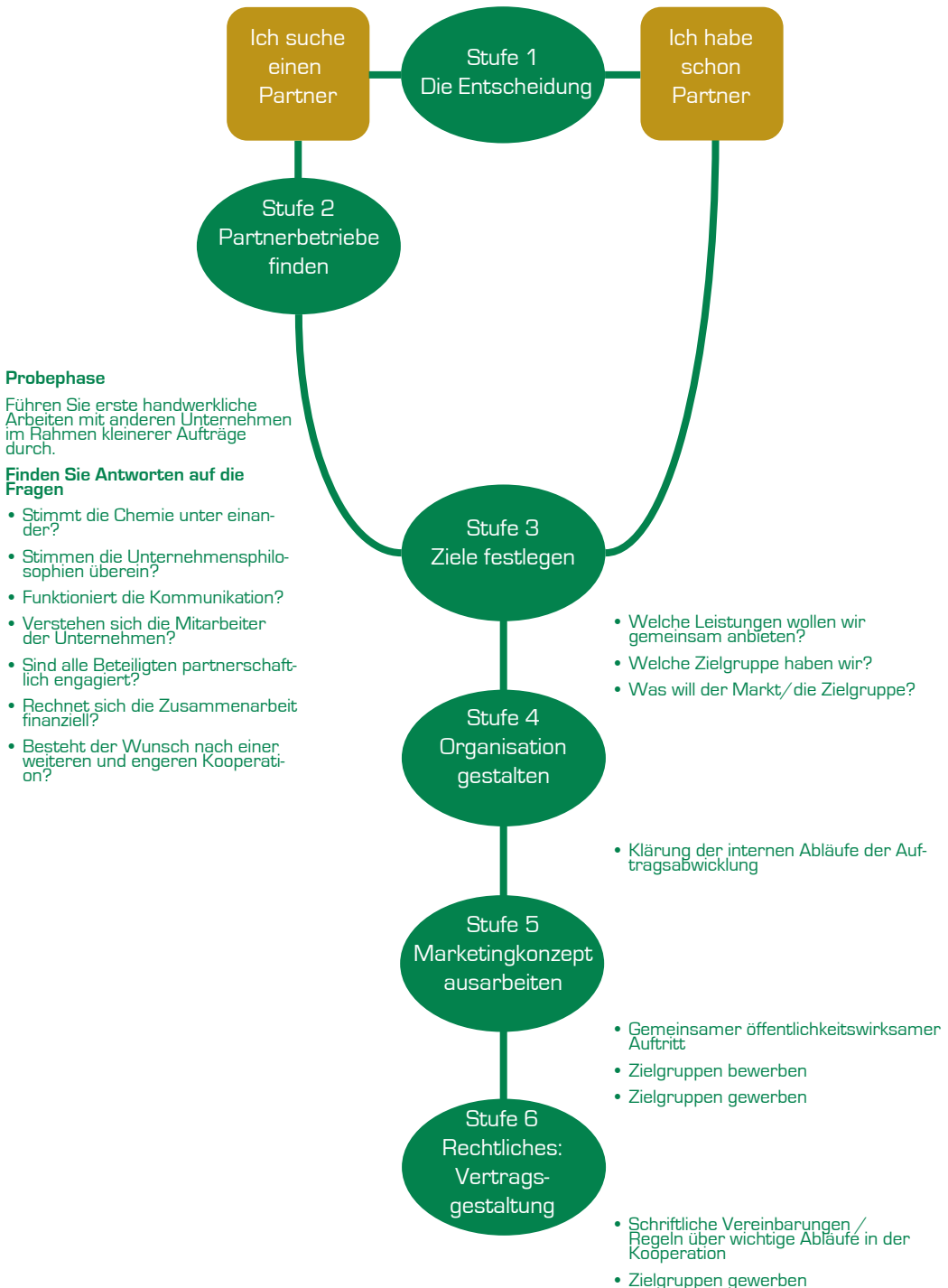


## Stufenplan zur Umsetzung einer Kooperation

In den vorangegangenen Abschnitten haben Sie erfahren, was eine Kooperation ausmacht, was sie benötigt, um sich erfolgreich auf dem Markt durchzusetzen und welche Vorteile sich letztendlich für Sie ergeben können. Die Entstehungsgeschichte der GEWERK GmbH macht aber auch deutlich, dass eine Kooperationsgemeinschaft nicht von heute auf morgen entsteht. Viele Schritte und viel Geduld sind nötig, bis eine gefestigte und erfolgreiche Gemeinschaft entsteht.

Wie aber sehen die einzelnen Schritte aus? Und mit welchem Schritt ist zu beginnen? Wir wollen und können Ihnen hier nicht vorschreiben, was Sie tun müssen. Wir möchten Ihnen einen möglichen Weg beschreiben, wichtige Schritte sowie eine sinnvolle Reihenfolge der Durchführung aufzeigen.

Herausgegriffen haben wir dafür sechs Stufen, die als Aufgaben hin zur Kooperation zu begreifen sind. Diese Aufzählung ist nicht komplett, sie soll als Wegweiser und Orientierungshilfe dienen. Die Feinheiten müssen jeweils individuell ausgearbeitet, entschieden und umgesetzt werden.





# Erfahrungsberichte und Handlungsempfehlungen

In diesem Kapitel gehen wir nun detailliert auf die Umsetzungsschritte einer Kooperation ein. Wir beleuchten dabei chronologisch die wichtigsten Stufen am Beispiel der GEWERK GmbH. Zu jeder Stufe finden Sie im Anhang Checklisten, die Ihnen helfen, die Handlungsempfehlungen umzusetzen und Ihre individuelle Kooperationsstruktur zu entwickeln.

Jeder Stufe geht der Erfahrungsbericht eines der GEWERK-Mitglieder voraus. Diese persönlichen Beiträge zeigen in besonderem Maße, wo in der Praxis Schwierigkeiten auftreten können und an welchen Stellen besondere Vorsicht geboten ist. Daran schließen sich unsere allgemeinen Handlungsempfehlungen an, die tiefer in die Materie einsteigen.

Nun ist noch zu erwähnen, dass für die Gründung einer Kooperation auf die Erstellung eines Businessplans nicht verzichtet werden sollte. Steht gar die Gründung eines eigenen Unternehmens (z. B. einer GmbH) mit eigenständiger Geschäftsstelle an, so ist die Erstellung des Businessplans sogar ein notwendiges Muss. Wir haben diesen Punkt dennoch nicht als eigenständige Stufe unserer Handlungsempfehlung beigefügt, da die Schritte zusammengenommen bereits das Gerüst eines Businessplans darstellen. Im Anhang finden Sie zusätzlich eine Checkliste zur Erstellung eines Businessplans.

Zur besseren Übersichtlichkeit bedienen wir uns der nachfolgenden Symbole, die auf wichtige Textpassagen oder Hilfen im Anhang hinweisen:



Kernpunkte und wichtige Aussagen innerhalb des Textes.



Im Anhang finden Sie zu diesem Thema weitergehende Informationen (z. B. Links oder Hinweise auf Dokumente, die von den Internetseiten des Projekts GEWERK auf [www.projekt-gewerk.de](http://www.projekt-gewerk.de) heruntergeladen werden können).



Diese Checklisten finden Sie im Anhang.

# Stufe 1: Die Entscheidung



Erfahrungen aus der Praxis: Werner Scheer, Raumausstatter,  
Parkett- und Fußbodentechnikermeister



## „Wachstum beginnt im Kopf“

Werner Scheer ist Raumausstatter, Parkett- und Fussbodentechnikermeister und Inhaber der Werner Scheer GmbH (Raumausstattungen/Bodenbeläge)

„Wir sind erst später zur Kooperation gestoßen. Dafür hatten wir zunächst ganz eigennützige Motive. Wir wollten unseren Kundenkreis vergrößern und unsere Auftragslage verbessern. Wir haben in der Vergangenheit festgestellt, dass die Markterwartungen stark gestiegen sind und wir mehrfach den Wunsch unserer Kunden nach Komplettlösungen aus einer Hand nur teilweise erfüllen konnten.“

Die Entscheidung der GEWERK GmbH beizutreten war die logische Konsequenz aus unseren Erfahrungen und bot uns gleich mehrere Vorteile: Wir hatten so die Möglichkeit einer größeren Angebotspalette und damit die Chance unsere Marktanteile ausweiten, uns aber gleichzeitig auf unser Fachgebiet und unsere Kernkompetenzen konzentrieren zu können.

Dabei sehe ich unseren Beitritt zu GEWERK als Mitgliedschaft in einer gemeinsamen Firma OHNE jedoch unsere Identität als einzelnes Unternehmen zu verlieren. Unsere Kunden können jederzeit erkennen, welcher Fachbetrieb für sie tätig ist.

Nicht zuletzt haben auch die für unsere Kunden entstehenden Vorteile wesentlich zu unserer Entscheidung beigetragen. Ein durchgehender Ansprechpartner erspart dem Kunden die umständliche Abstimmung zwischen den einzelnen Handwerksbetrieben. Die Handwerksleistung kann fachgerecht und reibungslos geplant und durchgeführt werden. Eine große Schwachstelle, die Übergabe an das nachfolgende Gewerk, wird auf diese Weise entscheidend verbessert und die Effizienz und der wirtschaftliche Erfolg für uns als Kooperationspartner erhöht.“

## Handlungsempfehlung



Sie haben im einleitenden Teil bereits einiges über Handwerkskooperationen erfahren und wir haben Ihnen die Vorteile aufgezeigt, als Partner in einer Kooperation ihre Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten.

Die Entscheidung zu einer Kooperation ist sorgfältig zu überlegen und sollte nicht halbherzig gefällt werden, denn sie bringt einschneidende Veränderungen in der eigenen Unternehmensorganisation mit sich. Sie werden Teil eines Teams, das nur von einer guten Zusammenarbeit lebt und profitiert.



Seien Sie sich darüber im Klaren, dass die Initiierung einer Kooperation mit erheblichem Arbeits- und Zeitaufwand verbunden ist und der wirtschaftliche Erfolg nicht von heute auf morgen eintritt. Es braucht mit Sicherheit eine – auch Kosten verursachende – Anlaufphase.

Die Zusammenarbeit besteht sowohl aus „Nehmen“ als auch aus „Geben“ und hat die qualitativ hochwertige Abwicklung von Leistungen und die Bearbeitung komplexer Aufträge, zu denen der einzelne Betrieb keinen Zugang hat zum Ziel.

Die Grundlage guter Zusammenarbeit besteht in gegenseitigem Vertrauen, Integrität und Zuverlässigkeit.

Sie sollten sich vor einer Entscheidung zwei grundsätzliche Fragen stellen:

- Was erwarte ich von der Zusammenarbeit?
- Was wird von mir erwartet?

Die eigenen Erwartungen sind erfahrungsgemäß recht hoch und ergeben sich letztendlich aus den Vorteilen und Kooperationsmotiven, auf die wir bereits eingegangen sind. Wenn Sie bereit sind, auch die an Sie gestellten Erwartungen zu erfüllen, steht einer positiven Entscheidung nichts mehr im Wege.

 Im Anhang finden Sie zum Themenschwerpunkt:

- Checkliste: „Ist eine Kooperation für mich interessant?“



## Stufe 2: Partnerbetriebe finden und eine Generalprobe durchführen



Erfahrungen aus der Praxis: Michael Fesenmeier, Maler- und Lackierermeister



„Die **Chemie**  
muss stimmen“

Michael Fesenmeier ist Maler- und Lackierermeister und Betriebswirt des Handwerks. Er ist Inhaber der Malerwerkstatt Menz und einer der beiden Geschäftsführer der GEWERK GmbH. Er ist dabei insbesondere mit dem internen Netzwerkmanagement befasst.

„Die Partner der GEWERK GmbH legen großen Wert auf eine ausgezeichnete Zusammenarbeit. Ohne Vertrauen in die Person und den Betrieb des Kooperationspartners ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht möglich. Wir erwarten voneinander absolute Integrität und Zuverlässigkeit. Weiterhin erwarten wir die qualitativ einwandfreie Abwicklung der Aufträge.

Die gewerkeübergreifende Zusammenarbeit kann nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter aller beteiligten Betriebe miteinander kommunizieren und für einander Verantwortung übernehmen. Diese Anforderungen setzen ein großes Engagement von allen Beteiligten voraus.

Die 'Chemie' unter den Partnern muss stimmen. Neue Partner müssen die Kooperationskultur beherzigen, sich darin wieder finden und diese widerspiegeln. Wir stellen hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz unserer Mitglieder. So fordern wir von allen:

- Aufgeschlossenheit
- Integrationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Entwicklungsfähigkeit

Die Aufnahme eines neuen Partners soll für GEWERK einen erkennbaren Vorteil bringen. Von daher ist auch das bisherige Image des neuen Partners wichtig. Als wirtschaftliche Voraussetzung ist ein gesunder Betrieb unabdingbar. Die Aufnahme erfolgt nach einer probeweisen Zusammenarbeit und der einstimmigen Entscheidung der GEWERK-Mitglieder.“



## Handlungsempfehlung

Haben Sie sich zu einer Kooperationsbeteiligung entschlossen, gilt es, dass sich die richtigen Betriebe zusammen finden. Suchen und Finden der richtigen Partner stellt neben den rechtlichen Problemen die größte Hürde beim Zustandekommen einer Zusammenarbeit dar.

Nur Sie selbst können herausfinden, ob sowohl das eigene Handwerksunternehmen als auch die Partnerbetriebe kooperationsstauglich sind bzw. welchem möglichen Partner Sie Vertrauen schenken können und wollen. Zwei Gesichtspunkte sind dabei zu beachten: Zum einen die **Person des Unternehmers** und zum anderen die **Organisation des Unternehmens**.

Hinsichtlich des Unternehmers stellen Sie sich die Frage, ob er teamorientiert und bereit ist, sich den Zielen der Kooperation unterzuordnen. Vom Unternehmer wird vollstes Engagement - auch in schwierigen Zeiten - erwartet.

Das Unternehmen sollte von einem kooperativen Führungsstil geprägt sein, bei dem auch die Mitarbeiter in Entscheidungen eingebunden werden. Sie gehören zum Team und entscheiden mit über Erfolg oder Misserfolg bei der gemeinsamen Auftragsbearbeitung.

Hilfreich und empfehlenswert ist die Erstellung einer persönlichen und detaillierten **Anforderungsliste an neue Partner**. Bei „oberflächlichen“ Entscheidungen besteht die Gefahr, wichtige Faktoren zu vernachlässigen. Das Muster für eine solche Anforderungsliste finden Sie bei den Checklisten im Anhang.

Ratsam ist aus unserer Erfahrung die Durchführung einer „**Generalprobe**“, bei der Sie erste handwerkliche Arbeiten mit anderen Unternehmen im Rahmen kleinerer Aufträge durchführen. Dabei können Sie ohne großes Risiko im Vorfeld Antworten auf folgende Fragen finden:

- Stimmt die Chemie untereinander?
- Stimmen die Unternehmensphilosophien überein?
- Funktioniert die Kommunikation?
- Verstehen sich die Mitarbeiter der Unternehmen?
- Sind alle Beteiligten partnerschaftlich engagiert?
- Rechnet sich die Zusammenarbeit finanziell?
- Können gemeinsame Aufträge termin- und qualitätsgerecht ausgeführt werden?
- Besteht der Wunsch nach einer weiteren und engeren Kooperation?

Im Anhang finden Sie zum Themenschwerpunkt:

- Checkliste: Wie kooperationsstauglich ist mein Unternehmen?
- Checkliste: Anforderungen an neue Partner
- Checkliste: Hilfen zur Beurteilung und Einschätzung neuer Partner

## Stufe 3: Ziele festlegen



Erfahrungen aus der Praxis: Michael Fesenmeier, Maler- und Lackierermeister



„Das **Ziel** behalten.“  
im Auge

Michael Fesenmeier ist Inhaber der Malerwerkstatt Menz und einer der beiden Geschäftsführer der GEWERK GmbH. Er ist dabei insbesondere mit dem internen Netzwerkmanagement befasst.

„Unsere Kooperation soll nach Außen als einheitliches Gemeinschaftsunternehmen mit eigenem Erscheinungsbild auftreten. Wir wollen unsere Kompetenzen bündeln und dem Kunden Komplettleistungen aus einer Hand anbieten. Der Kunden hat für seinen Auftrag durchgehend denselben Ansprechpartner, der alle Arbeiten koordiniert.“

Sollte es notwendig sein, zur Abwicklung eines Auftrags ein weiteres Gewerk zuzuschalten, wird besonderer Wert darauf gelegt, dass es sich um eine bewährte und bekannte Firma handelt. Die GEWERK-Kooperation verfolgt außerdem das Ziel, größere Aufträge abzuwickeln, die ein einzelner Betrieb nicht schafft und damit von der Konkurrenz abzuheben.

Der Kunde soll eine kompetente und ideenreiche Gesamtberatung und Problemlösung aus einer Hand erhalten.“

### Handlungsempfehlung



Stehen die Partner der Kooperation fest, müssen sich die Mitglieder über ihre gemeinsamen Ziele einigen und ein gemeinsames Leistungsprogramm definieren, und zwar unter Berücksichtigung ihrer vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten. Erfahrungsgemäß sind die Zielvorstellungen oft völlig entgegengesetzt.

Die erste Frage die sich stellt, ist die nach dem **Kooperationszweck**. Worauf soll die Kooperation ausgerichtet sein? Im Gegensatz zum einzelnen Handwerksbetrieb kann eine Kooperation meist eine breitere Palette an Gewerken und übergreifenden Dienstleistungen anbieten. Zusätzlich kann die Leistung einer Kooperation die vom Markt erwartete Koordination aller Abläufe umfassen. Der Kooperationszweck bildet also einen wichtigen Orientierungspunkt für die Ziel- und Leistungsdefinition.

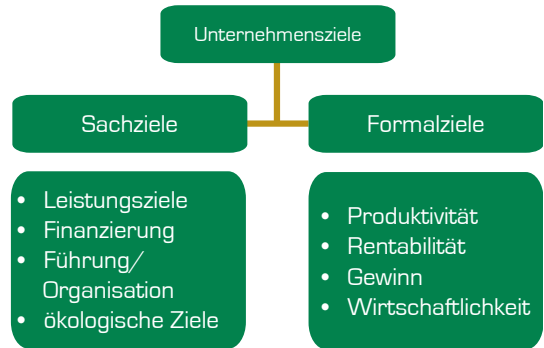
Aus dem Kooperationszweck werden **eindeutige unternehmerische Ziele** entwickelt. Sie bilden die Richtschnur für das weitere Handeln und setzen sich zusammen aus den Zielsetzungen für die Bereiche Organisationsstruktur, Kommunikationsstruktur, Leistungspalette, Marketing, Kundenzielgruppen sowie persönliche Weiterbildung und fachliche Qualifikation.



Die Unternehmensziele, die durch betriebliche Maßnahmen erreicht werden sollen, unterscheidet man in zwei Gruppen:

- Sachziele
- Formalziele

Sachziele stellen Vorgaben für bestimmte Bereiche dar. So wäre z. B. ein Sachziel, den Bekanntheitsgrad der Kooperation zu steigern. Formalziele dagegen betreffen die gesamte Kooperation und zielen auf Gewinn-, Rentabilitäts- und Produktivitätssteigerung, Sicherheit, Wachstum, Wirtschaftlichkeit etc.



Aus den Unternehmenszielen wird eine **geeignete Handlungsstrategie** zur Zielerreichung abgeleitet. Hat Ihre Kooperationsgemeinschaft beispielsweise die Verbesserung der Auftragslage zum Unternehmensziel, so wären mögliche Strategien:

- Umsatzsteigerung mit dem bestehenden Leistungsspektrum im vorhandenen Markt,
- Umsatzsteigerung mit dem bestehenden Leistungsspektrum durch Erschließung neuer Märkte,
- Umsatzsteigerung mit neuen Produkten im vorhandenen Markt oder
- Umsatzsteigerung mit neuen Produkten in neuen Märkten.

Haben Sie sich zum Ziel gesetzt, eine marktführende Stellung einzunehmen, muss die Strategie eindeutige Vorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern zur Folge haben, z. B. durch:

- eine Konzentration auf Marktnischen [Angebot von Komplettlösungen],
- kundenfreundliche Veränderung des Angebots [zentraler Ansprechpartner, Zusammenfassung der Einzelangebote].

Die Festlegung der unternehmerischen Ziele stellt einen zentralen Ausgangspunkt dar. Die Unternehmensziele bilden die Oberziele der Kooperationsgemeinschaft. Aus ihnen werden später die Marketingziele und die Marketingstrategie (s. Marketingkonzept ab S. 31) abgeleitet.

Nicht alle Ziele und Strategien können „an einem Tag“ festgelegt werden, vielmehr werden die wichtigsten Zielsetzungen formuliert, weitere werden sich nach und nach entwickeln.

Im Anhang finden Sie zum Themenschwerpunkt:

- Checkliste: Definition von Unternehmenszielen

## Stufe 4: Organisation gestalten



Erfahrungen aus der Praxis: Heidi Scheer, Betriebswirtin  
des Handwerks



„Gut organisiert  
ist halb  
gewonnen“

Heidi Scheer ist Betriebswirtin des Handwerks und führt gemeinsam mit ihrem Mann die Werner Scheer GmbH

„Hinsichtlich der Organisation unserer Kooperation war die Einrichtung einer Geschäftsstelle für uns ein Meilenstein. Sie ist Dreh- und Angelpunkt. Hier laufen Koordination und Organisation der Kooperation zusammen.

Im August 2001 besetzten wir erstmalig die Position der Geschäftsstellenleitung. Wir waren froh, eine Person für diese wichtige Funktion gefunden zu haben. Es zeigte sich jedoch sehr bald, dass unsere Erwartungen und die der Stelleninhaberin unterschiedlich waren.

Unsere erste Geschäftsstellenleiterin war Innenarchitektin und wollte ihre Fachkenntnisse hauptsächlich ‚innerhalb‘ der Kooperation einbringen. Doch wir brauchten für diese Position eher jemanden, der sein Augenmerk auf den kaufmännischen und organisatorischen Bereich der Kooperation legte und sich um die Akquisition von neuen Aufträgen kümmerte. Somit kam es bereits nach vier Monaten wieder zur Trennung und einer erneuten Stellenausschreibung.

Da wir aus unseren Fehlern gelernt hatten, gaben wir uns jetzt bei der Stellenausschreibung besondere Mühe. Mit Unterstützung der Handwerkskammer und des itb formulierten wir ein auf unsere Anforderungen zugeschnittenes Inserat. Die Geschäftsstellenleitung sollte ein Höchstmass an Kompetenz aufweisen, kommunikationsfähig und hartnäckig sein, unsere Unternehmensphilosophie verbreiten, Aufträge akquirieren und zielgerichtet abschließen können.

Unsere neue Geschäftsstellenleiterin kommt aus der Immobilienwirtschaft und füllt aufgrund ihrer Kenntnisse und ihres Auftretens die Position optimal aus. Es hat sich bis jetzt alles sehr gut angelassen und wir hoffen, dass dieser Trend weiter anhält. Aufgrund des zunehmenden Auftragsvolumens haben wir mittlerweile beschlossen, Anfang 2004 zusätzlich eine Assistentin für die Geschäftsstellenleiterin einzustellen.“



## Handlungsempfehlung

Die Organisation einer Kooperation ist ein komplexes Thema, auf das wir an dieser Stelle ausführlicher eingehen möchten. Hier geht es um die Aufgabe, die internen und externen Abläufe von der Auftragsakquisition und -abwicklung bis hin zur Rechnungsstellung und der abschließenden Erfassung der Kundenzufriedenheit optimal zu steuern.

Die Organisation gliedert sich in zwei Bereiche:

- Das strukturelle (persönliche) Unternehmensnetzwerk der Kooperation,
- die technische Vernetzung der Partnerbetriebe zur Akquisition und Abwicklung der gemeinsamen Aufträge.

### Strukturelles Unternehmensnetzwerk

Sinnvoll ist der Aufbau einer zentralen **Geschäftsstelle** für das interne Netzwerkmanagement sowie die Auftragsakquisition und -abwicklung. Die Leitung der Geschäftsstelle übernimmt der „Kooperationsmanager“, der als treibende Kraft die Gemeinschaft auch in Durststrecken vorantreibt.

Wir empfehlen die Einrichtung einer Geschäftsstelle bereits in der Gründungs- und Aufbauphase der Kooperation. So ist es möglich, den Geschäftsstellenleiter/die Geschäftsstellenleiterin bei der Gestaltung mit einzubinden und dadurch zu motivieren. Ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem unterstützt die Bedeutung dieser Stelle außerdem.

Voraussetzung für eine effektive und effiziente Kooperation sind verbindliche Regelungen für den Umgang miteinander und die Festlegung der Kompetenzen der Geschäftsstelle. Nach ersten Erfahrungen können gegenseitig Rechte und Pflichten in einem Kooperationsvertrag vereinbart werden.

Vom Geschäftsstellenleiter sind ausgeprägte Sozialkompetenz und starke Motivation gefordert. Er muss Führungsentscheidungen treffen und durchsetzen. Da er für die komplette Organisation eines Auftrags zuständig ist, sind spezifische Fachkenntnisse genauso wichtig, wie verkäuferisches und organisatorisches Geschick.

Die Mitglieder der GEWERK GmbH haben sich anfangs zu sehr auf die planerischen und technischen Qualifikationen konzentriert, da es sich um eine Kooperation von Baugewerken handelte. Sehr schnell stellte sich jedoch heraus, dass die verkäuferische und organisatorische Kompetenz nicht ungestraft vernachlässigt wurde und die Stelle musste neu besetzt werden.

Wichtigste Pflicht der Geschäftsstelle ist der **Verkauf der Kooperationsleistungen**. Damit hat sie auch die Aufgabe, die Kunden zu beraten und zu betreuen. Details, die von der Geschäftsstellenleitung nicht entschieden werden können, bedürfen einer sofortigen Klärung durch Rücksprache mit den betreffenden Kooperationspartnern. Die Beobachtung des Markts sowie das Erstellen monatlicher betriebswirtschaftlicher Auswertungen runden das Tätigkeitsprofil ab.

Die wesentlichen Kosten für den Aufbau und Betrieb einer Geschäftsstelle sind:

- Investitionskosten für Büro- und Kommunikationsausstattung,
- Kosten für die Ausstattung eines Ausstellungsraums,
- laufende Raumkosten für Büro und Ausstellungsraum,
- Personalkosten für den Geschäftsstellenleiter und ggf. weiteres Personal.

Die Kostendeckung für die Geschäftsstelle erfolgt zunächst durch finanzielle Beiträge der Kooperationspartner. Ob die Kosten gleichmäßig von allen Partnern getragen oder aufgrund unterschiedlicher Auftragsvolumina gestaffelt werden ist für den jeweiligen Fall zu entscheiden. Eine Möglichkeit stellt die Verteilung der Kosten zur einen Hälfte gleichmäßig auf alle Partner und zur anderen Hälfte nach Umsatzanteilen dar.

Die Einrichtung der Geschäftsstelle bedeutet, weit reichende Kompetenzen an den Geschäftsstellenleiter „abzugeben“ und dessen Entscheidungen im Sinne einer positiven Auftragsabwicklung zu akzeptieren. **Die Geschäftsstelle ist Bindeglied zwischen Kunde und Kooperationspartnern.** Sie übernimmt die zeitliche und arbeitstechnische Koordination der einzelnen Kooperationspartner, um Verzögerungen im Ablauf zu verhindern.

Terminplanung und Arbeitsverteilung bei gemeinsamen Aufträgen liegen im Verantwortungsbereich der Geschäftsstelle. Darum sollten auch die Mitarbeiter der einzelnen Kooperationspartner über Bedeutung und Funktion der Geschäftsstelle informiert und dazu angehalten werden, sich an deren Weisungen zu halten.

Die Partner legen fest, ob Kooperationsaufträge Vorrang vor eigenen Aufträgen haben. Die GEWERK GmbH hat ebenfalls die Abwicklung von Kooperationsaufträgen festgelegt. So haben die Partner nach der Aufforderung durch die Geschäftsstelle innerhalb einer bestimmten Frist ein Angebot auszuarbeiten. Die Geschäftsstelle fasst die Angebote anschließend zusammen, sodass der Kunde sein Angebot von der GEWERK-Gruppe aus einer Hand erhält.

Kleinere Angebote werden von der Geschäftsstelle selbstständig bearbeitet und abgegeben. Wird ein Gewerk benötigt, das in der Kooperation nicht vertreten ist, klärt die Geschäftsstelle die Einbindung entsprechender Handwerksunternehmen. Soll auf Kundenwunsch ein externes Handwerksunternehmen eingebunden werden, wird der Kunde auf den erhöhten Abstimmungsaufwand hingewiesen.

In das Aufgabengebiet der Geschäftsstelle fallen neben Termin- und Arbeitsplanung:

- Korrespondenz mit dem Kunden,
- Erstellung des Ablaufplans für die Einzelarbeiten,
- die Sorge für die Einhaltung der Zeitpläne und Durchführung der Abnahme der Werkleistung,
- Rechnungsstellung,
- Prüfung der Zahlungseingänge,
- Verteilung des Werklohns nach dem jeweils beschlossenen Verteilungsschlüssel,
- Koordination von Mängelbeseitigungsarbeiten, etc.



## Erfahrungen aus der Praxis: Rolf Fehrenbach, Elektroinstallationsmeister



# „Kooperationssoftware - unser heißer Draht zueinander“

Rolf Fehrenbach ist Elektroinstallationsmeister und Inhaber der Elektrotechnik Fehrenbach GmbH. Er war mitverantwortlich für die erfolgreiche Softwareeinführung bei den Partnerbetrieben der GEWERK GmbH.

„Warum und wozu braucht eine Kooperation spezielle Software? Wir benötigen die Software zunächst für die Zusammenarbeit untereinander und um die Auftragsabwicklung zu vereinfachen. Bisher hat eine Firma diese Aufgaben zentral über Telefon und Fax übernommen. Das war mit grossem Zeitaufwand verbunden und die Terminabwicklung schwierig: Wegen der Termine musste man immer bei der Zentrale anrufen. Eine Rückmeldung gab es nicht oder höchstens in der Form: ‚Wenn du nichts von mir hörst, dann ist alles in Ordnung.‘

Das musste sich ändern und eine geeignete Software angeschafft werden. Sie sollte unsere Termine verwalten und beispielsweise auch die Einzelangebote erfassen und zusammenführen können, damit das Gesamtangebot nicht noch einmal neu geschrieben werden musste.

Über eines sollte man sich vor dem Einsatz einer „Kooperationssoftware“ im Klaren sein: Damit der Aufwand zum Erfolg führt braucht kein Mitglied Softwareexperte zu sein. Das Interesse an der Beschäftigung mit Hard- und Software sind dagegen unbedingt notwendig. Auch der Umgang mit dem PC und den gängigen MS-Office Anwendungen wie, Word, Excel und Outlook, sollten als Grundvoraussetzung geläufig sein.

Wir starteten unser Vorhaben mit einem Treffen, bei dem eine Softwarefirma und ein Architekt anwesend waren. Obwohl die Softwarefirma gerade ein Produkt für unseren Bereich entwickelte, wurde uns klar, dass diese Software nicht unseren Vorstellungen entsprach. Ein entscheidender Nachteil bestand darin, dass sie nicht an unsere bereits vorhandenen Programme angebunden werden konnte.

Wir haben uns dann darauf geeinigt, dass jeder Partner seine eigenen Kontakte zu EDV-Experten bemühen sollte. Bei diesen Gesprächen erkannten wir, dass wir nicht exakt sagen konnten, was wir wollten oder aber falsch verstanden wurden. Uns wurde viel versprochen, doch wenn es konkret wurde, konnten die Firmen nur Teillösungen anbieten.

Wir mussten unsere Anforderungen zuerst klar formulieren. Nach den ernüchternden Erfahrungen, ließen wir uns von einem Experten ein **Pflichtenheft** erstellen, mit dem wir eine Ausschreibung durchführen konnten.

Zu diesem Zeitpunkt waren wir jedoch noch immer auf der Suche nach der ‚idealen Software‘, die alle unsere Probleme auf einen Schlag erledigen konnte. Es dauerte, zu erkennen, dass diese ‚große‘ Lösung nicht realisierbar war. Unsere Wünsche passten nicht in ein Standardprogramm, dessen



technische Umsetzung und Anpassung zu schwierig und auch kostspielig war, um alle unsere Anforderungen zu erfüllen.

Wir einigten uns dann darauf, uns Stück für Stück unserer Ideallösung zu nähern und als erstes einen gemeinsamen Terminkalender zu realisieren. Erst wenn dieser funktionierte, sollte der Ablaufkalender dazukommen usw. Nachteil dieser Lösung ist, dass wir jemand benötigen, der unsere Software anpasst und erweitert, was einen höheren Kostenaufwand bedeutet. Doch unsere Ziel ist: **Die Software soll sich uns anpassen und nicht wir uns der Software.**

Da wir alle keine Softwarespezialisten sind, formulierten wir unsere Wünsche ohne eine Vorstellung vom zeitlichen Aufwand für die Umsetzung zu haben. Zum Ende des zweijährigen Projekts haben wir etwa ein Drittel des Wegs zurückgelegt.“

## Handlungsempfehlung



Haben wir uns im ersten Teil des Kapitels mit dem strukturellen Netzwerk beschäftigt, so geht es jetzt um die **technische Vernetzung** der Kooperationspartner und speziell um den Einsatz geeigneter Software. Welche Software kann man in einer Kooperation einsetzen, welche Software passt am besten?

Um diese Frage zu beantworten, sollten Sie zunächst die Anforderungen an das Werkzeug Software beschreiben. Wichtige Bedingungen ergeben sich aus der Forderung nach Unterstützung der Ablauforganisation („Was wollen wir?“) sowie der technischen und finanziellen Machbarkeit („Was ist technisch und mit vertretbarem Aufwand möglich?“).



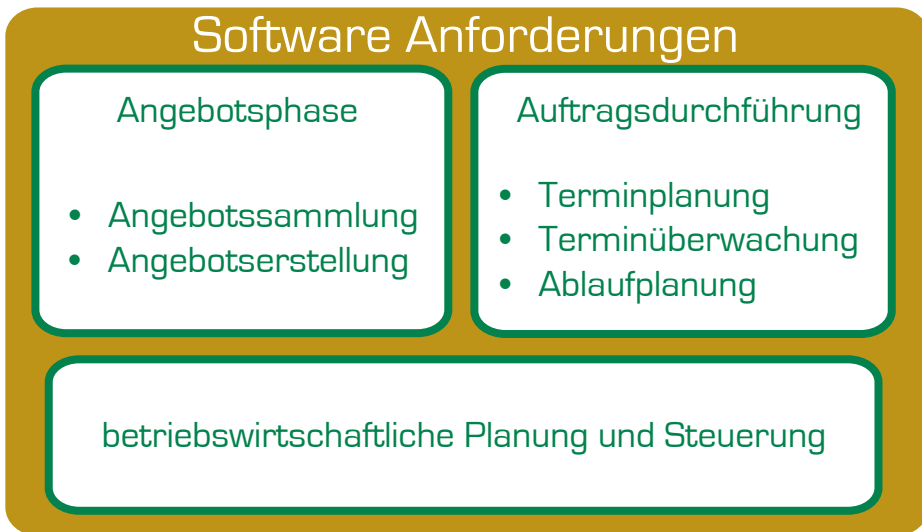
### Allgemeine Anforderungen an die Software in Kooperationen

Im Gegensatz zum Einzelbetrieb besteht zwischen Kooperationspartnern eine räumliche Trennung, sodass die Koordination untereinander erhöhten Aufwand erfordert. Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien hat hier entscheidende Vorteile: Durch ein gutes Informationsmanagement haben alle Betriebe jederzeit und ortsunabhängig Zugriff auf relevante Informationen. Das spart Zeit und Geld.

Zentrale Aufgabe der Software ist daher, die effektive Koordination der betrieblichen Abläufe innerhalb der Kooperation. Allerdings kann selbst die beste Software nicht die direkte Kommunikation ersetzen. Sie ist reines Hilfsmittel, das Kooperationsaufgaben unterstützt.

Betrachtet man die in einer Kooperation täglich anfallenden betriebsübergreifenden Prozesse im Einzelnen, so sollte die Software folgende Aufgaben unterstützen:

- Auftragsabwicklung: Zusammenstellung der Angebote der einzelnen beteiligten Partner zu einem Gesamtangebot.
- Auftragsdurchführung als Projektmanagement: Terminverwaltung, Dokumentenmanagement, Ablaufplanung.
- Betriebswirtschaftliche Planung und Steuerung: Kalkulation bzw. Nachkalkulation, Kostenrechnung, Buchführung.



Aufgaben der Software in der Handwerkskooperation

In der Angebotsphase müssen die Einzelangebote von der Geschäftsstelle zu einem Gesamtangebot zusammengefasst werden. Eine entsprechende Software sollte in der Lage sein, Einzelangebote einzulesen, ohne dass eine zweite Erfassung nötig ist. Hier kann zunächst auch auf Standardsoftware (z. B. MS-Excel) zurückgegriffen und Einzelangebote mit Hilfe von Mustervorlagen standardisiert werden.

In der anschließenden Auftragsausführung liegen die großen Vorteile gemeinsamen Handelns. Um sie effizient nutzen zu können, muss die Software optimal an die Bedürfnisse der Kooperation angepasst sein.

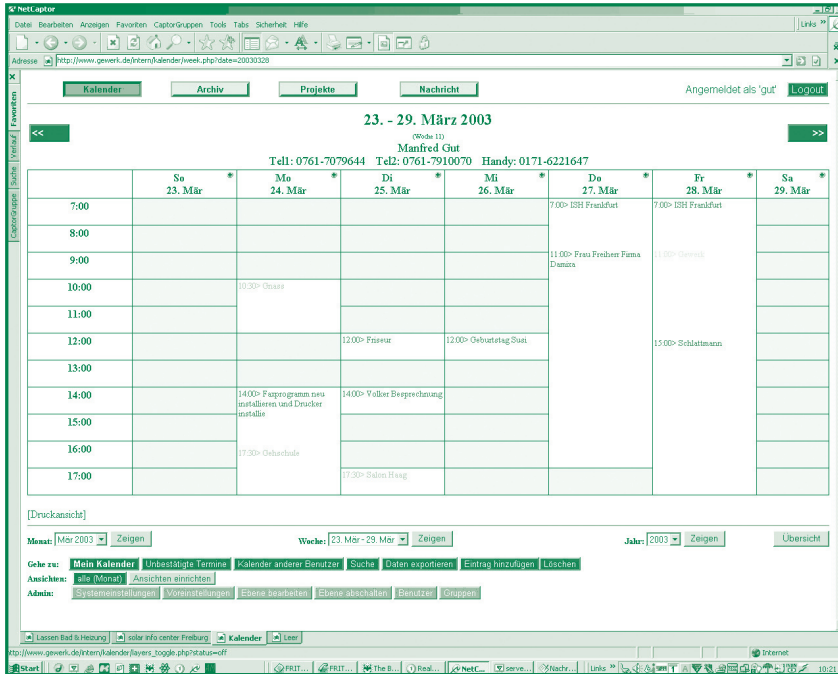
Teilaufgaben bei der Auftragsausführung sind:

- Terminverwaltung (Besprechungstermine und Ablaufplanung)
- Dokumentenmanagement

Gerade hinsichtlich der Terminabstimmung untereinander ist der Aufwand innerhalb einer Kooperation sehr hoch. Jeder kennt die (oftmals) übervollen Terminkalender, die schon einem Einzelnen genügend Schwierigkeiten bereiten, Freiräume für Termine zu finden. Um so größer ist der Aufwand, wenn sich gleich mehrere zu einem Termin an einem Ort einfinden sollen (z. B. für einen Besichtigungstermin beim Auftraggeber). Hier hilft ein zentraler, für alle einsehbarer Terminkalender. Eine entsprechende Software stellt für die Geschäftsstelle ein wichtiges Hilfsmittel zur Kommunikation und Terminplanung dar. Kennt die Geschäftsstelle die Termine aller Partner, kann sie eigene Termine für die Kooperation vereinbaren. Voraussetzung ist natürlich, dass jeder Partner seine eigenen Termine regelmäßig pflegt.

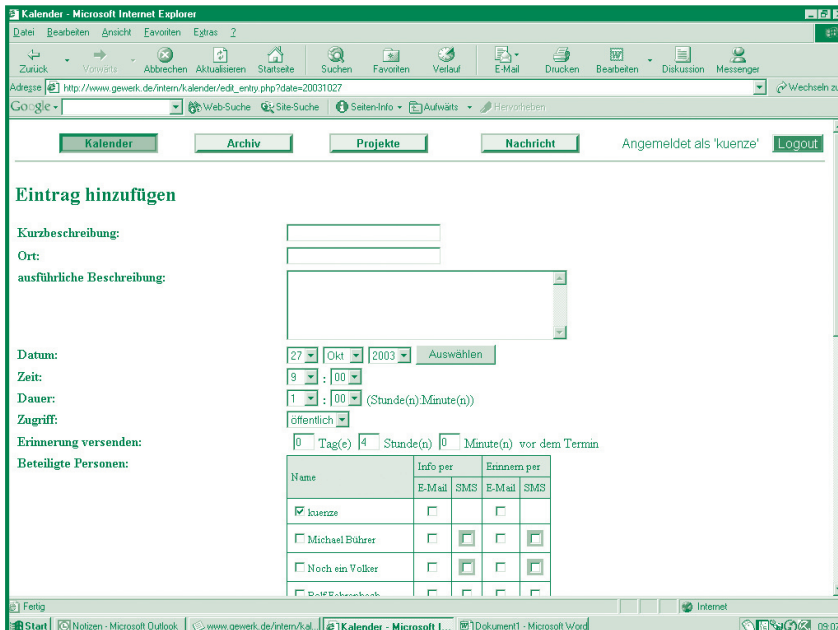
Ein Beispiel: Die Geschäftsstelle vereinbart einen Vor-Ort-Termin mit einem Auftraggeber, bei dem vier ausführende Gewerke anwesend sein müssen. Dazu müssen die aktuellen Termine der Partner bekannt sein. Ist dann ein passender Termin gefunden, werden die Beteiligten per e-Mail oder SMS

informiert und können über eine Antwortfunktion bestätigen oder ablehnen.



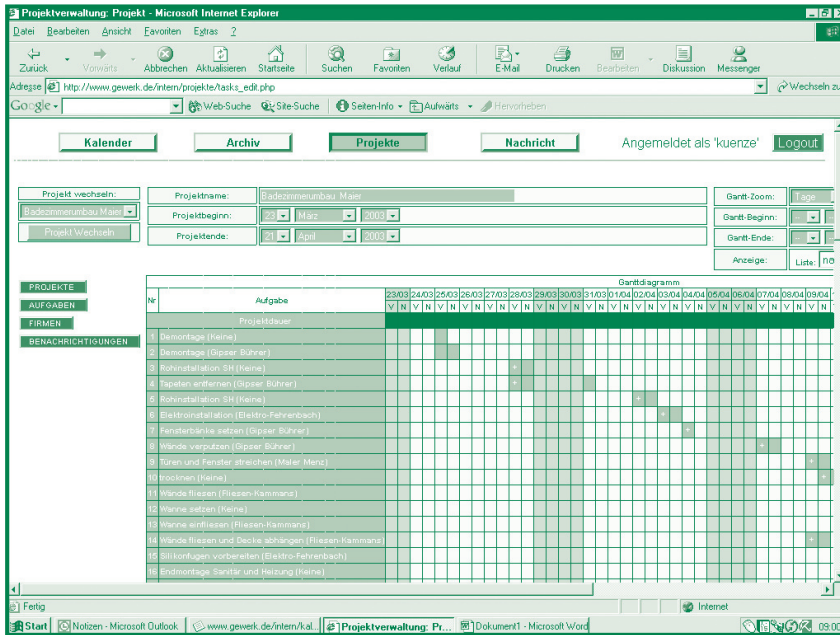
Terminkalender eines Partners der GEWERK GmbH

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie im Programm mit wenig Aufwand die Partner ausgewählt und benachrichtigt werden können, deren Anwesenheit erforderlich ist.



Terminkalender für mehrere GEWERK-Partner

Ebenso müssen bei der Auftragsausführung die Abläufe auf der Baustelle koordiniert werden. Hier wird die Reihenfolge, in der die einzelnen Unternehmen auf der Baustelle tätig sind, festgelegt. Auch diese Informationen müssen allen beteiligten Partnern für ihre eigenen Planungen zur Verfügung stehen. Dafür stellt die bei der GEWERK GmbH eingesetzte Software ein Modul zur Verfügung, in dem die Geschäftsstelle neue Projekte erstellt. Baustellenabläufe und ihre Ausführungszeiten können geplant und für die einzelnen Partner übersichtlich dargestellt werden.



Ausschnitt aus der Ablaufplanung der GEWERK GmbH

Terminverschiebungen können leicht vorgenommen und die Partner automatisch informiert werden. Auch dabei leistet die bei der GEWERK GmbH eingesetzte Software Unterstützung, indem Änderungen wiederum automatisch versendet werden. Eine **Kurzbeschreibung der Softwaremodule** finden Sie im Anhang bzw. auf den Internetseiten Projekts.

## Technische Anforderungen an die Software in Kooperationen

Wenn Sie nun die eigenen Wünsche an die Software aus organisatorischer Sicht kennen, müssen Sie sich mit der harten Realität der softwaretechnischen Umsetzung befassen. Generell gilt leider, dass es nie die perfekte Lösung gibt. Um so wichtiger ist eine realistische Herangehensweise an diese Problematik.

### Kompatibilität

Beginnen Sie mit einer **Bestandsaufnahme der vorhandenen Soft- und Hardware** in den Partnerbetrieben. Hintergrund ist die Frage, ob und wie diese koordiniert werden können. Arbeiten alle Partner mit der gleichen Software, ist die Koordination leichter zu bewerkstelligen, da ein Datenaustausch problemlos ist. Das ist in der Realität jedoch unwahrscheinlich.

In Unternehmen wird meist spezifische Branchensoftware eingesetzt. Bei einer Kooperation treffen die unterschiedlichsten Gewerke (und damit Softwarelösungen) aufeinander. Hier stellt sich die Frage, ob und wie Einzellösungen die notwendigen Daten miteinander austauschen können.

Technisch und theoretisch wird dieses Problem durch sog. Schnittstellen, für die es mittlerweile verschiedene Standards gibt, gelöst. Sollte eine Einzellösung nicht mit einer Standardschnittstelle ausgestattet sein, ist die Programmierung einer Schnittstelle für den konkreten Einzelfall möglich, u. U. aber mit hohen Kosten verbunden. Beim Wechsel oder Update der Einzelbranchenlösung treten die Probleme evtl. erneut auf.

### Standard- oder Speziallösung?

Eine Standardlösung hat den Vorteil, dass sie bereits existiert und sofort eingesetzt werden kann. Das spart Zeit und Geld, da der Entwicklungsaufwand einer Speziallösung hoch ist. Dafür sind Standardlösungen nicht auf spezielle Anforderungen zugeschnitten. Es besteht also entweder erheblicher Anpassungsbedarf von Seiten der Software oder von Seiten der eigenen Vorstellungen.

Zur Programmierung einer Speziallösung müssen die Anforderungen mit dem Programmierer genau erarbeitet werden. Vorteil dieser Alternative: Die Wünsche und Anforderungen der Kooperation können stärker berücksichtigt und eine maßgeschneiderte Lösung erarbeitet werden. Den Nachteil - hoher Kosten- und Zeitaufwand - haben wir oben schon aufgeführt. Außerdem kann die Lösung nicht vorab auf Ihre Tauglichkeit getestet werden.

### Internet- oder Serverbasiert

Generell gibt es zwei Klassen von Software, die die gestellten Aufgaben lösen können: Zum einen sog. LAN (local area network)-Groupwaresysteme, zum anderen internetbasierte Lösungen. Groupware bezeichnet Software für PC-Nutzergruppen, die gemeinsam an Projekten arbeiten. Groupware enthält Anwendungen für Kommunikation (z. B. e-Mail), gemeinsame Dokumenterstellung, Terminplanung (Group-Calendaring) und ein System zur Aufgabenverteilung (Task-Management). Der Datenaustausch erfolgt über ein firmeneigenes Netzwerk (LAN) oder - bei mehreren Standorten - über Internet (VPN - Virtual Private Network). Voraussetzung ist die Installation von Server und Clients

und der Groupwaresoftware bei den Partnern der Kooperation. Internetbasierte Lösungen bedürfen dagegen keiner speziellen Software beim Nutzer, sondern können über Browser (z. B. Internet Explorer) bedient werden. Damit entfällt der Installationsaufwand bei den Betrieben.

### Auswahl der Software

Sind die beschriebenen Anforderungen an eine funktionstüchtige Software definiert, müssen geeignete Programme gesucht werden. Abhängig von der Entscheidung für eine Standard- oder Speziallösung müssen entweder Anbieter existierender Programme ausfindig gemacht oder die Programmierung beauftragt werden. Unabhängig davon ist die Erstellung eines **Pflichtenhefts** (siehe Anlage), in dem die oben beschriebenen Anforderungen für den konkreten Fall festgehalten werden, sehr nützlich.

### Einsatz und Einführung

Ist zum Schluss eine entsprechende Lösung ausgewählt, steht die Einführung und Erprobung an. Speziallösungen bieten in dieser Phase den großen Vorteil, dass auftretende Fehler oder unpraktische Details nochmals überdacht und verbessert werden können.

Aber auch bei Standardprogrammen ist es wichtig, in dieser Phase einen kompetenten Ansprechpartner zu haben. Es bietet sich an, etwa ein viertel Jahr als Testphase einzuplanen. So können Sie sich auf die neue Arbeitsweise ein- und umzustellen.

#### Im Anhang finden Sie zum Themenschwerpunkt:

- Checkliste: Gestaltung der Organisation
- Checkliste: Auswahl und Einsatz einer Kooperationssoftware

# Stufe 5: Marketingkonzept ausarbeiten

Erfahrungen aus der Praxis: Michael Bühler,  
Stuckateurmeister 



„Mit einem  
gemeinsamen  
Auftritt  
zum Erfolg“

Michael Bühler ist geschäftsführender Gesellschafter der Stuckateur Walter Bühler GmbH. Er ist mitverantwortlich für das Marketingkonzept der GEWERK GmbH und war treibende Kraft bei der Erstellung des Pflichtenhefts.

„Ein Marketingkonzept in diesem Sinn hatten wir zu Anfang nicht. Eine Marktbeobachtung fand nicht statt. Anzeigen wurden spontan geschaltet. Das Wissen über die Verbesserung des Bekanntheitsgrads durch intensives Marketing war bekannt und wir uns einig, dass wir die Kooperation, zusätzlich zu unseren eigenen Betrieben, auf dem Markt bekannt machen müssen.“

Doch gerade da sahen wir uns anfangs vor einem scheinbar unlösbaren Problem. Jeder fürchtete, seine Eigenständigkeit aufgeben zu müssen, wenn er für die Kooperation wirbt. So wollten wir unsere Briefpapiere, individuellen Anzeigen oder auch Autobeschriftung behalten. Wir konnten uns schwer vorstellen, dass die Kooperation als gemeinsame Firma auftritt.

Erst das Pilotprojekt des BMBF gab den Anstoß zur Entwicklung eines Marketingkonzepts für unsere Kooperation. Dazu suchten wir eine Marketingagentur, die ausreichend Erfahrung mit Handwerksbetrieben und handwerklichen Strukturen haben sollte. Aus unseren leidvollen Erfahrungen bei der Suche nach geeigneter Kooperationssoftware, ließen wir diesmal gleich zu Beginn ein **Pflichtenheft** (siehe Anhang) mit unseren Anforderungen anfertigen.

Wir haben daraufhin von etwa zehn Marketingunternehmen ein Angebot erhalten. Die nach langer Suche ausgewählte Agentur analysierte zunächst unseren Ist-Stand in Sachen Marketing. Damit lebten frühere Diskussionen wieder auf, wie beispielsweise die Präsentation der Kooperation als eigenständiges Unternehmen. Die Agentur schlug uns vor, einheitliche Geschäftspapiere zu nutzen, die sowohl die GEWERK GmbH als auch die einzelnen Unternehmen erkennen ließen. Nach einer eingehenden Marktanalyse legte uns die Agentur ein umfassendes Marketingkonzept vor. Entscheidend waren für uns vor allem die Aussagen zu den Marketingzielen



und konkret umsetzbaren Maßnahmen.

Die GEWERK GmbH hat mittlerweile ein eigenes Logo, Briefpapier und eine Homepage. Der Weg dahin war nicht einfach und zeitintensiv, doch das Ergebnis ist ein entscheidender Faktor für unseren Erfolg.“



## Handlungsempfehlung

Die Situation der GEWERK GmbH war zu Projektstart wie sie in vielen Handwerksbetrieben vorzufinden ist: Jeder Betrieb schaltete für sein Unternehmen Anzeigen. Ab und zu gab es eine betriebsübergreifende Zusammenarbeit, die sich auf einen oder wenige Aufträge beschränkte. Vereinzelt gab es bereits Gemeinschaftsanzeigen, die Handwerksleistungen aus einer Hand anboten.

Erst durch die engere Zusammenarbeit entschied man sich für einen gemeinsamen Kooperationsnamen, mit dem die Gemeinschaft nach Außen auftritt. Für die Erarbeitung eines Marketingkonzepts wurde eine Agentur beauftragt. Im Anhang finden Sie weitere Informationen zum **Marketingkonzept** der GEWERK GmbH.

In der vorliegenden Handlungsempfehlung zum Marketingkonzept stellen wir Ihnen ein beispielhaftes Marketingkonzept für Dienstleistungskooperationen im Handwerk vor. Es ist als Hilfestellung bei der Entwicklung eines eigenen Marktauftritts zu sehen.

Ein Marketingkonzept umfasst drei Stufen und besteht aus:

- Situationsanalyse
- Definition der Marketingziele
- Entwickeln geeigneter Marketingstrategien und –maßnahmen

### Die Situation analysieren

Die Entwicklung einer Konzeption beginnt mit einer detaillierten Analyse. Hier wird der **IST-Zustand** der einzelnen Unternehmen und der Kooperation ermittelt. Auch die bisherigen Marketingaktivitäten werden erfasst. Die Ergebnisse des eigenen Unternehmens werden den bekannten Informationen von konkurrierenden Handwerksunternehmen und Kooperationen gegenübergestellt.

Die Situationsanalyse umfasst im Einzelnen:

- Die Erfassung und Analyse der eigenen Produkte und Dienstleistungen,
- die Analyse des Einzugsgebiets,
- das Erfassen der bisherigen Marketingaktivitäten,
- die Analyse der Konkurrenz,
- die Analyse der Zielgruppen und ihrer Ansprüche.



Speziell der letzte Punkt ist für das Marketing wichtig. Leistungen anzubieten, die nicht gefragt oder zu teuer sind, führt schnell zu Schwierigkeiten. Nicht anders ist es, wenn die Erwartungen der Zielgruppen unklar sind. Wir haben Ihnen hierzu in der **Checkliste „Kundenwünsche“** im Anhang einige wichtige Punkte notiert. Datenmaterial gibt es bei Handwerksverbänden, Innungen, Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Bausparkassen oder Kreditinstituten. Rahmen- und Eckdaten (z. B. über die Einkommensstruktur) bekommen Sie bei den statistischen Landesämtern.

## Marketingziele definieren

Die Marketingziele stellen den zentralen Ausgangspunkt zur Ableitung der Marketingstrategie dar. Grundsätzlich müssen Sie beachten, dass die Ziele für den Bereich Marketing dazu beitragen, die Oberziele der Kooperation, wie in Stufe 3 „Ziele festlegen“ beschrieben, zu realisieren. Sie dürfen diesen nicht entgegenstehen. Die Arten möglicher Marketingziele sind durch eine große Fülle gekennzeichnet.

Es werden zwei Grundkategorien unterschieden:

- marktökonomische Ziele
- marktpsychologische Ziele

**Marktökonomische Ziele** können nur im Kontext gesehen und lediglich in geringem Maße beeinflusst werden. Die Frage lautet: Wie sieht unser Markt zukünftig aus und welche Rolle können und wollen wir auf diesem Markt einnehmen? Dabei geht es um das Festigen von Marktanteilen, die bessere Ausschöpfung des Marktpotenzials, die Konzentration auf Kernleistungen mit hohen Ertragsraten, die ständige Marktbeobachtung sowie das Erkennen neuer Marktpotenziale zur Erhöhung der Marktdurchdringung.

Die Steigerung des Bekanntheitsgrads und des positiven Unternehmensimage sind dagegen zwei grundsätzliche **marktpsychologische Ziele**. Auf ihnen können weitere Marketingaktivitäten aufgebaut werden, wie Kommunikation handwerklicher Kompetenz, Beratungskompetenz, Sauberkeit oder auch Termintreue.

Sind die marktökonomischen und marktpsychologischen Ziele definiert, muss noch das eigene **Produkt- und Dienstleistungspotenzial** beschrieben werden, um die Frage zu klären, mit welchen Leistungen sich die Kooperation auf dem Markt positionieren will.

Die marktökonomischen und marktpsychologischen Ziele, zusammen mit der Definition des Produkt- und Dienstleistungspotenzials, führen dann zu einem Positionierungsprofil, das ständig weiter zu entwickeln und voran zu treiben ist. So kann eine deutliche Abgrenzung zu konkurrierenden Unternehmen geschaffen werden.

## Geeignete Strategien entwickeln

Aus den Marketingzielen werden geeignete Strategien entwickelt.

Die Marketingstrategie umfasst:

- Erarbeiten von Kommunikationszielen,
- Festlegen der Dienstleistungsprodukte,
- Entwickeln des Erscheinungsbilds (Corporate Design),
- Ermitteln des Marketingbudgets,
- Erarbeiten der Marketingmix-Maßnahmen.

Einigen Sie sich vor der Festlegung einer Strategie über das Budget. Eine Strategie, die sich aus finanziellen Gründen immer nur von einer Aktion zur nächsten „hangelt“, ist keine und bringt keinen nachhaltigen Erfolg. Wir empfehlen Ihnen außerdem, zur Entwicklung der Marketingstrategie einen Fachmann einzuschalten, da dies viel Erfahrung erfordert.

 Im Anhang finden Sie zum Themenschwerpunkt:

- Checkliste: Leitfaden zur Erstellung eines Marketingkonzepts
- Checkliste: Kundenwünsche erkennen

# Stufe 6: Die rechtliche Seite zum Schluss Vertragsgestaltung

Erfahrungen aus der Praxis: Michael Bühner,  
Stuckateurmeister



„Es ist gut, wenn man **Verträge**  
Doch wenn man sie braucht,  
ist es **gut** welche zu haben.“  
nicht braucht.

Michael Bühner ist geschäftsführender Gesellschafter der Stuckateur Walter Bühner GmbH und einer der beiden geschäftsführenden Gesellschafter der GEWERK GmbH.

„Wenn man gemeinsam etwas erreichen will, ist es gut, verbindliche Leitlinien für die Zusammenarbeit zu haben. Bisher hatten wir lediglich unseren GmbH-Vertrag, die Zusammenarbeit lief über mündliche Vereinbarungen und auf Vertrauensbasis. Im Laufe der Projektzeit erarbeiteten wir uns eine Basis, ein gemeinsames Regelwerk, welches durch einen ‚dynamischen‘ Kooperationsvertrag beschrieben wird. Dynamisch nennen wir ihn, weil er regelmäßig herangezogen und bei Bedarf auch angepasst wird.

Unser Vertrag enthält Regelungen, die in Kraft treten, wenn es zu wiederholten Verstößen oder Nichteinhaltung bestimmter Absprachen, z. B. hinsichtlich Verantwortung, Pünktlichkeit, Zeitplänen oder Fristsetzungen kommt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Disziplin - auch mit guten Vorsätzen - ohne Vertrag abnimmt. Kleinere Schwächen (z. B. Verspätungen oder Versäumnisse) merzten wir aus, indem wir einen sog. „Disziplinierungsbetrag“ einkassierten. Je länger und intensiver unsere Zusammenarbeit wurde, desto mehr Schwachstellen traten allerdings zu Tage. Diese haben wir in den Entwurf zu unserem Kooperationsvertrag nach und nach aufgenommen.

Der schriftliche Vertrag, an den sich jeder Kooperationspartner halten muss, hat sich für uns als großer Vorteil herausgestellt - zumal der Vertrag ja gemeinsam erarbeitet wurde. Mündliche Abmachungen bergen das Risiko, dass nicht alle Beteiligten das Gleiche verstehen oder nicht alles mitbekommen.

Der Kooperationsvertrag ersetzt jedoch keinesfalls das gegenseitige und unbedingt notwendige Vertrauen zueinander. Er ergänzt es lediglich. Der Vertrag bestimmt die Spielregeln für die Zusammenarbeit und ist gleichzeitig Schutz der Partner vor sich selbst und Schutz für andere.“

## Handlungsempfehlung

Es ist für den langfristigen Erfolg einer Kooperation entscheidend, **verbindliche Regeln für das Miteinander** festzulegen. Dies sollte nicht gleich zu Beginn geschehen. Wir empfehlen Ihnen, die vertraglichen Seite erst anzugehen, wenn sich Partner gefunden und erste Erfahrungen in der

Zusammenarbeit gemacht haben. Dem Kooperationsvertrag der GEWERK GmbH liegt beispielsweise ein etwa zweijähriger Entwicklungsprozess zugrunde. Auf diese Weise können sich vertraglich festzulegende Vereinbarungen auf wesentliche Inhalte konzentrieren.

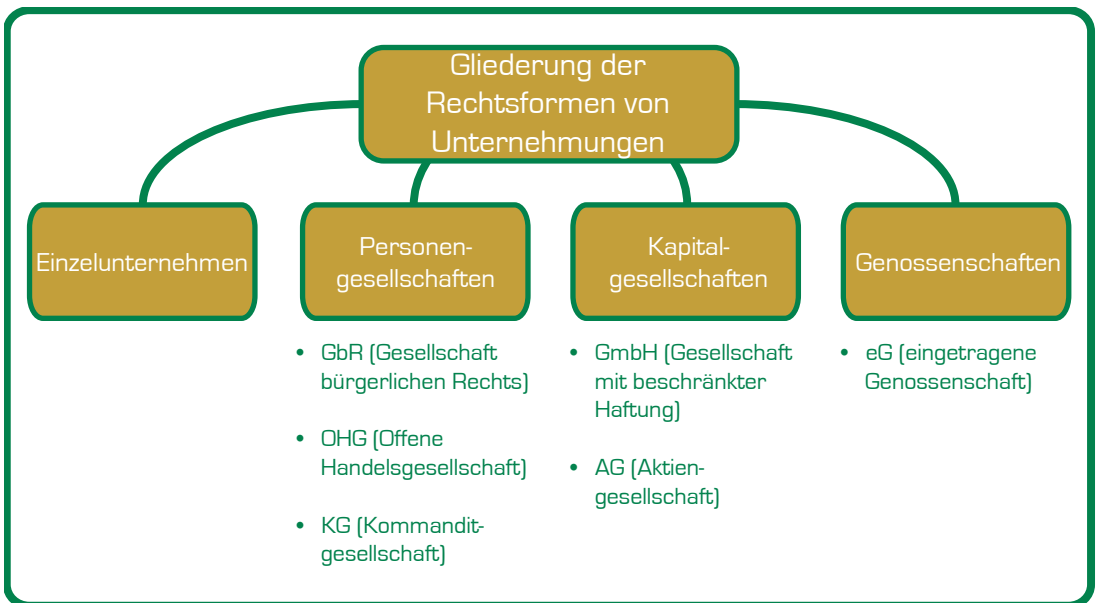
Der Kooperationsvertrag **regelt die Rechte und Pflichten der Partner** bezüglich ihrer Aufgaben sowie den Umgang miteinander. In ihm werden die primären Ziele der Kooperation festgelegt, z. B. welche Leistungen sollen im Rahmen der Kooperation angeboten werden, wann liegt ein Kooperationsauftrag vor, wie werden Aufträge akquiriert oder Subunternehmer eingebunden.

In den Vertrag gehören auch die Regelungen zur Nutzung gemeinschaftlicher Werbung, der Akquisitionstätigkeiten, der Informationspflichten und Besprechungsteilnahmen. Die Haftungsfrage sollte einvernehmlich geklärt sein, sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis, um bei Garantieansprüchen klare Verhältnisse zu haben. Für Verstöße sollte es Regelungen geben, wie diese geahndet werden und unter welchen Umständen ein Ausschluss stattfindet. Beschreiben Sie im Vertrag die Neuaufnahme und das Ausscheiden von Partnern und vergessen Sie nicht, für die Zeit nach der Partnerschaft eine Absicherung von späteren Schadensersatzansprüchen zu regeln.

### Welche Rechtsformen kommen in Frage?

Haben sich kooperationswillige Betriebe gefunden und zu einer längerfristigen Zusammenarbeit entschlossen, stellt sich immer wieder die Frage nach der geeigneten Rechtsform für die Kooperation. Gleich vorweg: Es gibt keine Pauschalantwort. **Die Rechtsform hängt vom Ziel der Kooperation, der Dauer der Zusammenarbeit und der Art des Bindungswunsches ab.**

Nachfolgend möchten wir Ihnen mögliche Rechtsformen für eine Kooperation vorstellen und kurz erläutern:



- **Die BGB-Gesellschaft**

Hier verpflichten sich die Partner, ein gemeinsames Ziel auf eine festgelegte Art und Weise zu erreichen und dafür vereinbarte Beiträge zu leisten. Diese Rechtsform eignet sich für eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit, z. B. im Rahmen einer Projektabwicklung.

- **Die Personenhandelsgesellschaft**

Hierunter fallen die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und die Kommanditgesellschaft (KG). Es handelt es sich um Handelsgewerbe. Zur Organisation handwerklicher Kooperationen sind diese Rechtsformen eher selten.

- **Die Kapitalgesellschaft**

Hier ist an erster Stelle die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zu nennen, die aufgrund der Haftungsbeschränkung recht beliebt und häufig in der Praxis anzutreffen ist. Der Gesellschaftsvertrag - ebenso wie jeder Gesellschafterwechsel - müssen notariell beurkundet werden. Die GmbH braucht einen Geschäftsführer und ein Stammkapital von mindestens 25.000 EUR.

Die Aktiengesellschaft (AG) kann heute bereits von einer Person gegründet werden und muss nicht zwingend an die Börse gehen. Der Mindestnennbetrag des Grundkapitals beträgt 50.000 EUR. Ein Gesellschafterwechsel ist mit geringeren Formalitäten verbunden als bei der GmbH.

- **Die Genossenschaft**

Genossenschaften (e.G.) haben sich in vielen Branchen - auch im Handwerk - bereits bewährt. Es gibt Absatz-, Produktions- oder Einkaufsgenossenschaften. Ziele können der gemeinsame Einkauf oder die gemeinsame Erbringung von (Bau-)Leistungen sein. Vorteilhaft ist der relativ geringe Gründungsaufwand, besonders hinsichtlich der Kosten und des aufzubringenden Kapitals. Jedoch braucht die Genossenschaft mindestens sieben Gründungsgeossen.

Im Anhang finden Sie eine Tabelle, in der die spezifischen **Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Rechtsformen** gegenübergestellt sind. Die Partner von GEWERK entschieden sich für eine GmbH, hatten aber zunächst auch eine Kleine AG in Betracht gezogen. Da im Bauhandwerk bei den Haftungsproblemen die Vertragserfüllungs- und Gewährleistungsbürgschaften eine zentrale Rolle spielen, war dies ein entscheidender Pluspunkt für die GmbH. Zudem gingen die Mitglieder von GEWERK nicht von einem häufigen Gesellschafterwechsel aus.

## Der Kooperationsvertrag

„Heiße“ Diskussionen sind bei der Ausarbeitung des Kooperationsvertrags nicht auszuschließen, weshalb wir die Einbindung eines externen Moderators als sinnvoll erachten. Von den vorvertraglichen Regelungen der Zusammenarbeit bis hin zur Ausarbeitung der Verträge werden mögliche Interessenskonflikte in der Aufbauphase einer Kooperation durch einen neutralen Mittler in der Regel schneller und zielgerichteter bewältigt.

Im Kooperationsvertrag sollten, neben der Bekundung einer offenen und vertrauensvollen Zusammenarbeit, die Organisationskultur, der Arbeitsablauf, die Rechte und Pflichten der Mitglieder, das Marketing und der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien geregelt werden.

Des Weiteren sollten Sanktionsmaßnahmen für Verstöße festgehalten werden. Auf den Internetseiten des Projekts Gewerk können Sie das **Muster eines Kooperationsvertrags** herunterladen. Wir empfehlen, sich Zeit zur Diskussion nachfolgender Punkte zu nehmen:

### Gegenstand der Kooperation

Dieser Punkt beschreibt die Unternehmensphilosophie, definiert die Unternehmensform und -kultur, Ziele und Aufgaben. Er bildet die Vertrauensgrundlage für die Zusammenarbeit.

Sie legen fest, wann es sich um einen Kooperationsauftrag handelt. Aus Erfahrung empfehlen wir, diesen Punkt intensiv zu diskutieren und eine einstimmige Meinung zu finden.

Sie legen die Art der Akquisition fest. Akquiert nur die Geschäftsstelle, der Kooperationskoordinator oder muss jeder Partner Aufträge einbringen? Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Akquisition ohne eine klare Regelung an wenigen Partnern hängen bleibt.

Sie legen Ziele fest: Wollen Sie auch oder vor allem größere Aufträge abwickeln? Wie werden Gewerke eingebunden, die in der Kooperation nicht vertreten sind? Können zur Lösung von Kapazitätssengpässen gleiche Gewerke mit eingebunden werden (Subunternehmer)?

Sie regeln die Arbeitsverteilung unter den Partnern für administrative Aufgaben (z. B. Ansprechpartner für Konflikte, Sanktionen, Marketing usw.).

### Art der Leistungsabwicklung

Hierunter fällt auch die Frage der Angebotserstellung (Einzelangebote oder zusammengefasstes Gesamtangebot). Wie ist der zeitliche Ablauf der Vertragsabwicklung und aller administrativen Arbeiten (Kundenkorrespondenz, etc.) geregelt.

### Rechte und Pflichten der Kooperationspartner

Vorteile entstehen nur, wenn die festgelegten Ziele und Aufgaben konsequent umgesetzt und realisiert werden. Neben den Rechten müssen die Pflichten erfüllt werden. Diese Aussage scheint so selbstverständlich und wird doch so häufig ignoriert. Das Scheitern vieler Kooperationen ist darauf zurückzuführen, dass nur wenige Mitglieder aktiv sind.

### Der Arbeitsvertrag für die Geschäftsstellenleitung

Zum Schluss noch ein Wort zur Geschäftsstellenleitung. Auch hier bedarf es der vertraglichen Regelung. In der Gestaltung können Sie sich an Verträgen für Geschäftsstellenleiter, Geschäftsführer bzw. geschäftsführende Gesellschafter orientieren. Als Hilfe haben wir auf den Internetseiten des Projekts Gewerk das **Muster eines Arbeitsvertrags** hinterlegt.

Aus der Erfahrung bei der ersten Stellenbesetzung wurden explizit Auftragsakquisition und Verkauf der Dienstleistungen der GEWERK GmbH mit in den Vertrag aufgenommen. Grundsätzlich sollten folgende Fragen geregelt werden:

- Wie frei ist die Geschäftsstellenleitung in der Abfassung von Angeboten?
- In welchen Fällen ist sie befugt, gegenüber den Partnern Vorgaben zu machen?
- Ist sie gegenüber den Mitarbeitern der Partnerbetriebe weisungsbefugt?
- Kann sie "fremde" Gewerke in einen Auftrag einbinden?
- Wer ist offizieller Ansprechpartner für den Kunden?
- Welche Informationspflichten haben die Partner gegenüber der Geschäftsstelle?

**Im Anhang finden Sie zum Themenschwerpunkt:**

- Übersicht: Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen
- Checkliste: Inhalt eines Kooperationsvertrags





# Anhang

## Businessplan

Der Business- oder auch Geschäftsplan ist die niedergeschriebene unternehmerische Vision, basierend auf betriebswirtschaftlichen Daten. Er enthält Annahmen über zukünftige Ereignisse und Entwicklungen auf dem Markt und über die Unternehmensentwicklung. Einen Businessplan sollten Sie bei der Neugründung eines Unternehmens unbedingt erstellen. Er hilft aber auch, wenn ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung aufgebaut werden soll.

Der Businessplan zwingt dazu, die eigenen Angaben immer wieder zu überprüfen und sich auf diese Weise selbst zu kontrollieren. Er vergegenwärtigt alle potenziellen Chancen und Risiken und dient dazu, eine Handlungsstrategie zu entwerfen sowie sich anhand des Plans einer regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterziehen.

Ein Businessplan wird aufgestellt, da er:

- hilft, Finanzmittel zu akquirieren,
- hilft, fundiert zu entscheiden, ob das Projekt fortgesetzt oder abgebrochen werden soll,
- zu einer Verbesserung des gesamten Unternehmenskonzepts führt,
- die Erfolgswahrscheinlichkeit verbessert,
- hilft, „auf Kurs“ zu bleiben.

### Checkliste: Gliederungsbeispiel für einen Businessplan

#### 1. Schritt: Zusammenfassung

- Die Zusammenfassung stellt eine knappe Darstellung des gesamten Businessplans auf maximal 1 bis 2 Seiten dar.

#### 2. Schritt: Unternehmensvorstellung/Hintergrund

- Hier sollten Sie die Kooperation kurz vorstellen.

#### 3. Schritt: Beschreibung der Dienstleistungsidee

- Zielsetzung
- Feststellung technologischer Erfordernisse
- Darstellung der Kooperationsnotwendigkeit/-fähigkeit

#### 4. Schritt: Marktanalyse

- Beschaffung von Informationen
- Analyse der Information
- Beschreibung des Gesamtmarkts



- Beschreibung der Marktsegmente
  - Umsatzschätzungen/Schätzungen des Marktanteils
  - Konkurrenzanalyse
  - Standortanalyse
5. Schritt: Marktstrategie
- Bedeutung des Absatzes
  - Absatzstrategie
  - Preisstrategie
  - Organisation des Absatzes
  - Verkaufsunterstützende Maßnahmen
6. Schritt: Realisierungskonzept
- Beschreibung der betrieblichen Organisation (Aufbauorganisation)
  - Beschreibung der Personalstruktur
  - Ablaufanalyse
  - Zeitanalyse
  - Kapazitätsanalyse
7. Schritt: Finanzplanung
- Liquiditätsplanung
  - Erfolgsrechnung
  - Art der Finanzierung
8. Schritt: Risiken, Probleme und Annahmen
- In diesem Schritt sollten alle Annahmen, die getroffen wurden, genannt und ggf. auch begründet werden. Es ist ebenfalls wünschenswert, dass Probleme und Risiken, die während der Projektarbeit aufgefallen sind, hier genannt werden.
9. Schritt: Schlussbemerkung: Vorteile der Dienstleistungsinnovation für den Betrieb
- Zusammenführung aller Vorteile, die diese Idee für den Betrieb/die Kooperation bedeutet.

**Auf [www.projekt-gewerk.de](http://www.projekt-gewerk.de) finden Sie zusätzlich:**

- Mustergeschäftsplan: Detaillierter Gliederungsvorschlag und Leitfragen sowie Inhalte zur Erstellung eines Businessplans für die Umsetzung einer innovativen Dienstleistung (PDF-Datei).

**Ausserdem empfehlen wir Ihnen folgende Links:**

- [www.itb.de](http://www.itb.de) – Auf der Homepage des **Instituts für Technik der Betriebsführung** können verschiedene Veröffentlichungen – auch zum vorliegenden Thema – herunter geladen werden.



## Materialien zu Stufe 1: Entscheidung

### Checkliste: Ist eine Kooperation für mich interessant?

Folgende Fragen sollten Sie sich stellen:

- Kann eine Kooperation den wirtschaftlichen Erfolg meines Unternehmens erhöhen?
- Erziele ich damit eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit?
- Erreiche ich damit eine höhere Kundenbindung?
- Verbessern sich meine organisatorischen Abläufe?
- Erreiche ich damit wirtschaftlichere Abläufe?
- Werden meine Kapazitäten besser ausgelastet?
- Werden durch die Kooperation meine Leistungen auf dem Markt besser vertreten?
- Erweitert sich mein Wirkungskreis?
- Finde ich neue Zielgruppen?
- Kann ich meine Mitarbeiter motivieren?

### Ausserdem empfehlen wir Ihnen folgende Links:

- [www.netto-forum.de](http://www.netto-forum.de) – netto ist das Ergebnis eines dreijährigen Gemeinschaftsprojekts des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnologie, des Lehrstuhls für Innovations- und Technologiemanagements der RWTH Aachen und einer Reihe von Unternehmen und Beratern. Im Ergebnis entstand eine Software für das Anbahnen und Gestalten von Kooperationen. Sie will Entscheidern in kleinen und mittelständischen Unternehmen das nötige Kooperations-Know-how verschaffen und sie in jeder Phase des Kooperationsprozesses mit erprobten Methoden und Werkzeugen unterstützen.



## Materialien zu Stufe 2: Partner finden

### Checkliste: Wie kooperationsstauglich ist mein Unternehmen?

Haben Sie entschieden, dass eine Kooperationsbeteiligung als positiv einzuschätzen ist, müssen Sie herausfinden, ob ihr Betrieb kooperationsstauglich ist.

Erstens: Hinsichtlich ihrer Person als Unternehmer:

- Kann ich die Interessen meines Betriebs den gemeinsamen Zielen der Kooperation unterordnen?
- Bin ich bereit, mich mit ganzem Engagement für die Kooperation einzusetzen?
- Werde ich auch in schwierigen Situationen an der Kooperation festhalten?
- Bin ich bereit im Team auch mit Partnern zusammen zu arbeiten?
- Kann ich in meinem Unternehmen Aufgaben delegieren?
- Akzeptiere ich den Schiedsspruch bei Differenzen?

Zweitens: Hinsichtlich der Organisation ihres Unternehmens:

- Ist mein Unternehmen von einem kooperativen Führungsstil geprägt?
- Kennen wir unsere Stärken und Schwächen?
- Sind meine Mitarbeiter zur Teamarbeit bereit?
- Ist unsere Organisation in der Lage, mit anderen Partnern zusammenzuarbeiten?
- Sind die Aufgaben und Prozesse im Unternehmen klar geregelt?

### **Checkliste: Anforderung an neue Partner**

Erstellen Sie eine Liste mit den detaillierten Anforderungen, die ein neuer Partner erfüllen muss. So gehen Sie sicher, alle entscheidenden Faktoren zu berücksichtigen. Anforderungsbeispiele:

- Positives Image
- Standort im Wirkungskreis der Kooperation
- Hoher Bekanntheitsgrad und positives Image

Weitere Anforderungen können Sie aus den nachfolgenden Fragestellungen entwickeln:

- Welche Mindest-/Maximalgröße soll ein mögliches Partnerunternehmen haben?
- Welche Kernkompetenzen/Know-how soll ein möglicher Partner aufweisen?
- Wie stark sollen die Managementfähigkeiten eines möglichen Partners ausgeprägt sein?
- Welchen Kundenstamm erwarten Sie bei einem Partnerunternehmen?
- Welche Fähigkeiten sollten die Mitarbeiter eines möglichen Partnerunternehmens hinsichtlich der Teamarbeit in der Kooperation mitbringen?

### **Checkliste: Beurteilen und einschätzen neuer Partner**

- Stimmt die „Chemie“ zwischen uns?
- Stimmen die Unternehmensphilosophien überein?
- Ist der Betrieb wirtschaftlich gesund?
- Hat der Betrieb eine positive Unternehmenskultur?
- Bestehen bereits Erfahrungen mit Kooperationen?
- Hat der Betrieb klare Unternehmensziele?
- Ist er bereit auf die Ziele der Kooperation einzugehen?
- Ist er in der Lage Kapazitäten für die Kooperation freizustellen?
- Sind seine Mitarbeiter teamfähig?
- Funktioniert die Kommunikation?
- Wird sich die Zusammenarbeit finanziell rechnen?
- Welche Stärken hat das Unternehmen und ergänzen diese die Kooperationsziele?



## Materialien zu Stufe 3: Ziele definieren

### Checkliste: Klare Unternehmensziele definieren

Unternehmensziele legen die Richtung fest, in die sich die Kooperation entwickeln soll. Die nachfolgenden Fragen können Ihnen helfen, diese Richtung zu definieren:

- Möchten wir unsere Marktposition stärken und unseren Bekanntheitsgrad erhöhen?
- Möchten wir neue Märkte erschließen?
- Möchten wir unsere Leistungspalette erweitern?
- Möchten wir unseren Gewinn steigern?
- Möchten wir unsere Produktivität erhöhen?
- Möchten wir durch Zusammenlegen von Kapazitäten mehr Effizienz erreichen?



## Materialien zu Stufe 4: Organisation gestalten

### Checkliste: Fragen zur Gestaltung der Organisation

- Wer ist Ansprechpartner für den Kunden?
- Gibt es eine zentrale Geschäftsstelle für die Kooperation? Wer leitet diese?
- Welche Kompetenzen und Aufgaben hat die Geschäftsstellenleitung?
- Wie ist ein Kooperationsauftrag definiert?
- Wie werden Kooperationsaufträge organisiert?
- Wer plant die Abstimmung der Einzelgewerke?
- Wie werden Termine geplant und überwacht?
- Wie wird die Qualität der Arbeiten überwacht?
- Was passiert bei Fehlern und Reklamationen?
- Wer sorgt für vorbeugende Fehlerverhütung?
- Wer ruft zu welchen Anlässen Besprechungen ein?

### Checkliste: Vorgehensweise bei Auswahl und Einsatz von Kooperationssoftware

- Bestandsaufnahme: Welche Soft- und Hardware ist bei den Partnern vorhanden?
- Anforderungen an die einzusetzende Software – möglichst mit Prioritäten - formulieren (z. B. mittels eines Pflichtenhefts)
- Auftrag ausschreiben oder nach geeigneten Standardlösungen suchen
- Falls nötig eine schrittweise Einführung nach Anforderungsprioritäten planen
- Angebote auswerten und nach einer Präsentation einen Anbieter auswählen
- Piloteinsatz mit Testlauf und Auswertung: Wie anwenderfreundlich ist die Software?

- Details abstimmen
- Anwenderschulung durchführen
- Endabnahme

**Auf [www.projekt-gewerk.de](http://www.projekt-gewerk.de) finden Sie zusätzlich:**

- Kurzbeschreibungen der Softwaremodule „Kalender“, „Projekte“, „Archiv“ sowie „Nachricht“ (PDF-Datei).
- Das Pflichtenheft der GEWERK GmbH zur Auswahl einer geeigneten Kooperationssoftware (PDF-Datei).

**Ausserdem empfehlen wir Ihnen folgende interessante Links:**

- [www.marketing-mit-neuen-medien.de](http://www.marketing-mit-neuen-medien.de) - Homepage der **Gut GmbH**, die für die bei GEWERK eingesetzte Software verantwortlich ist. Hier finden Sie auch die Programmbeschreibung zum GEWERK Kalender.

## Materialien zu Stufe 5: Marketingkonzept ausarbeiten



### Checkliste: Aufbau eines Marketingkonzepts

Schritt 1: Analyse der Ausgangssituation

Recherchieren und erfassen Sie hierzu die eigene Situation hinsichtlich:

- Der Leistungsfähigkeit der gesamten Kooperation sowie der einzelnen Partner,
- des wirtschaftlichen Umfelds,
- der bisherigen Marketingaktivitäten.

Betrachten Sie dann die Wettbewerber:

- Konkurrierende Kooperationen
- Konkurrierende Handwerksbetriebe

Daraus können die Marketingziele abgeleitet werden. Welche Ziele sollen verfolgt werden?

- Erhöhung des Bekanntheitsgrads
- Kommunikation der handwerklichen Kompetenz und des Kundennutzens
- Definition des Produkt- und Dienstleistungspotenzials,
- Definition der Zielgruppen
- Positionierung in Gesamtabwicklung, Fachberatung, Preispolitik und Service
- Budgetplanung

Entwickeln Sie die Marketingstrategie, indem Sie folgendes erarbeiten und festlegen:

- Kommunikationsziele und -inhalte
- Alleinstellungsmerkmale

- Zielgruppenorientierte Entwicklung von Dienstleistungsprodukten
- Partnerschaft mit Spezialdienstleistern

Arbeiten Sie konkrete Marketingmaßnahmen aus. Hierbei geht es um die Auswahl und Umsetzung der verwendeten Medien sowie der zentralen Gestaltungsrichtlinien zu:

- Typographie (Farbe, Layout, Logo, Briefpapier, Visitenkarten, Geschäftsdrucksachen)
- Fahrzeugbeschriftungen
- Gebäude- und Außenbeschriftungen
- Arbeitskleidung
- Adresseinträgen und Telefonanzeigen
- Werbemittel (Drucksachen, Hausprospekt, Angebotsmappe, Flyer, Internet, Mailings, Werbebrieft, Werbegeschenke)
- Werbemaßnahmen (Anzeigen in Tages- und Fachpresse, Radiowerbung, e-Mail-Marketing)
- Slogans und Werbesprüche
- Messe- und Ausstellungsaktivitäten

### **Checkliste: Kundenwünsche erkennen**

Die Devise der Kooperation sollte lauten: „Wir wollen den Kunden glücklich machen.“ Um dieses Ziel zu erreichen, muss jeder, der Kundenkontakt hat, sechs Fragen bezüglich des Kundenwunsches beantworten:

- Frage 1: Was will der Interessent? (sachliche und emotionale Ebene)
- Frage 2: Worauf legt der Kunde besonderen Wert? Welche (auch alters- und typabhängigen) Bedürfnisse hat er?
- Frage 3: Was will er unbedingt vermeiden? (Eigenheiten, schlechte Erfahrungen)
- Frage 4: Wie viel will der Kunde wovon haben? (Anzahl, Beschaffenheit usw.)
- Frage 5: Wie viel ist der Kunde bzw. Geldgeber bereit, dafür zu bezahlen? (finanzieller Rahmen)
- Frage 6: Bis wann möchte der Kunde die Leistung haben? (Termin)

Die Antworten auf diese Fragen werden in einem Gesprächsprotokoll fixiert und stehen jedem, der mit demselben Kunden bzw. Auftrag zu tun hat, zur Verfügung. Dieser „6-Punkte-Plan“ schafft eine solide Grundlage zur planvollen und wirtschaftlichen Abwicklung der Aufträge im Sinne des Kundenwunsches.

### **Auf [www.projekt-gewerk.de](http://www.projekt-gewerk.de) finden Sie zusätzlich:**

- Anforderungsdefinition an ein Marketingkonzept (PDF-Datei)
- Muster: Marketingkonzept (PDF-Datei)

## Materialien zu Stufe 6: Rechtliche Seite - Vertragsgestaltung



## Checkliste: Überblick über die verschiedenen Rechtsformen

Rechtsform	Vorteile	Nachteile
BGB-Gesellschaft	Einfache Partnerschaft; keine Formalitäten und kein Mindestkapital notwendig.	Haftung mit gesamtem Privatvermögen, hoher Kompetenzbereich für alle Gesellschafter.
OHG	Kein Mindestkapital erforderlich; die persönliche Haftung macht die OHG für Geldgeber (Banken) besonders attraktiv.	Geschäftsgegenstand muss ein Handelsgeschäft sein; Haftung mit gesamtem Privatvermögen.
KG	Komplementär hat alleinige Entscheidungsbefugnis; Kommanditisten haften nur bis zur Höhe ihrer Einlage.	Komplementär haftet unbeschränkt.
e.V.	Mindestens sieben Gründungsmitglieder; Vereinsorgane haften für unerlaubte Handlungen persönlich, wenn das Vereinsvermögen nicht ausreicht; Vereinsmitglieder haften nicht für den Verein.	Meist geringe Kreditwürdigkeit; Anwendung bei nichtwirtschaftlicher Zielsetzung; für den Geschäftsverkehr nicht empfehlenswert.
e.G.	Mindestens sieben Gründungsmitglieder; Höhe des Stammkapitals nicht vorgeschrieben; keine Ein- und Austrittsbarrieren für Mitglieder.	Niedrigeres Ansehen bei Banken aufgrund starker Haftungsbeschränkung.
GmbH & Co. KG	GmbH ist persönlich haftende Gesellschafterin der KG, damit Haftungsbeschränkung.	Von der Vermögenseinlage der GmbH und der Kommanditisten hängen die Entscheidungsbefugnisse und die Gewinn- und Verlustverteilung ab.
GmbH	Haftung der Gesellschafter entspricht der Höhe der Kapitaleinlagen; Geschäftsführer kann ein Angestellter der GmbH sein.	Kreditgeber verlangen oft private Sicherheiten. Für Änderungen des Gesellschafterkreises ist notarielle Beurkundung erforderlich.
Kleine AG	Keine Börsennotierung notwendig (mehr Spielraum für Gewinnverwendung); für Netzwerke mit zusätzlichem Eigenkapitalbedarf zu empfehlen. Ein- und Austritt von Gesellschaftern ohne notarielle Beurkundung.	Entscheidungsbefugnis durch Aufsichtsrat beschränkt; erforderliches Stammkapital von 50.000 Euro.

## **Checkliste: Inhalt eines Kooperationsvertrags**

Folgende Elemente sollte ein Kooperationsvertrag enthalten:

- Präambel
- Sitz und Name der Kooperation
- Geschäftsjahr
- Zweck und Ziel der Kooperation
- Aufgaben der Kooperation
- Grundsätze
- Kooperationsdauer
- Kooperationskultur
- Mitgliedschaft und -beiträge
- Finanzierung
- Modalitäten für Neuaufnahme und Ausscheiden von Mitgliedern
- Pflichten und Rechte der Kooperationspartner
- Organe
- Vorstand (sowie Aufgaben des Vorstands)
- Sitzungen und Beschlüsse des Vorstands
- Geschäftsstelle
- Geschäftsführer (inkl. seiner Rechte und Pflichten)
- Berichtswesen
- Auflösung
- Schiedsstelle / Lenkungsausschuss
- Gerichtsstand / Erfüllungsort

**Auf [www.projekt-gewerk.de](http://www.projekt-gewerk.de) finden Sie zusätzlich:**

- Muster: Kooperationsvertrag (PDF-Datei)
- Muster: Vertrag für die Geschäftsstellenleitung (PDF-Datei)





## Weitere interessante Links

- **[www.die-beste-kooperation.de](http://www.die-beste-kooperation.de)** – Der Wettbewerb wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ gefördert und vom Projektträger Produktion und Fertigungstechnologien (PFT) betreut. Sie können auf Basis des Bewerbungsbogens, der eine Art Checkliste für Kooperationen darstellt, die Leistungsfähigkeit Ihrer Kooperation bewerten. Die individuelle Bewertung der Teilnehmer erlaubt ein Benchmarking sowohl mit Konkurrenten als auch mit branchenfremden Kooperationen. Als Ergebnis der Beurteilung werden direkte Verbesserungsempfehlungen aufgezeigt.
- **<http://kooperationswissen.de>** - Kooperationswissen.de ist fester Bestandteil eines Transferprojekts des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem Arbeitstitel „Unternehmensverbund des Jahres“ und stellt einen Ansatz dar, der die Verbreitung des Vernetzungsgedankens kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) fördern und bestehende Vorbehalte gegenüber unternehmensübergreifender Zusammenarbeit ausräumen soll.



# Projektbeteiligte



## Projektpartner

Projektträger:

### **Forschungszentrum Karlsruhe**

Projektträger des BMBF für Produktion  
und Fertigungstechnologien (PFT)

Herr Karl-Heinz Wagner

Hermann-von-Helmholtz-Platz 1

76344 Eggenstein-Leopoldshafen

Fon (07247) 82-5291

Fax (07247) 82-5456/2891

e-Mail: wagner@pft.fzk.de

Außenstelle Dresden

Frau Ulrike Kirsten

Hallwachstraße 3

01069 Dresden

Fon (0351) 46 33 14 11

Fax (0351) 46 33 14 44

e-Mail: info@pft.fzk.de

Praktische Umsetzung:

### **GEWERK GmbH - Gemeinschaft im Handwerk**

Gewerbestraße 1a

79194 Gundelfingen

Fon (0761) 600699-0

Fax (0761) 600699-2

e-Mail: info@gewerk.de

www.gewerk.de

### **Gut GmbH**

Hummelstraße 9a

79100 Freiburg

Fon (0761) 7 07 96 44

Fax (0761) 7 07 96 45

e-Mail: info@marketing-mit-neuen-medien.de

www.marketing-mit-neuen-medien.de

Organisatorische Betreuung:

### **Handwerkskammer Freiburg**

Geschäftsbereich Wirtschaftspolitik/  
Handwerksorganisation

Herr Joachim Heidenreich

Bismarckallee 6

79098 Freiburg

Fon (0761) 2 18 00-400

Fax (0761) 2 18 00-333

e-Mail: info@hwk-freiburg.de

www.hwk-freiburg.de

Wissenschaftliche Begleitung:

### **Institut für Technik der Betriebsführung**

#### **Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e. V.**

Herr Ewald Heinen

Karl-Friedrich-Straße 17

76133 Karlsruhe

Fon (0721) 9 31 03-0

Fax (0721) 9 31 03-50

e-Mail: info@itb.de

www.itb.de

## Auftragnehmer im Rahmen des Projekts



### **gamma concept - Gesellschaft für aktuelle Managementanwendungen mbH**

Zähringerstraße 43

76133 Karlsruhe

Fon (0721) 3 54 52-0

Fax (0721) 3 54 52-99

e-Mail: [info@gamma-concept.de](mailto:info@gamma-concept.de)

[www.gamma-concept.de](http://www.gamma-concept.de)

### **KopfKunst - Netzwerk für Kommunikation GmbH**

Mecklenbecker Straße 451

48163 Münster

Fon (0251) 9 79 17-0

Fax (0251) 9 79 17-77

e-Mail: [muenster@kopfkunst.net](mailto:muenster@kopfkunst.net)

[www.kopfkunst.net](http://www.kopfkunst.net)

### **Rechtsanwaltskanzlei Christoph Uchmann**

Stephanienstraße 23

76133 Karlsruhe

Fon (0721) 2 93 23

Fax (0721) 2 52 02

e-Mail: [kanzlei.uchmann@gmx.de](mailto:kanzlei.uchmann@gmx.de)

### **werbung & grafik by heidenreich**

Vorarlberger Weg 49

79111 Freiburg

Fon (0761) 4 76 43 12

Fax (0761) 47 11 11

e-Mail: [info@werbung-heidenreich.de](mailto:info@werbung-heidenreich.de)

[www.werbung-heidenreich.de](http://www.werbung-heidenreich.de)