Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen
Institut Arbeit und Technik

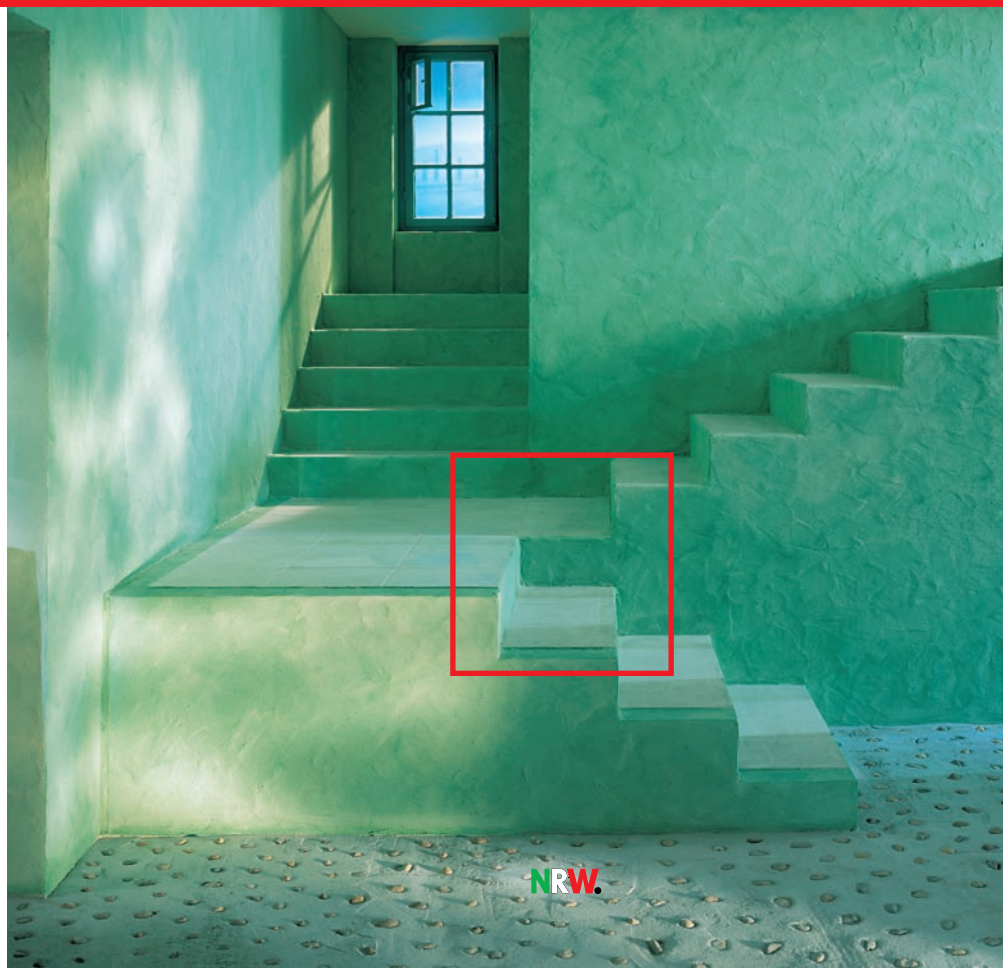
Kulturwissenschaftliches Institut
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Angela Schilde, Daniel Salzig, Christa Liedtke

Unternehmenskooperation

– was ist dran am neuen Zauberwort?

Unternehmen und Betriebe kommen zu Wort



WUPPERTAL SPEZIAL 26

Angela Schilde / Daniel Salzig / Christa Liedtke

Unternehmenskooperation – was ist dran am neuen Zauberwort?

Unternehmen und Betriebe kommen zu Wort

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Haus der Wirtschaftsförderung, Mülheimer Straße 100, 47057 Duisburg
Fon 0203/3 78 79-3, Fax 0203-3 78 79-44
www.efanrw.de, efa@efanrw.de

© Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH
im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, 2002

Grafik, Satz, Gestaltung: Dorothea Frinker, Sabine Michaelis
Druck: Offset Company, Wuppertal
ISBN 3-929944-53-7

Inhalt

Vorworte 6

Einleitung 8

Beispiele aus der Praxis

- Barrierefrei wohnen 11
- Das Handwerkerzentrum 14
- Cocollection 20
- Deutsche Gesellschaft für Handwerk & Kooperation e.G., DGHK e.G. 23
- Die BAUMEISTER Franchise GmbH 28
- fanimat – c/o Hermsdorfer Institut für Technische Keramik e.V. 33
- noa netzwerk für innovative oberflächentechnik und anlagenbau 38
- Raumfabrik 42
- <xmlcity:berlin> 47
- VIA Verbund Innovativer Automobilzulieferer 51

Vorworte

Kooperationen unterstützen den Wissenstransfer – und damit den Wirtschaftsstandort

Kooperationen sind der Rahmen, in dem der Austausch von Erfahrungen und die Nutzung von Synergien erfolgt, und das zum Vorteil aller beteiligten Partner. Kooperationen zeigen, dass man auf dem Markt gemeinsam stärker ist als alleine.

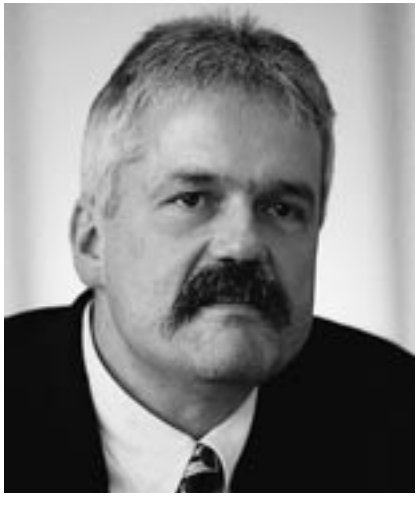
Kooperation basieren auf Kommunikation – das meint mehr als „nur einmal darüber reden"; für Kooperationen sind klare Spielregeln erforderlich, die die gemeinsame Vertrauensbasis fördern. sondern konkret und verbindlich. Das wird zum Beispiel im Kooperationsprojekt ®PIUS-Check der Effizienz-Agentur NRW, mit dem in produzierenden Betrieben Potenziale zum Produktionsintegrierten Umweltschutz ermittelt werden, deutlich: Im Mittelpunkt dieses Instrumentes steht die für alle Beteiligten bindende Kooperationsvereinbarung. Nur so kann der maximale Nutzen für alle Partner ausgeschöpft werden – und nichts strahlt stärker als der gemeinsame Erfolg.

Erfolgreiche Kooperationen bilden oft die Keimzelle für weitere, größere Verbundprojekte, in denen eine Reihe von Institutionen und Unternehmen zusammenarbeiten, um zum Beispiel. im Sinne des „Nachhaltigen Wirtschaftens" in NRW ein neues Denken und Handeln zu erzeugen.

Möge dieses Buch mit seinen innovativen und erfolgreichen Beispielen den Leser vom wirtschaftlichen und strategischen Erfolgsfaktor „Kooperation" im unternehmerischen Handeln überzeugen.

Dr. Peter Jahns
Leiter der Effizienz-Agentur Nordrhein-Westfalen

Duisburg, im Dezember 2002



Kooperationen zwischen Unternehmen – ein Schlüssel zum Überleben für mittelständische Unternehmen!

Wer unter Kooperation die Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Unternehmen zum gemeinsamen Vorteil versteht, der hat eigentlich schon begriffen, worum es in dieser Veröffentlichung geht.

Zentrale Bedeutung haben hierbei die Begriffe „Zusammenarbeit“ und „gemeinsamer Vorteil“.

Aus eigener Unternehmererfahrung kenne ich eine Vielzahl von wirksamen Kooperationen, die immer wieder unter Beweis stellen, dass die ehrliche und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Unternehmen Wettbewerbsvorteile auf vielen Gebieten bringt, die im Alleingang nicht zu schaffen wären.

Kooperationen beginnen immer mit der Offenheit zwischen Unternehmern oder Unternehmerinnen. Wenn hier die „Chemie stimmt“, wird eine einmalige Basis für die Zusammenarbeit gelegt, die auf allen Ebenen der beteiligten Unternehmen wirksam werden kann.

Lassen Sie sich anstecken von den vielen positiven Beispielen. Gehen Sie aber bitte keine Kooperation um jeden Preis ein. Und haben Sie Mut: Ein eventuelles Scheitern einer euphorisch begonnenen Kooperation liefert Ihnen die besten Erfahrungen für das Eingehen einer weiteren Neuen.

Karl Fordemann
Geschäftsführender Gesellschafter der HERFORDER Brauerei
Vorsitzender des Club of Wuppertal e.V.
Präsident des Industrie- und Handelsclub OstWestfalen-Lippe e.V.

Herford, im Dezember 2002

Einleitung

Kooperationen sind „in“. Dies vor allem deshalb, weil sich die Beteiligten von einer Kooperation viel versprechen: Entwicklung zu einem international wettbewerbsfähigen Anbieter, Schaffung neuer Arbeitsplätze, bessere Auslastung des eigenen Betriebs, Vergrößerung des Kunden- und Aufgabenspektrums sowie Gewinnmaximierung bzw. schlicht und einfach das Überleben des Unternehmens zu sichern.

In der Literatur wird der Begriff „Kooperation“ uneinheitlich definiert. Er bewegt sich zwischen einer weit gefassten Definition, die „… Kooperationen (als) jede Form der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen oder gleichen gesellschaftlichen Einheiten …“ sieht und einer eng gefassten Definition: „Auf freiwilliger, vertraglicher Vereinbarung beruhende Zusammenarbeit mindestens zweier rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleibender Unternehmen in bestimmten Teilbereichen auf kurze oder lange Dauer mit gemeinsamen Zielen oder zumindest einer gleichgerichteten Zielbeziehung sowie möglichst einer win-win-Situation für die beteiligten Unternehmen.“ Die Motivation zur Initiierung einer Kooperation liegt in einer Verbesserung der Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmen. Erreicht wird dies durch die folgenden drei Zielvorstellungen:

- das Ausnutzen von Kostensenkungspotentialen,
- die Realisierung qualitativer Wettbewerbsvorteile und
- eine Veränderung von Markt- und Mobilitätsbarrieren.

Hieran wird deutlich, dass, anders als im wiederholt propagierten Wettbewerbsmodell des „survival of the fittest“, ein Interesse aller Beteiligten an der Prosperität ihrer Transaktionspartner besteht.

Zur gemeinsamen Realisierung von qualitativen Wettbewerbsvorteilen gehört die Nutzung von Synergiepotenzialen. Dabei werden vorhandene Organisationsstrukturen, wie z.B. Distributionsnetze, gemeinsam genutzt und z.B. durch das Zusammenlegen von Einkaufsmengen Rabatte erzielt. Des Weiteren können z.B. Fabrikationsstätten, Werkzeuge, Maschinen, aber auch bereits vorhandenes F&E- und Management-Know-how gemeinsam verwendet werden, Kernkompetenzen können kombiniert werden, Größennachteile ausgeglichen und ein gemeinsames Marketing umgesetzt werden. Darüber hinaus wird einerseits eine Senkung der Markteintrittsbarrieren durch die Aufteilung der hohen Investitionen auf die einzel-

1 Götzelmann, F. (1992): Umweltschutz-induzierte Kooperation der Unternehmung. Anlässe, Typen und Gestaltungspotentiale. Frankfurt, S. 87.

2 Vgl. Aulinger, A. (1996): (Ko-)Operation Ökologie. Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik. Marburg, S. 57 ff.

3 Vgl. Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionstheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart, S. 32 ff.

nen Unternehmen einer Kooperation angestrebt. Auf der anderen Seite wird aber durch eine Kooperation versucht, die Markteintrittsbarrieren zu heben, um so z.B. neue Marktstandards zu schaffen, die ihrerseits für andere potenzielle Wettbewerber höhere Marktbarrieren darstellen.

Zwar kommen nicht für alles und jeden Kooperationen in Frage. Bestimmte Voraussetzungen müssen erfüllt sein, auf ernsthafte Hemmnisse wird man stoßen und nur bestimmte Hoffnungen darf man hegen. Das sollten aber nicht die Gründe sein, warum das Thema bisher erst vereinzelt in Unternehmen und Betrieben eine Rolle spielt. Kooperationen bieten nämlich auch handfeste Vorteile:

- Verbesserung der Unternehmenssituation insofern, als der Umsatz, die Auftragslage, die Auslastung, die Qualität, das Angebot, Kosteneinsparungspotenziale, das Image und die Konkurrenzfähigkeit verbessert, erweitert bzw. gesteigert werden.
- Entwicklung gemeinsamer Ideen (Innovationen) und damit Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen und/oder Institutionen.
- Konzentration und Spezialisierung auf die eigenen Stärken.[4]

Eine Erhebung des Fraunhofer ISI Instituts im Jahre 2002 bei Betrieben des verarbeitenden Gewerbes hat gezeigt: Netzwerke bieten kleinen und mittleren Unternehmen enorme wirtschaftliche Potenziale. Generell erzielen Betriebe, die mit anderen in flexiblen Netzwerken zusammenarbeiten und ganze Systeme anbieten, eine 15 Prozent höhere durchschnittliche Wertschöpfung je Mitarbeiter als Betriebe, die nicht mit anderen kooperieren. Darüber hinaus hat die Studie ergeben, dass Unternehmen, die in Netzwerken produzieren, zugleich ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 15 Prozent pro Jahr ausweisen.

Daran wird deutlich: Kooperation und Netzwerkbeteiligung können die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern und damit einen Beitrag zur Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit des Unternehmens leisten. Für kooperierende Unternehmen erfolgt die praktische Ausgestaltung dieses Weges in der Regel durch gemeinsame innovative Produktgestaltung und/oder Dienstleistungen, durch eine optimierte Ressourcenproduktivität oder durch eine Steigerung der Öko-Effizienz.

Von den nachfolgenden Beispielen erhoffen wir uns, Sie damit ein Stück weit für das Thema „Kooperation“ zu interessieren, Ihnen die Vorzüge und Rahmenbedingungen aufzuzeigen, aber auch Hemmnisse und Gefahren nicht zu beschönigen.

Wir freuen uns, ein breites Spektrum bestehender Kooperationen vorstellen zu können, in dem sowohl lose Zusammenschlüsse und Netzwerke (z.B. Verband innovativer Automobilzulieferer; xmlcity), wie auch Unternehmensbündnisse, die eine stark auf die Kooperation

4 http://www.hk-cciaa.bz.it/servizi/wifo/pubbli/cooperaz/index-d.htm

fokussierte Zusammenarbeit anstreben (z.B. Raumfabrik, Die Baumeister), zu Wort kommen. Sie erhalten einen Einblick in die Beweggründe und mögliche Umsetzungsstrategien sowie vielleicht die ein oder andere Idee, welche Kooperationsform und welcher Partner sich möglicherweise für Ihr Unternehmen anbietet. Denn die Beispiele verdeutlichen auch, dass Kooperationen nicht zwangsläufig zwischen Unternehmen der Privatwirtschaft stattfinden müssen. Kooperationen mit wissenschaftlichen Forschungsinstitutionen, Architekten, Dienstleistern oder auch Schulen fallen ebenfalls unter den multifunktionalen Begriff der „Kooperation“ und bieten einige interessante Entwicklungsperspektiven.

Trotz der Unterschiedlichkeit der aufgeführten Beispiele lassen sich einige Gemeinsamkeiten bei den zwingend zugrunde liegenden Voraussetzungen feststellen:

- Die Partner müssen ihre besondere Stärken einbringen,
- die „Chemie“ zwischen den Partnern muss stimmen,
- die Teilnahme ist grundsätzlich freiwillig,
- alle Teilnehmer bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Einheiten und
- klare und umfassende Kooperationsverträge mit allen Rechten und Pflichten bilden die Grundlage des Zusammenwirkens.

Der gleiche Aufbau der einzelnen Beispiele ermöglicht eine schnelle Gegenüberstellung der jeweils interessanten Aspekte. Dabei beschreiben die nachfolgenden Kooperationen zunächst ihre Motivation und die erhofften Ziele, bevor sie dann anschließend auch konkrete Umsetzungshilfen geben. Notwendige Voraussetzungen, möglicherweise auftretende Hemmnisse und Empfehlungen sowie die Angabe eines externen Ansprechpartners runden das Bild ab.

In der Hoffnung, Ihr Interesse geweckt zu haben, wünschen wir nunmehr viel Spaß beim Lesen.

Barrierefrei Wohnen
Technologie-Zentrum
Holzwirtschaft GmbH
Kreuzstraße 108-110
44137 Dortmund

Tel.: 0231 / 912010-26
Fax.: 0231 / 912010-50
E-Mail: info@barrierefrei-wohnen.de

Ansprechpartner: Dr. Hildebrand von Hundt

Branche: Ausbaugewerbe / Innenausbau

Gewerk: Tischler

Gründungsjahr: November 1999

Kooperationspartner: 3

Beschäftigte: ohne Angabe

Auszubildende: ohne Angabe

Umsatz: ohne Angabe

Barrierefrei Wohnen

Motiv

Die Tischlerbetriebe unterliegen zurzeit sowohl dem konjunkturellen Abwärtstrend als auch einem starken Preiskampf. Neue Aufgaben- und Arbeitsfelder können in dem Marktsegment „senioren- und behindertengerechtes Bauen und Wohnen“ erschlossen werden. Das Tischler-Handwerk ist prädestiniert für die individuellen und hochwertigen Lösungen dieser Zielgruppe.

Um dieses Marktsegment systematisch erarbeiten zu können, braucht es eine Bündelung der Kräfte. Diese erreicht man, indem sich Betriebe zu einer Kooperation zusammenschließen, in diesem Fall die Kooperation „Barrierefrei Wohnen“:

- Gemeinsam können neue Produkte entwickelt werden, die den individuellen Kundenansprüche entsprechen.
- Die Kooperation ermöglicht es, kostengünstig betriebsübergreifend Qualifizierungsmaßnahmen zu organisieren.
- Es können überregional Marketingmaßnahmen durchgeführt werden.

Zielsetzung und Kooperationsstrategie

Übergeordnetes Ziel der Gruppe „Barrierefrei Wohnen“ ist es, durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen umfangreiche Kompetenz zu erreichen. Hierauf basiert im besonderen die Beratungs- und Planungsleistung. Eine Vergleichbarkeit mit Mitbewerbern kann dadurch vermieden werden.

Die angebotene Leistung soll die Beratung, Planung und Ausführung von barrierefreien Wohn-, Arbeits- und Objektkonzepten beinhalten.

Schwerpunkte in der regelmäßigen Weiterbildung sind sowohl fachliche als auch technische Aspekte. Hier werden die Unternehmer zunächst für die individuellen Bedürfnisse von Senioren und Behinderten sensibilisiert und qualifizieren sich in regelmäßigen Fachseminaren weiter .

Zur technischen Weiterbildung werden Industrie und Zulieferer des Tischlerhandwerks herangezogen. Vielfach bestehen bereits interessante Lösungen, die bisher nur nicht auf die Zielgruppe der Behinderten und Senioren übertragen wurden. Gemeinsam werden neue Lösungen erarbeitet.

Umsetzung

Zur Umsetzung der Kooperation „Barrierefrei Wohnen“ sind folgende Schritte notwendig:

- Auswahl und Einbindung kooperationsinteressierter und kooperationsfähiger Partnerbetriebe.
- Regelmäßige „Mitglieder-Versammlung“ zur Vertrauensbildung und zum Informationsaustausch.
- Etablierung von Arbeitsgruppen zu den Bereichen Marketing und PR, Technik und Produkte, Messe- und Ausstellungen, Qualifizierungsmaßnahmen.

- Erarbeitung von systematischen – überbetrieblichen – Weiterbildungsmaßnahmen.
- Regelmäßige Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen.
- Planung und Durchführung von Marketing-Maßnahmen in den Mitgliederversammlungen.
- Präsentation auf überregionalen Messen- und Ausstellungen.
- Vorbereitung und Unterstützung von regionalen/örtlichen Ausstellungen/Leistungsshows.
- Realisierung eines überregionalen, für alle nutzbaren Musterhauses/Ausstellungsfläche.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Neben einer Kooperationsfähigkeit – d.h. regelmäßiger Austausch von Informationen mit den Mitgliedsbetrieben – ist die Bereitschaft zu regelmäßigen Qualifizierungsmaßnahmen Voraussetzung. Einen weiteren Schwerpunkt nimmt die Beratungstätigkeit in diesem Marktsegment ein.

Die Zielgruppen der Senioren und behinderten Menschen legen besonders viel Wert auf eine klare, objektive, informative Beratung. Das dahingehende notwendige Vertrauen kann in erster Linie über die Beratung gewonnen werden.

Hemmnisse. Der systematischen Erarbeitung dieses neuen Marktsegmentes geht eine Orientierungsphase voraus. Daher ist es sinnvoll, dass die Betriebe in der Startphase regional nicht zu dicht aufeinander sitzen. Es wurde daher ein Gebietsschutz eingerichtet.

Empfehlungen. Eine sorgfältige Auswahl der Partner ist notwendig, um eine zwischenbetriebliche Harmonie zu gewährleisten.

Besonders wichtig ist auch eine „neutrale“ Geschäftsstelle, die Anfragen weiterleitet, Strategie und Marketing-Maßnahmen prüft, koordiniert und beauftragt.

Politische Rahmenbedingungen. Ohne Antwort.

Ausblick

Ziel von „Barrierefrei Wohnen“ ist es, dass die Mitgliedsbetriebe durch geeignete Kompetenz dauerhaft den Wachstumsmarkt der Senioren und behinderten Menschen besetzen. Mittelfristig soll bundesweit ein Netz von spezialisierten und kompetenten Tischlerbetrieben angeboten werden können.

Vision ist eine spürbare Stärkung des Handwerks durch das neue Marktsegment.

Das Handwerkerzentrum
Arno Schelhorn
Industriestraße 43
95466 Weidenberg

Tel.: 09278/770 98 50
Fax.: 09278/770 98 51

Ansprechpartner: Die BauAllianz, Wutschka Bauunternehmung GmbH, Dipl.-Ing. (FH) Erwin Wutschka, Gablonzer Straße 1, 5466 Weidenberg, Tel.: 09278/979-0, Fax: 09278/979-99, www.meisterverbund.de, erwin.wutschka@meisterverbund.de

Branche: Bau

Gewerke BauAllianz: Architektur, Statik, Rohbau, Zimmerer, Dachdecker, Flaschner, Elektriker, Heizungsbauer, Sanitärinstallateur, Putzer, Estrichbauer, Fliesenleger, Maler, Bodenleger, Fenster & Türen, Treppenbauer, Landschaftsgärtner, Kachelofenbauer

Gründungsjahr: BauAllianz: 1997, Eröffnung HWZ: 2001

Kooperationspartner: Küchenbauer, Umzugsservice, Gebäudereinigung, Fertighauspartner, Baustofflieferanten, Heizungshersteller, Ziegelei, Ingenieurbüro, Versicherungsmakler, Bausparkasse

Beschäftigte: ohne Angabe

Auszubildende: ohne Angabe

Umsatz: ohne Angabe

Motivation – Warum eine Kooperation?

Früher hat es immer geheißen: Das Handwerk hat goldenen Boden! Leider ist dieser Spruch aus der „guten, alten Zeit“ heute schon lange überholt. Die Zeiten für das Handwerk – gerade in unserer Region – werden immer schwieriger. Inzwischen gehören Insolvenzen von Handwerksbetrieben zur Tagesordnung. Die Welt ist im Umbruch – und das auch im Handwerk. Der Kunde erwartet heute vom Handwerk eine komplette Dienstleistung von A–Z. Dies war unser Auslöser, die BauAllianz zu gründen.

Zielsetzung & Kooperationsstrategie

Bei der Gründung unserer BauAllianz haben wir nach dem alten Spruch gehandelt: Das Handwerk ist tot – es lebe das Handwerk! Was ist damit gemeint?

Wir wollten neue Wege gehen. Wollten weg von der Abhängigkeit von den großen Bauträgern und Generalunternehmern, welche die Handwerksbetriebe über die Schmerzgrenze hinaus ausgenutzt haben – und noch heute ausnutzen! Wollten weg von übertriebenen Tradition des Handwerkes. Wollten uns einfach der neuen, modernen Zeit anpassen!

Wir haben uns als großes Vorbild die funktionierenden großen Einkaufszentren genommen. Dort fährt der Kunde an einen Ort und kann dann in Ruhe alle seine Einkäufe erledigen. Er findet alle wichtigen Fachgeschäfte unter einem Dach. Dieses System funktioniert sehr gut – und man selbst nutzt wegen der eigenen Bequemlichkeit diese Einrichtungen gerne.

Deshalb haben wir nach der Gründung der BauAllianz im Jahr 1997 dann im Jahr 2001 das Handwerkerzentrum eröffnet. Im Handwerkerzentrum befindet sich eine umfassende Ausstellung zu allen wichtigen Themen des Bauens und gleichzeitig ist das Handwerkerzentrum die Zentrale der BauAllianz geworden. Hier laufen alle Fäden zusammen und hier kann der Kunde an einem Ort alles finden, was er zum Bauen und Renovieren benötigt.

Unsere Vision ist, dass jeder Kunde bei uns das findet, was er sucht. Wir wollen die kompetentesten Ansprechpartner des Kunden in der Region sein und auch gleichzeitig die Betriebe bieten, die der Kunde gerade benötigt!

Umsetzung

Zur Umsetzung einer Kooperation ist es notwendig ein paar wichtige Punkte zu beachten:

1. Am wichtigsten ist die Auswahl der richtigen Partner.
   Sie müssen die folgenden Kriterien erfüllen:
   - Gute Qualitätsarbeit
   - Zuverlässigkeit von Chef und Mitarbeiter
   - Kundenorientierung der ganzen Firma
   - die „Chemie“ zwischen den Partnern muss stimmen
     (Die zwischenmenschlichen Beziehungen)
   - Die Partner müssen einer Kooperation aufgeschlossen sein
   - Die Partner müssen mit der Zeit gehen (und nicht mit der Zeit gehen!)

2. Klar definierte Kooperationsverträge mit den folgenden Aussagen:
   - Wer ist Träger der Kooperation nach außen?
   - Wie werden die Aufträge vergeben?
   - Wer muss wie viel an Werbung bezahlen?
   - Gibt es Konkurrenzausschluss?
   - Wie kann der Marktpreis erzielt werden?
   - Gibt es Ausschüsse und sind sie beschlussfähig?

3. Regelmäßige Treffen mit dem Hintergrund:
   - Informationsaustausch
   - Baustellenabstimmung
   - Allgemeine Strukturen und Entwicklungen besprechen

4. Einheitliche Darstellung nach außen:
   - Briefpapier
   - Baustellenschilder
   - Internetauftritt
   - Messeauftritt

5. Gemeinsame Werbung:
   - Ohne ständige Werbung wird man vergessen!
   - Eine gute Baustelle ist ebenfalls Werbung.
   - Die beste Werbung ist der zufriedene Kunde.

Zusammenfassend muss man sagen, dass es sehr wichtig ist, sich gerade am Anfang gemeinsam sehr viele Gedanken über die Kooperation zu machen. Und ebenfalls wichtig ist es die einzelnen Interessen abzugleichen, damit nicht gleich Unzufriedenheit aufkommt. Oft ist es vernünftig mit einem guten Unternehmensberater die ersten Schritte zu unternehmen.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Die Voraussetzung für eine Kooperation ist die richtige Vision, kooperationsbereite Partner und dies alles mit einer von allen anerkannten Führung.

Hemmnisse. Ein großes Hemmnis ist es, die Vielzahl der Interessen unter einen Hut zu bekommen. Hier nur ein paar Punkte dazu:

- Die Handwerksbetriebe wollen so viele Aufträge wie möglich erhalten; die Aufträge sollen mit Gewinn abgewickelt werden; alle Aufträge sollen bei den einzelnen Firmen nach deren Auftragspolster abgearbeitet werden; die Gesamtleistung wird dabei vernachlässigt.
- Der Kunde sieht nur sein „Haus“ als wichtigstes an – interne Schwierigkeiten und Probleme interessieren ihn nicht.
- Es gibt oft Überschneidungen, wenn verschiedene Partner zum Teil dieselben Arbeitsbereiche abdecken.
- Es gibt eine Reihe von Schnittstellenprobleme, welche schon im Vorfeld geklärt werden müssen.

- Was ist im Falle eines Mangels zu tun? Besonders bei solchen Mängeln, welche nicht eindeutig einem Gewerk zuzuordnen ist.
- Wer bestimmt die Richtung in der Weiterentwicklung einer Kooperation?

Empfehlungen. Es ist wichtig vor der Gründung einer Kooperation sich klar zu werden, was die Kooperation später leisten soll und welche Strukturen sie bekommen soll. Erst mit diesem Grundgerüst ist es möglich, die richtigen Partner zu suchen und zu finden und dann den Markt aufzuschließen.

Politische Rahmenbedingungen. Grundsätzlich gelten für Kooperationen am Bau die selben Probleme, welche der Bau im Allgemeinen auch hat:

- Die Schwarzarbeit nimmt wegen der hohen Baukosten gerade im Sanierungsbereich stark zu.
- Durch die schwierige Lage am Bau fehlen uns in naher Zukunft die Facharbeiter um eine Dauerhaftigkeit in den Betrieben zu sichern.
- Die meisten Betriebe können wegen der schwierigen Lage kein Eigenkapital mehr aufbauen. Auf der anderen Seite haben sie aber durch die schlechte Ertragslage in den vergangen Jahren sehr viel Eigenkapital abbauen müssen.
- Die sogenannten finanzpolitischen Beschlüsse der Banken (Basel II) erschweren dem Mittelstand die Möglichkeit an Finanzierungen zu kommen.
- Durch die Öffnung der Grenzen nach Tschechien und Polen werden in naher Zukunft billige Ostfirmen viele alte, eingesessene Betriebe verdrängen.
- Den kleinen Baubetrieben fehlt sehr oft die Bereitschaft in die Dienstleistung einzusteigen.
- Nur wenige Betriebe erkennen die Chance eines Qualitätsmanagements. Sie sehen hier nur die Kosten und den Aufwand, nicht aber die Möglichkeiten.
- Die meisten kleinen Betriebe unterschätzen die Möglichkeiten der neuen Techniken wie z.B. Internet und EDV und nutzen sie deshalb nicht oder nur halbherzig.

Welche Möglichkeiten hat die Politik hier helfend einzugreifen? Wir meinen, dass die folgenden Ansätze wichtig und richtig wären:

- Alle Handwerkerrechungen müssten steuerlich absetzbar sein. Dies würde die Schwarzarbeit konsequent eindämmen.
- Durch die Verminderung der Mehrwertsteuer für Bauleistungen, so wie in anderen Ländern der EU, würde die Bauwirtschaft als Schlüsselwirtschaft langfristig angekurbelt werden. Durch diesen Aufschwung kommt die Verminderung der Mehrwertsteuer leicht wieder herein.
- Für den Mittelstand müssen Zuschusspakete geschnürt werden, welche den Handwerksbetrieben helfen, sich auf die neue Situation (EU-Osterweiterung usw.) einzustellen. Diese Pakete müssen unabhängig von den Banken wirksam sein.
- Weiterbildung und Qualifikation der Betriebe muss steuerlich besser gefördert werden. Dadurch können sich Betriebe gleichzeitig verbessern und neues Eigenkapital durch bessere Arbeit schaffen.
- Handwerkskammern und Industrie- und Handelskammern müssen ihren (Zwangs-) Mitgliedern viel mehr Hilfen bei der Umstellung zur Dienstleistungsgesellschaft zukommen lassen. Oft ist es notwendig die Betriebe zu ihrem Glück zu zwingen.
- Durch Maßnahmen der HWK und IHK müssen die Möglichkeiten der Nutzung der neuen Medien viel mehr gefördert werden. Hier müssen diese Verbände dringend von der öffentlichen Hand gefördert werden.

Insgesamt ist zu sagen, dass die Fülle von Vorschriften und Verordnungen radikal zurückgefahren werden muss. Es ist in der heutigen Zeit einem einfachen Handwerksmeister nicht mehr möglich, den Überblick über alle Gesetze und Verordnungen zu haben. Dies ist ein unhaltbarer Zustand.

Die steuerliche Seite sollte hier ebenfalls dringend vereinfacht werden, damit der steuerehrliche Bürrger auch in der Lage ist, seine Steuern ordnungsgemäß zu bezahlen.

Ansprechpartner. Leider sind viel zu wenige Ansprechpartner auf dem Markt. Deswegen beschränken wir uns auf die allgemeine Aussage, dass bei Problemen und Schwierigkeiten am ehesten die HWK und IHK als Partner zu nennen sind.

Ausblick

Der Ausblick für unsere Kooperation ist:

- Wir wollen uns am Markt noch stärker etablieren.
- Wir wollen eine Verbesserung des internen Informationsflusses.
- Wir wollen eine Verbesserung des Internetauftrittes.
- Wir wollen den Aufbau eines Franchise-Systems.

An diesen Punkten arbeiten wir kontinuierlich weiter. Es wäre schön, wenn es uns gelingt, auch anderen Betrieben die Vorteile einer Kooperation näher zu bringen.

Cocollection
c/o Akademie
Gestaltung im HBZ
Echelmeyerstraße 2
48149 Münster

Tel.: 0251 / 705-1481
Fax.: 0251 / 705-1442
E-Mail: info@cocollection.de
Internet: www.cocollection.de

Ansprechpartner: Jan Eisermann, Manfred Heilemann

Branche: Kooperation von gestalterisch orientierten Handwerksbetrieben und Gestaltern

Sektor/Gewerke: Tischler, Metallbauer, Goldschmiede und Gestalter

Gründungsjahr: März 2000

Kooperationspartner: 19

Beschäftigte: ohne Angabe

Auszubildende: ohne Angabe

Umsatz: ohne Angabe

cocollection
www.cocollection.de

Akademie Gestaltung im Handwerk Münster

Motiv

Seit 10 Jahren fördert die Akademie Gestaltung im Handwerkskammer-Bildungszentrum Münster durch das Werkstudium „Gestalter/in im Handwerk“, aber auch durch kleinere Weiterbildungsseminare, Workshops und Gestaltungsberatung für Handwerker und Betriebe die Gestaltung im Handwerk.

Aus dieser Erfahrung heraus entwickelte sich das Konzept, Betriebe und Gestalter zusammenzuführen, um gemeinsam neue Wege der Zusammenarbeit zu erarbeiten. Ausgangspunkt war die Übereinstimmung, dass sich durch eine gemeinsam entwickelte Einrichtungskollektion Synergieeffekte für alle Beteiligten ergeben, die sich nach außen besonders positiv auf das Marketing der Betriebe auswirken.

Zielsetzung & Kooperationsstrategie

cocollection ist eine Kooperation von gestalterisch orientierten Handwerksbetrieben, die gemeinsam zukunftsfähige Produkt-, Dienstleistungs- und Marketingstrategien entwickeln und erproben.

cocollection ist ein Netzwerk mit kurzen Wegen, überregionaler Präsenz und schlanker Organisation. Es bietet neue Dimensionen im handwerklichen Einrichtungsangebot, die kundennah ins neue Jahrtausend ausgerichtet werden.

cocollection zielt auf eine bedarfs- und innovationsorientierte Produktlinie und deren Platzierung auf dem Markt.

cocollection ist als kleinunternehmerische Alternative zu den Möbeln und Wohnaccessoires von der Stange konzipiert. Hinter dem neu kreierten Label steht eine Kollektion moderner Einrichtungsgegenstände mit zeitgemäßem Profil. Mit Frische und Witz werden die Möbel und Accesssoires in kleinen professionellen Teams entwickelt und regional hergestellt. Auch individuelle Kundenwünsche können berücksichtigt werden. Dennoch sind die hochwertigen Produkte finanziell erschwinglich.

cocollection nutzt neben Messeauftritten und kontinuierlicher Öffentlichkeitsarbeit das Internet als Kommunikations- und Vertriebsmedium. Der Nutzen zeigt sich bereits in den Synergieeffekten bezüglich des Auftrags- und Dienstleistungsprofils der Betriebe. Jeder der Betriebe tritt nicht nur für sich, sondern gleichfalls im cocollection-Verbund auf, so unterstützen sich die Betriebe wechselseitig und verweisen auf die Angebote und Serviceleistungen der anderen.

cocollection hatte seinen ersten öffentlichen Auftritt auf der Handwerksmesse NRW 2000 in Köln. Neben regionalen Ausstellungen wurde die ständig erweiterte Kollektion, das Team und das Konzept auf den Passagen im Off-Programm der Internationalen Möbelmesse 2001 und 2002 in Köln vorgestellt.

Umsetzung

- Man benötigt eine gute Idee.
- Dann – und das ist das Schwierigste – beginnt die Suche nach kooperationsfähigen Partnern, die das Konzept tragen und weiter entwickeln. Je nach Kooperationsziel kann dies auch von einer Kerngruppe übernommen werden.
- Aufgaben und Ansprüche an die Kooperationspartner sollten formuliert sein.
- Regelmäßige Treffen mit Protokoll und Tagesordnungspunkten sollten selbstverständlich sein.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Die Kooperationspartner benötigen viel Zeit und die Motivation, mit andern etwas gemeinsam zu erarbeiten. Man muss Spaß haben, man muss sich reiben können, man muss über seinen Tellerrand herausgucken können und man muss konstruktiv seinen Beitrag zur Erhaltung und Weiterentwicklung der Kooperation leisten.

Empfehlungen. Die größten Tücken liegen in der Zusammensetzung der Kooperationspartner. Die Kooperation ist nur so gut oder so schlecht wie die Partner. Deshalb sollte man darauf achten, mögliche Bremser schnell wieder los zu werden.

Politische Rahmenbedingungen. Wünschenswert ist ein großes Engagement auf möglichst vielen Ebenen, Kooperationen nachhaltig zu unterstützen und zu begleiten. Das betrifft vor allem rechtliche, strategische und finanzielle Belange, aber auch Unterstützung bei Ausstellungen und Präsentationen sowie bei der Pressearbeit sind notwendig.

Ausblick

Cocollection soll und muss sich weiterentwickeln an den Bedürfnissen der beteiligten Gestalter und Betriebe. Dann ist und bleibt cocollection ein Erfolg.

Deutsche Gesellschaft für Handwerk & Kooperation e.G. DGHK e.G.
Propstei Johannesberg
36041 Fulda

Tel.: 0661 / 480 09 60
Fax.: 0661 / 480 09 80
E-Mail: info@dghkeg.de

Ansprechpartner: Marco Ziegler

Branche: Dienstleistung

Gewerke (Kooperation): Bau- und Ausbaugewerke sowie Planer und Architekten

Gründungsjahr: 1999

Kooperationspartner: 25

Beschäftigte: > 250

Auszubildende: ohne Angabe

Umsatz der Kooperationen: 2,6 Mio. € (2001)

Motivation – Warum kooperieren so schwierig ist?

Ausgangspunkt und Keimzelle der Deutschen Gesellschaft für Handwerk & Kooperation e.G. (DGHKeG) ist eine langjährige Bau-Kooperation von Handwerkern aus der Rhön. Die Rhön als strukturschwaches, ehemaliges Zonenrandgebiet forderte schon vor Jahren eine Anpassung der handwerklichen Betriebe an die regionalen Gegebenheiten. Dies trat besonders nach der Grenzöffnung zutage und ist bis heute durch das bestehende Lohngefälle noch aktuell.

Die Kunden fordern zunehmend die „Leistung aus einer Hand"; erfüllen konnten und können diese Anforderung bisher weitestgehend nur Fertighausanbieter und Bauträger. Die Abhängigkeit des Handwerkers von diesen wird bedrohlicher. Es findet eine Entkopplung des Handwerks von seinen Kunden statt und der Handwerker verkommt zum Lohnfertiger. Um diesen Entwicklungen entgegenzuwirken und mit der Erkenntnis, dass ein Betrieb dies alleine nicht schaffen kann, wurde eine lokale Handwerker-Kooperation gegründet.

Im Laufe der Zeit und mit zunehmendem Erfolg zeigte sich, dass der Spagat zwischen dem Führen eines eigenen Unternehmens und der Verantwortung in und für eine Kooperation nicht leicht ist. Probleme der Kooperation wirken sehr schnell auch in die Betriebe der Partner hinein. Die Mittel für eine professionelle Kooperationsführung können zu Beginn einer Kooperation noch nicht erwirtschaftet werden. Es ist jedoch ein Fehler vieler Kooperationen, sich in diesem Bereich auf „schlechte Kompromisse" einzulassen.

Mitte 1999 interessierte sich eine Gruppe von Handwerkern aus der bayerischen Rhön, aufgewacht vom beginnenden Erfolg einer der ersten Kooperationen in Hessen, für eine Gründung nach dem gleichen Vorbild. Relativ schnell nach Gründung der zweiten Kooperation war klar, dass es noch etwas Ergänzendes geben muss, etwas, das über den beiden Kooperationen steht, diese unterstützt und ggf. lenkt, das als Dienstleister, Schlichter und Ratgeber fungiert sowie als Anlaufstelle bei Problemen wirkt. Im Weiteren könnten Ressourcen für Personal, Werbung, Marketing usw. besser genutzt werden und so den Kooperationen Raum und Möglichkeiten geben, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren: die Erbringung handwerklicher, qualitativ hochwertiger Leistungen.

Dies war die Geburtsstunde der DGHKeG, die in ihrer ersten Feuerprobe zur EXPO 2000 in Hannover ein eigenes, nachhaltiges Hauskonzept, die AGENDA 21-Häuser, verwirklichte.

Ziele der Kooperation – Gibt es eine „Eierlegendewollmilchsau“?

Die DGHKeG als Kooperation der Kooperationen ist die Vision eines unabhängigen, kooperationsübergreifenden Dienstleisters, der Kooperationen von ihrer Vorbereitung und Gründung über das „tägliche Geschäft“ mit allen Turbulenzen bis hin zur vielleicht notwendigen Umstrukturierung oder Auflösung begleitet und fördert. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um eine Kooperation von Schreinern oder Bäckern handelt. Konzepte, Ideen und entwickelte Werkzeuge sind so gestaltet, dass sie sich den jeweiligen Problemstellungen einfach anpassen lassen.

Die DGHKeG arbeitet mit vielen Spezialisten und Experten zusammen an der Weiterentwicklung von Konzepten und Werkzeugen sowie bei der Verwirklichung neuer Ideen für die Kooperationspraxis. Somit verfügt die DGHKeG schon heute über die notwendigen Kompetenzen sowie die Werkzeuge, um die Startbedingungen für Kooperationen optimal zu gestalten und während des Betriebes kontinuierlich Verbesserungen einzuführen. Neben dem eigenen genossenschaftlichen Kooperationskonzept hilft die DGHKeG auch bei der Auswahl und Umsetzung anderer Konzepte und kann diese Aufgabe durch selbst entwickelte Werkzeuge zur Partnerwahl, zur Kooperationsanalyse, zur Betriebs- oder Marketinganalyse und vielen weiteren ergänzen.

Den Mitgliedern der Kooperation kann durch die Zusammenarbeit mit Partnern (z.B. Banken, Verbände, Berater usw.) ein attraktives und auf die Besonderheiten der Kooperationspraxis ausgerichtetes Entwicklungs- und Weiterbildungsangebot vermittelt werden.

Neben der Weiterentwicklung der „weichen“ Faktoren unterstützt die DGHKeG Kooperationen durch aktive und strategische Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit, durch die Hilfe beim Aufbau und der Entwicklung des Vertriebes sowie in der Ausgestaltung von Messen und Events.

Nicht zuletzt bietet die DGHKeG den Kooperations-Mitgliedern Hilfe bei allen Entwicklungsmaßnahmen im eigenen Betrieb, denn nur starke Betriebe fördern eine starke Kooperation.

Umsetzung – Warum das Rad immer wieder neu erfunden wird?

In der praktischen Arbeit mit Kooperationen zeigt sich, dass neben den Problemen bei der Kooperationsgründung noch ein weiteres kaum beachtetes Problem existiert: Zu oft werden „neue“ Konzepte entwickelt; das Rad wird immer wieder neu erfunden. In Unkenntnis bestehender Kooperationskonzepte und der zur Verfügung stehenden Werkzeuge zur Gründung werden die verfügbaren Ressourcen für die hundertste Entwicklung eines Vertragswerkes oder einer Methodik für die Partnerauswahl „vergeudet“. Daher gilt:

Der erste und wichtigste Schritt zur Kooperationsgründung ist die Analyse bestehender Kooperationen und deren Konzepte.

Die DGHKeG orientiert sich bei der Unterstützung von Kooperationsgründungen an folgenden Punkten:

- Suche geeigneter Berater oder „Motivatoren“ (Kammern, DGHKeG, Berater usw.);
- Sinn- und Zielbestimmung der neuen Kooperation sowie Definition der Ziele, die in absehbarer Zeit erreicht werden sollen;
- Analyse der Partner (persönliche und betriebliche Faktoren) und ggf. Suche nach weiteren (geeigneten) Partnern;
- Analyse bestehender Kooperationskonzepte – Vergleich mit den Zielvorstellung der Partner;
- Auswahl eines Konzeptes und Anpassung an die Problemstellung;
- Etablierung der Kooperation, Information (Betriebe/ Mitarbeiter/Umwelt) und Aufbau von Vertrauen und Teamentwicklungsprozessen in der Kooperation;
- Kooperationsbetrieb (Arbeitsphase), fortlaufendes Anpassen an neue Erfordernisse.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. „Jede Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied“.

Das gilt auch für Kooperationen. Wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist der Wille aller Beteiligten, sich in der Kooperation zu engagieren. Die wichtigste Voraussetzung hierfür ist die Fähigkeit der Mitglieder zu lernen, vor allem auch aus Fehlern zu lernen und sich

zu verändern. Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen sind die Basis der Kooperationsfähigkeit. Die wirtschaftliche und fachliche Qualität der Betriebe ist jedoch ebenfalls Grundvoraussetzung.

Hemmnisse. Regionale „Kleinkrämerei“, Konkurrenzdenken und der fehlende Konsens zwischen den lokalen Akteuren wie Kammern, Verbänden oder Innungen führen dazu, dass sich viele Entwicklungen parallel vollziehen. Niemand kann aus den bisherigen Fehlern lernen, denn ein Austausch findet nicht statt und Gründe für das Scheitern von Kooperationen werden nicht veröffentlicht. Die mangelnde Kommunikation und „Eigenbrödlerei“ der unter dem Begriff „Motivatoren“ zusammengefassten Gruppe der Berater, Wissenschaftler, Kooperationsgruppen usw. hemmt die Entwicklung von Kooperationen im deutschen Mittelstand und im Handwerk entscheidend.

Empfehlungen. Die wichtigste Empfehlung, die für eine Kooperationsgründung gegeben werden kann, ist: „Nichts überstürzen“. Gerade zu Beginn, in der frühen Gründungsphase, sollte man sich genügend Zeit lassen und sich nicht durch in Aussicht gestellte Fördermittel oder drängende Berater verlocken lassen. Ziele der Zusammenarbeit müssen ebenso durchdacht und fundiert sein wie die Organisation der Abläufe.

Weiterhin sollten Kooperationen nicht den Fehler machen, „einfach mal so“ mit der Arbeit anzufangen und zu „probieren wie es so läuft“. Ohne klare Zielvorstellung und (schriftliche) Vereinbarungen über die Zusammenarbeit können daraus erhebliche Probleme erwachsen (z.B. Haftungsrisiken). Dies kann schlimmstenfalls die Existenz der Mitgliedsbetriebe gefährden.

Politische Rahmenbedingungen. Alle Ebenen der Politik, der Wissenschaft und der Verbände müssen in Zukunft noch viel stärker Kooperationsaktivitäten in allen Wirtschaftsebenen unterstützen. Die verschiedenen Institutionen können noch enger zusammenarbeiten; vor allem sollten sie aufhören ihre eigenen „Süppchen“ zu kochen. Beim Thema Kooperation müssen alle noch kooperieren lernen.

Ansprechpartner. Der Deutschen Gesellschaft für Handwerk & Kooperation e.G. steht seit Jahren die Fachhochschule Fulda und besonders das Institut für Regionalmarketing unter der Leitung von Professor Koscielny als Partner für die Entwicklung neuer Ideen, Konzepte und Strategien zur Verfügung:

Institut für Regionalmarketing
Projekt in Profu e.V.
Marquardstraße 35
36039 Fulda

Ausblick

Die Deutsche Gesellschaft für Handwerk & Kooperation e.G. hat das Ziel, bundesweiter Dienstleister für alle Kooperationen zu werden. Zurzeit ist die DGHKeG an der Vorbereitung und Gründung verschiedener Kooperationen im gesamten Bundesgebiet beteiligt.

Durch ihre Struktur ist die DGHKeG nicht abhängig von einzelbetrieblichen wirtschaftlichen Interessen und kann so für alle Partner, Kooperationen und ihre Betriebe in gleichem Maße wirken. Sie fördert die angeschlossenen Kooperationen schon vor der Gründung in ihrer Entwicklung und betreut diese auch in der Betriebsphase aktiv. Die DGHKeG leistet somit einen Beitrag zur Stärkung des deutschen Mittelstandes und seiner Betriebe.

DIE BAUMEISTER
Franchise GmbH

Service-Zentrale
Heilig-Geist-Straße 44
83022 Rosenheim

Tel.: 08031 / 94 14 89 -0
Fax.: 08031 / 18 79 25
E-Mail:info@die-baumeister.de
Internet: www.die-baumeister.de

Ansprechpartner: Jochen Reutershan

Branche: Franchisekonzept für Kooperationen im Bauhandwerk

Gewerke/Planungsteam: Bauunternehmer, Heizung/Sanitär, Elektro, Maler, Schreiner, Zimmerer, Dachdecker, Spengler, Fliesenleger, Trockenbau, Garten- und Landschaftsbau; Architekt und Statiker (Planungsteam)

Fokus: BAUMEISTER konzentrieren sich ausschließlich auf den Modernisierungsmarkt (nicht Neubau)

Gründungsjahr: Juni 1999

Kooperationspartner: 30

Beschäftigte: 250

Auszubildende: ohne Angabe

Umsatz der Kooperationen: 12,5 Mio. €

Motivation – warum Kooperationen und Zusammenarbeit im Bau- und Ausbauhandwerk?

„Miteinander und nicht gegeneinander“ – so lautet die Devise der BAUMEISTER-Kooperationen. Als sich 1997 eine Gruppe Traunsteiner Handwerker Gedanken machte, wie im Anschluss an eine gemeinsam organisierte, erfolgreiche Messe eine Plattform für eine dauerhafte Zusammenarbeit von verschiedenen Gewerken geschaffen werden könnte, zeichnete sich eine klare Tendenz ab: Sie hatten erkannt, dass die Zeit der Einzelkämpfer im Handwerk wohl zu Ende geht. Sie wollten nicht mehr nur Erfüllungsgehilfen sein, sondern Berater und Partner des Kunden. Sie wollten seine Vorstellungen von Service und Qualität in die Tat umsetzen. Man wollte gerade in dem Zukunftsmarkt der Modernisierung und Renovierung der „garantiert komplette Partner“ sein.

So entstand das Franchise-Konzept für Kooperationen im Handwerk, das über das Markenzeichen DIE BAUMEISTER wieder Kunden und Handwerker zusammenführen will. DIE BAUMEISTER bieten ihren Kunden ein „Rundum-sorglos-Paket“. Sie bieten die Faszi-

nation Handwerk, nämlich die Rückbesinnung auf die alten Werte. Sie wollen durch die Kombination von Tradition und Innovation die „Handwerkskultur“ zeitgemäß interpretieren.

Mit den Anforderungen der Zukunft und den geänderten Marktbedingungen steht der einzelne Unternehmer einem ganzen Bündel von Aufgaben gegenüber, für deren Lösung ihm die entsprechende Ausbildung, vielfach auch die Zeit und der notwendige Kapitaleinsatz fehlen. Deshalb: In der Gemeinschaft geht es leichter und besser!

Zielsetzung und Kooperationsstrategie

Als Zielsetzung und Vision standen für die Initiatoren des DIE BAUMEISTER-Konzeptes aufgrund praktischer Erfahrungen mit Zusammenschlüssen im Handwerk als elementare Voraussetzungen für die dauerhafte Funktionsweise von Kooperationen folgende Faktoren fest:

- Umsetzung der Kooperationsidee/des Konzeptes in Form des Franchising mit seinen bekannten Vorteilen (Weiterentwicklung; Nutzung Synergieeffekte; Betreuung; Partner usw.);
- Bildung einer Marke im Handwerk mit der geschützten Word-, Bildmarke DIE BAUMEISTER durch Umsetzung des Erscheinungsbildes;
- Marketingkonzepte für die Gewinnung von neuen Kunden-Zielgruppen und Umsätzen zu besseren Preisen;
- Qualifizierung der Systempartner durch DIE BAUMEISTER-Akademie (vom Chef bis zum Azubi);
- über die Kooperation zur kundenorientierten Problemlösung (Innovations- und Designkompetenz); Konzepte für Kundenpflege und -bindung;
- Umsetzung des DIE BAUMEISTER-Partnermodells.

Ziel ist es, dem Kunden die Lösungen zu bieten, mit denen er sich sonst allein gelassen und überfordert sieht: alle Handwerksleistungen aus einer Hand, d.h. die Komplettleistung ausschließlich in den Bereichen der Modernisierung, Renovierung, von An-, Um- und Ausbau aller Art. Der Kunde hat bei den BAUMEISTERN nur einen Ansprech-, Vertrags- und Gewährleistungspartner von der Beratung bis zur Abnahme. Sein Partner ist der BAUMEISTER-Franchisenehmer, das ist in der Regel ein in der Altbau-Modernisierung erfahrenes Bauunternehmen oder Gewerk, das ebenfalls Projekterfahrung in diesem Bereich besitzt (denkbar ist ein Ingenieurbüro). Gemeinsam mit dem Franchisenehmer werden die Kooperationspartner nach strengen Kriterien ausgewählt. Das Anforderungsprofil ist im Franchisehandbuch beschrieben. Die richtige und sorgfältige Auswahl der Partnerbetriebe ist für den Kooperationserfolg von entscheidender Bedeutung.

Umsetzung

Um DIE BAUMEISTER-Kooperationen erfolgreich im Markt zu platzieren, sind folgende Maßnahmen und Schritte vorgesehen:

1. Sorgfältige Auswahl der Kooperationspartner nach den BAUMEISTER-Richtlinien; es wird ausschließlich auf Empfehlungen von Handwerks-Unternehmern, Meinungsbildnern usw. zurückgegriffen, um die größtmögliche Sicherheit zu haben
2. Schaffung klarer Spielregeln zwischen den Partnern durch einen praxisbezogenen Kooperationsvertrag
3. Einführungsseminare für die Systempartner mit klarer Vorgabe der Zielsetzungen für den Kooperationserfolg
4. Regelmäßige Kommunikation und Information innerhalb der BAUMEISTER-Kooperationen und durch den Franchisegeber (Partnertreffen)

5. Qualifizierung der Systempartner durch ständige Aus- und Fortbildung in allen Unternehmensbereichen durch erfahrene Trainer
6. Regelmäßige Erfahrungsgruppen und Arbeitskreise (z.B. Bereiche Technik, Werbung/Produkte) dienen der Qualitätsverbesserung und der Systemweiterentwicklung

Diese Maßnahmen sollen dazu beitragen, das Komplett-Angebot der Kooperation nicht über den Preis, sondern über die Leistung zu verkaufen. Diese Leistung muss für den Kunden „sichtbar“ sein, hier wird das einheitliche Erscheinungsbild wesentlich dazu beitragen.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Die BAUMEISTER-Kooperation als Marketingmaßnahme deckt in den Bereichen der Modernisierung und Instandhaltung eine marktgerechte Leistung durch die koordinierte Durchführung der Bau-Aufträge ab. Der Kunde ist das Maß aller Dinge und er ist es, der einen harmonischen Ablauf, eine nutzbringende Teamarbeit und gutgelaunte Mitarbeiter in seiner Umgebung – sprich Baustelle – haben möchte. Solche Verhaltensformen schaffen Vertrauen und lassen eine Arbeitskultur entstehen, die sich positiv auf alle Beteiligten auswirkt. Auch für das BAUMEISTER-Konzept ist die praktische Anwendung der Unternehmenskultur durch alle Partner eine wichtige Voraussetzung, die gemeinsamen Ziele zu erreichen und Freude und Spaß bei der Erfüllung der Aufgaben entstehen zu lassen.

Hemmnisse. Hemmnisse können nach unserer Erfahrung nur dann auftreten, wenn Partner nicht sorgfältig genug ausgewählt wurden und sich in der Zusammenarbeit als nicht „kooperationstauglich“ erweisen. Deshalb ist im Kooperationsvertrag die Verankerung notwendiger Sanktionierungsmaßnahmen unabdingbare Voraussetzung, um solche Partner aus der Kooperation ausschließen zu können. Gemeinwohl muss vor Eigennutzen gehen – wer sich hier nicht konform verhält, kann in einer Gemeinschaft auf Dauer nicht mehr Partner sein.

Empfehlungen. Partner in einem Netzwerk müssen die Bereitschaft zur Kooperation und die Fähigkeit mitbringen, mit anderen teilen zu wollen, auch zu geben, nicht nur immer zu nehmen. Eine Kooperation lebt vom gegenseitigen Vertrauen und dem mit dem Beitritt bekundeten Willen, die festgelegten Kooperationsziele durch aktive Mitarbeit der Beteiligten zu erreichen. Die Kooperation darf nicht dazu missbraucht werden, sich auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen.

Politische Rahmenbedingungen. Die berufsständischen Organisationen des Handwerks sollten sich mit noch größerer Vehemenz dem Thema „Kooperationen im Handwerk“ widmen. Sie sollten die im Markt bestehenden regionalen und überregionalen Kooperationssysteme auf den Prüfstand stellen, um so den interessierten Handwerksunternehmern fundierte Empfehlungen geben zu können, welche Kooperationsmodelle in Frage kommen.

Ansprechpartner. Begleitet und beraten wurde das DIE BAUMEISTER-Konzept in der Entwicklungsphase von der Unternehmensberatung Bauer Linder & Partner sowie von der Werbeagentur Scarabaeus, beide mit Sitz in Rosenheim. Diese Netzwerk-Partner stehen auch zukünftig für die strategische Beratung zur Verfügung. Das gilt auch für die Bereiche PR-Agentur und Trainer für die BAUMEISTER-Seminare.

Ausblick

Mit der Entscheidung, das BAUMEISTER-Konzept im Markt umzusetzen, war für die Investoren und Initiatoren die Vision verbunden, DIE BAUMEISTER als Marke für Kooperationen im Handwerk bundesweit zu installieren. Allen Beteiligten ist bewusst, dass der klassische Mittelstand des Handwerks gegen die Giganten der Branche, der Konkurrenz der Billiganbieter und den ausländischen Baukolonnen nur überleben kann, wenn er sich in einer Gemeinschaft von gleichgesinnten Unternehmern durch Leistung, Service und Qualität vom Wettbewerb abhebt. Kooperation statt Konfrontation ist hier unser Motto.

Wir bieten nicht nur ein erprobtes Konzept für Kooperationen im Handwerk, sondern wir sind auch daran interessiert, uns mit anderen seriösen Kooperationsmodellen auszutauschen.

fanimat
c/o Hermsdorfer Institut
für Technische Keramik e.V.
Marie-Curie-Straße 17
07629 Hermsdorf/Thür.

Tel.: 036601 / 63902
Fax.: 036601 / 63921
E-Mail: info@hitk.de
Internet: http://www.hitk.de

Ansprechpartnerin: Dr. Bärbel Voigtsberger

Branche: Technische Keramik

Gründungsjahr: 1992

Kooperationspartner: 18

Beschäftigte: 82

Auszubildende: 6

Umsatz: 5,5 Mio. €

hitk HERMSDORFER INSTITUT FÜR TECHNISCHE KERAMIK E.V.

Motivation

Kompetenz in Keramik und Mikroelektronik kennzeichnet die Region rund um das Hermsdorfer Kreuz seit Jahrzehnten.

Der Verbund „Wachstumskern fanimat“ soll Know-how zusammenführen und die Region zu einem auch international wettbewerbsfähigen Anbieter technischer Keramiken entwickeln.

Das Ziel besteht darin, die materialwissenschaftlichen, technologischen und industriellen Ressourcen der Region zu einem lukrativen wettbewerbsfähigen Anbieter-Pool für fortgeschrittene Komponenten und Subsysteme für die Branchen

- Informations- und Kommunikationstechnologie,
- Antriebstechnik,
- Medizin- und Biotechnologie sowie
- chemische Technologien

auf der Basis funktioneller anorganisch-nichtmetallischer Werkstoffe zu bündeln und über die Landesgrenzen hinaus bekannt zu machen.

Im Rahmen dieses virtuellen Unternehmens wollen die Industrie und Forschungseinrichtungen der Region Jena–Hermsdorf/Saale–Holzland bis 2005 rund 500 neue Arbeitsplätze im Bereich der technischen Keramik schaffen.

Zielsetzung & Kooperationsstrategie

Die wachsende Bedeutung der Hochleistungskeramik resultiert vor allem aus den spezifischen funktionellen Eigenschaften sowie dem Trend der Miniaturisierung der Komponenten. So haben Hochleistungskeramiken ein wesentlich besseres Isolationsvermögen und eine höhere Temperaturbeständigkeit als andere Produkte (z.B. Polymere).

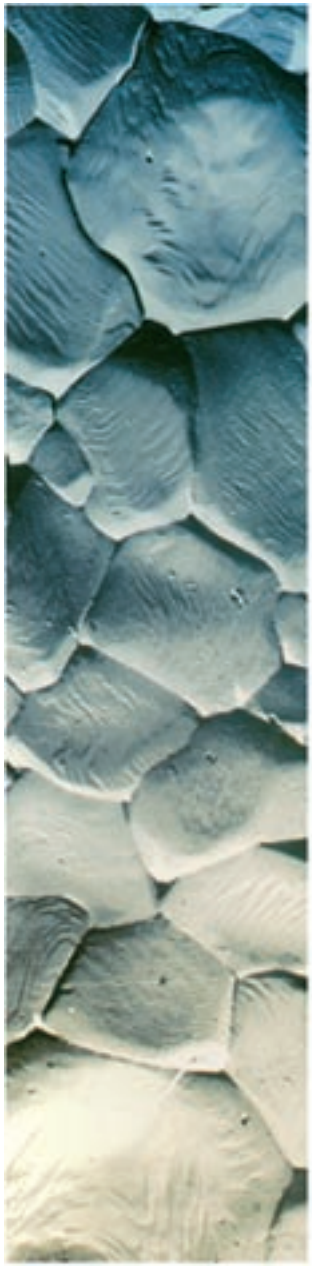
Die unmittelbare Zielsetzung der Industriepartner des „Wachstumskerns fanimat“ besteht darin, die bei den Partnern selbst vorhandenen Kompetenzen untereinander sowie mit denen der regionalen Forschungspartner zielgerichtet zu vernetzen. Auf dieser Basis sollen ausgehend von konkreten Entwicklungstrends und Bedarfseinschätzungen neue Produktionsqualitäten entwickelt werden. Unter Zugrundelegung der im Netzwerk vorhandenen technologischen Potenziale sollen damit innovative Lösungen ermöglicht werden, die die Partner ohne Verbund nicht zu leisten in der Lage sind.

Die in diesem Rahmen geplanten Initiativen sind auch mit den derzeit laufenden Aktivitäten zur Erarbeitung eines strategischen Entwicklungskonzeptes durch die Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG) vernetzt.

Umsetzung

Um sowohl die Innovations- und Kooperationspotenziale der in der Region befindlichen Unternehmen als auch weitere erforderliche Standortpotenziale zu mobilisieren, bedarf es einer strategischen Zielkonzeption und eines nachgelagerten Handlungsprogrammes. Mit diesem Ziel hat die Stadt Jena in Kooperation mit dem Saale-Holzland-Kreis die Entwicklung eines so genannten Masterplanes beauftragt, der strategische Maßnahmen zur Verbesserung insbesondere der gewerblich-industriellen Ansiedlungsbedingungen als regionales Gesamtkonzept formuliert. Eine besondere Rolle, neben der Standortsicherung nimmt auch der Aufbau von Kooperationsnetzwerken ein, der letztlich die Flächennachfrage über z.B. neue Produktlinien und Unternehmensgründungen erhöhen und damit die Auslastung der zu entwickelnden Gewerbe- und Technologiestandorte sicherstellen soll. Die LEG Thüringen als Auftragnehmer für die Entwicklung des Masterplanes sichert neben der konzeptionellen Vorbereitung auch eine zügige Umsetzung des Masterplan-Projektes.

Der regionale innovative Wachstumskern fanimat wird zunächst von zwölf Industrieunternehmen und sieben Forschungseinrichtungen gebildet. Im Verbund wurden insgesamt zwölf Verbundprojekte definiert. Mit der Bearbeitung der Innovationsprojekte werden seitens der beteiligten Industriepartner anspruchsvolle wirtschaftliche Zielstellungen und entsprechende beschäftigungswirksame Effekte angestrebt. Die FuE-Pläne ergeben sich aus den Einzelprojektplänen. Unter Leitung der Verantwortlichen für die einzelnen Entwicklungsbereiche werden regelmäßige Fortschrittsberatungen durchgeführt. Das Bündnis ist offen für weitere Industrie- und Forschungspartner. Als Hauptkoordinierungsstelle für fanimat fungiert das HITK. Sämtliche Verbundpartner agieren und kommunizieren in einem Umkreis von 25 Kilo-



metern. Hohe Flexibilität, kurze Wege und die Möglichkeit zur direkten Kommunikation sind drei der wichtigsten Merkmale. Darüber hinaus sind Managementkapazitäten der Fachhochschule Jena, Bereich Regionale Netzwerke und Virtuelle Unternehmen, und die Stiftung für Technologie- und Innovationsförderung Thüringen eingebunden.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Die Region Saale-Holzland-Kreis hat ein hohes Potenzial für innovative Entwicklungen. Dies zeigt sich an der unmittelbaren Nähe zum Wissenschaftszentrum Jena und die damit in der Region vorhandene Infrastruktur an Universitäten, Fachhochschulen, wissenschaftlichen Instituten und wirtschaftsnahen Forschungseinrichtungen, die sehr gute wissenschaftlich-technische Voraussetzungen hinsichtlich Fachkompetenzen der Mitarbeiter und technisch-technologischer Ausstattung bieten. Diese Basis erweist sich als ideal, um im Verbund mit den klein- und mittelständischen Unternehmen der Region auf den Bedarf der zukünftigen Märkte ausgerichtete innovative Material-, Produkt- und Technologieentwicklungen zu forcieren.

Wesentliche Voraussetzung für die nachhaltige Umsetzung der Strategie ist die Schaffung zukunftssicherer Arbeitsplätze und die Ausbildung junger Menschen in am zukünftigen Bedarf orientierten Qualifikationen.

Hemmnisse. Finanzielle Rahmenbedingungen können die Mitwirkung einzelner Verbundpartner einschränken.

Empfehlungen. Frühzeitige Abstimmung mit Städten und Landkreis und klare Zuordnung von Kompetenzen und Aufgabenstellungen.

Politische Rahmenbedingungen. Neben kundenspezifischen privatfinanzierten Auftragsentwicklungen, deren Umfang deutlich zunimmt, haben nach wie vor durch die EU, den Bund und den Freistaat öffentlich geförderte Projekte eine existentielle Bedeutung für die Innovationskraft der regionalen KMU und ihrer Forschungspartner. Hervorzuheben sind besonders die durch den Freistaat gewährten Innovationsförderungen (z.B. einzelbetriebliche Technologieförderung, Förderung wirtschaftsnaher Forschungseinrichtungen, Verbundforschung, Investitionsförderung), die BMBF-Programme MaTech, Mikrosystemtechnik, Produktionsintegrierter Umweltschutz, Produktion 2000+ u.a. sowie das BMWT-Programm Marktvorbereitende Industrieforschung.

Zur Verstärkung der Entwicklungsaktivitäten auf dem Gebiet der Marktforschung in den neuen Bundesländern gibt es u.a. eine gemeinsam finanzierte Förderinitiative des Projektträgers MaTech und des TMWFK, an der mehrere Partner des Verbundes partizipieren. Die

Schaffung des grundlagenwissenschaftlichen Vorlaufs erfolgt insbesondere an den grundfinanzierten Instituten sowie im Rahmen von DFG-Projekten, Innovationskollegs und Forschungsverbünden.

Ausblick

Dieses Netzwerk von Spezialisten im Bereich der funktionellen, anorganisch-nichtmetallischen Materialien manifestiert sich

- in zeitnahen Reaktionen
- im kürzesten Weg von der Idee zum fertigen Produkt
- und im erfahrenen Produktmanagement

Die fanimat-Industriepartner realisierten im Jahre 2000 einen Gesamtumsatz in Höhe von rund 46 Mio €. Das Umsatzvolumen soll im Jahre 2005 auf ca. 128 Mio € gesteigert werden.

Mit diesem Umsatzwachstum von 82 Mio € sollen bis 2005 etwa 500 neue anspruchsvolle Arbeitsplätze geschaffen werden. Zu diesem Wachstum leisten die bewilligten Förderprojekte einen wesentlichen Beitrag.

noa netzwerk
für innovative oberflächen-
technik und anlagenbau

c/o TECHNO – COAT
Oberflächentechnik GmbH
Hirschfelder Ring 1
02763 Zittau

Tel.: 03583 / 77 21 -0
Fax.: 03583 / 77 21 -50
E-Mail: info@noa-net.de
Internet: www.noa-net.de

Ansprechpartnerin: Karin Weiler

Branche: Oberflächentechnik

Gründungsjahr: Dezember 1999

Netzwerkpartner: Vakuumbeschichter (PVD, CVD), Galvanotechnik, Pulverbeschichter, Maschinen- und Anlagenbau, Forschungsinstitute, Textilindustrie, Industrieverbände, Universitäten und Hochschulen, Finanzdienstleister

Kooperationspartner: 48

Beschäftigte: ohne Angabe

Auszubildende: ohne Angabe

Umsatz: ohne Angabe

Motivation – Warum Kooperation und Zusammenarbeit in der Oberflächentechnik und im Anlagenbau?

Oberflächentechnik von heute bietet mehr, viel mehr als die hübsche und schützende Farbe am Gartenzaun oder am Auto des Nachbarn. Jedes Produkt definiert sich nicht zuletzt über die Eigenschaften und Erscheinung seiner Oberfläche. Die rasante Entwicklung der Oberflächentechnik in den letzten Jahrzehnten hat dazu geführt, dass durch immer leistungsfähigere Beschichtungen teure Werkstoffe ersetzt, völlig neue Anwendungsfelder erschlossen und viele technische Lösungen überhaupt erst realisierbar wurden. Die Bandbreite reicht dabei von der extrem harten Schicht auf Fräsern oder Bohrern, die die Standzeit dieser Werkzeuge vervielfacht über biokompatible Oberflächen auf chirurgischen Instrumenten und Implantaten bis zu reibarmen selbstschmierenden Schichten, die eine Schmierung von Lagern oder Getriebeteilen überflüssig machen und vieles mehr. So vielseitig die Anwendungsgebiete sind, so vielfältig sind auch die dafür notwendigen Verfahren. Von der klassischen Lackierung, die inzwischen auch ihre Leistungsfähigkeit enorm erweitert hat, über die Galvanotechnik bis hin zu den hochmodernen Plasmavakuumverfahren steht der Industrie ein breites Spektrum an Verfahren zur Auswahl, die von keinem Unternehmen allein angeboten werden können.

Deshalb und zur Sicherung des kontinuierlichen Zuflusses neuester wissenschaftlicher Ergebnisse wurde ein Netzwerk aus Unternehmen der Oberflächentechnik, Forschungsinstituten, Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen geknüpft. Dies aus der Überzeugung heraus, dass sich so in einer strukturschwachen Region ein Kern kleiner und mittel-

ständischer Unternehmen zu einem Zentrum moderner Oberflächentechnik entwickeln kann, dessen Marktchancen sich vervielfachen.

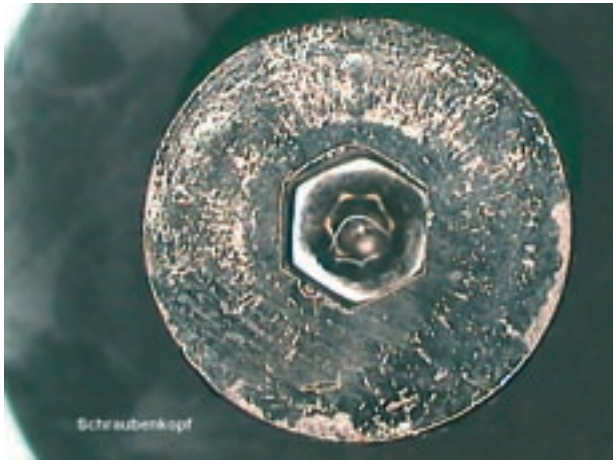
Zielsetzung und Kooperationsstrategie

Es soll ein tragfähiger Kooperationsverbund der Oberflächentechnik und des dazugehörigen Anlagenbaus entstehen, der europaweit als Komplettanbieter agieren kann.

Diese Vision war der Ausgangspunkt zur Gründung unseres Netzwerkes. Über zunächst gemeinsame Forschungsprojekte und die Einbeziehung immer neuer Unternehmen und Forschungseinrichtungen entwickelte sich der Netzwerkgedanke stetig. Entsprechend der Zielvorstellungen wurde darauf Wert gelegt, dass auch Partner eingebunden wurden, die für die Regionalentwicklung Verantwortung tragen oder als Finanzdienstleister insbesondere auch kleine und mittelständische Unternehmen begleiten.

In einem weiteren Schritt erfolgte die Einbeziehung von überregionalen Partnern, insbesondere renommierten Forschungseinrichtungen deren Know-How damit direkt den Unternehmen im Netz erschlossen wird. Um dies zu erreichen, wurde 2001 ein Innovationsforum durchgeführt, in dem sich das Netzwerk vorstellte und seine Entwicklungsrichtungen zur Diskussion stellte. Das eingeladene Fachpublikum aus ganz Deutschland und aus dem Ausland nutzte diese Plattform zur Knüpfung neuer Kontakte, was dann auch zu einer wesentlichen qualitativen und quantitativen Erweiterung des Netzwerkes noa führte.

Die Strategie von noa ist in erster Linie auf die Entwicklung der beteiligten Unternehmen durch die Umsetzung neuester wissenschaftlich-technischer Erkenntnisse ausgerichtet.



Dazu werden die spezifischen Einzelprojekte durch das Management des Netzwerkes koordiniert und von entsprechenden Arbeitsgruppen bearbeitet. Der aus den Ergebnissen erwartete Innovationsschub ist die Vorraussetzung zur Verwirklichung der gemeinsamen Vision. Parallel dazu wird eine Netzwerkstruktur aufgebaut, die ohne in die Hoheit der Einzelunternehmen einzugreifen, Anfragen von außen gezielt an die geeigneten Partner weiterleiten kann und eine gemeinsame Marketingstrategie entwickelt und umsetzt.

Umsetzung

Wer eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf Dauer in einem Netzwerk mit adäquater Ausrichtung aufbauen will, braucht nach unserer Erfahrung:

- Eine tragfähige und auch von allen Partnern getragene Vision auf einem begrenzten überschaubaren Marktsegment,
- Persönlichkeiten die sich an die Spitze eines solchen Prozesses stellen,
- die Bereitschaft der Partner sich im notwendigen Maße zu öffnen, einzubringen und Belastungen (am Anfang) mitzutragen,
- klar fixierte Regeln der Zusammenarbeit im Netz,
- ein allen Partnern nutzbringendes offensives Marketing mit der Einführung eines signifikanten Markenzeichens
- ein autorisiertes Netzwerkmanagement,
- ein zeitgemäßes System schneller Kommunikation,
- den regelmäßigen persönlichen Kontakt der Partner untereinander,
- etwas Geduld und vor allem Ausdauer.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Entscheidend ist die Findung und Formulierung des gemeinsamen Interesses der Partner, der Willen zur Zusammenarbeit und der für jeden ableitbare Nutzen. Für jeden muss sich die neue Qualität der Möglichkeiten, die sich im Netz ergeben klar ersichtlich sein und auch quantifizierbar abschätzen lassen. Die Bereitschaft der Partner, Erfahrungen weiterzugeben ist dabei genauso wichtig wie die, voneinander zu lernen.

Von Vorteil ist auch, wenn regionale Verwaltungen, wie z.B. die kommunale Wirtschaftsförderung, eine solche Netzwerkbildung begleitet, Förderer der öffentlichen Hand gewonnen werden können und Finanzinstitute in den Gesamtprozess einbezogen werden können.

Ein oder mehrere Partner müssen bereit sein, eine Vorreiterrolle zu übernehmen und als Lead-Unternehmen zu fungieren.

Hemmnisse. Netzwerkbildung bedeutet in erster Instanz auch Aufwand also Kosten. Die Etablierung eines fähigen Managements, die gemeinsame Vermarktung von Produkten, die Realisierung von Forschungsvorhaben: all das muss entsprechend finanziell abgesichert sein.

Dem „Netzwerk für innovative Oberflächentechnik und Anlagenbau – noa“ ist es gelungen, durch die BMBF-Initiative „Innovative regionale Wachstumskerne“ in entscheidenden Entwicklungsschwerpunkten (6 Einzelprojekte) gefördert zu werden. Der verbleibende Eigenanteil für die Unternehmen bleibt zwar dennoch beträchtlich, wird aber als Investition in die Zukunft verstanden.

Ein absehbares Hemmnis ist die Entwicklung auf dem Arbeitskräftemarkt, namentlich bei der Bereitstellung von Fachpersonal. Dies sehend hat das Netzwerk einen Schwerpunkt seiner Arbeit auf das Gebiet der Aus- und Weiterbildung gelegt und wird gemeinsam mit Bildungsträgern ein modulares Ausbildungskonzept für innovative Oberflächentechnik entwickeln.

Empfehlungen. Klein anfangen und gesund wachsen. Diese Erfahrung hat sich bei unserer Netzwerkentwicklung bestätigt. Angefangen wurde mit eine kleinen Keimzelle aus einer Hand voll Unternehmen, Fachbereichen zweier Hochschulen und einem Verein. Aus den Erfahrungen erster gemeinsamer Projekte lernend wurde schrittweise ein leistungsfähiges System von Einzelkooperationen aufgebaut, die jetzt zu einem stabilen stark erweiterten Netzwerk zusammengefasst sind. Die Arbeit erfolgt ergebnis- und projektorientiert in Arbeitsgruppen, die sich inzwischen auch untereinander kennen und ihre Erfahrungen regelmäßig austauschen.

Politische Rahmenbedingungen. Ein Hemmnis ergibt sich aus der spezifischen Lage der Lausitz im Dreiländereck Deutschland – Polen – Tschechien. Die Einbeziehung von insbesondere kleineren Partnern aus den Nachbarländern gestaltet sich aufgrund der Grenzsituation nach wie vor schwierig, ist aber mit Blick auf die EU-Osterweiterung dringend notwendig. Auch die Nutzung von Förderprojekten für diese Zusammenarbeit ist stark beschränkt oder immer noch langwierig und aufwändig. Trotzdem wird an einer Verbesserung dieser Situation, auch mit Blick auf die abzusehende europäische Entwicklung, verstärkt gearbeitet.

Ausblick

Angestrebt ist die dauerhafte Besetzung von wachstumsstarken Märkten für Beschichtungen (z.B. in der Automobilindustrie, Textilindustrie, Maschinenbau, Chemische Industrie etc.) bzw. der Aufschluss weiterer Marktsegmente, die Entwicklung und technische Umsetzung neuer Verfahren bis hin zur Fertigung der dafür notwendigen Anlagen.

Zudem wird die Kooperation und der Erfahrungsaustausch mit anderen Netzwerken regional und bundesweit angestrebt.

Raumfabrik
[Handwerk mit Ideen!]
Gennebrecker Straße 153
42279 Wuppertal

kostenfreie Hotline: 0800 / 100 83 84
Fax.: 0202 / 24 71 -227
E-Mail: info@raumfabrik.de
Internet: www.raumfabrik.de

Ansprechpartnerin: Nicole Hartwich

Branche: Bauhandwerk

Gewerke: Innenarchitekten, Raumausstatter, Heizung & Sanitär, Glaser, Dachdecker, Gerüstbau, Bauunternehmer, Maler, Schreinereien & Tischlereien, Elektroinstallateur, Fliesenleger, Hifi- & Audio, Boden- und Parkettleger

Gründungsjahr: September 1999

Kooperationspartner: 20

Beschäftigte: 150

Auszubildende: 14

Umsatz: 1,5 Mio. € (2001)

Motivation – Warum Kooperation und Zusammenarbeit im Bau- und Ausbauhandwerk?

„Handwerk mit Ideen“ lautet der Anspruch, mit dem die Handwerker der Raumfabrik Wuppertal angetreten sind, um ihren Kunden qualitativ hochwertige handwerkliche (Dienst-) Leistungen „aus-einer-Hand“ anbieten zu können. Kooperation und Zusammenarbeit im Bau- und Ausbauhandwerk ist für die Initiatoren der Raumfabrik die Antwort auf den zunehmenden Konkurrenzdruck in der Baubranche, den oftmals ruinösen Preiswettbewerb im Bau- und Ausbauhandwerk durch die zumindest im Neubaubereich dominante Marktmacht der Generalunternehmer sowie die anspruchsvollen Wünsche und hohen Erwartungen der Bauherrn und Architekten. Abgestimmte Baustellenplanung sowie gegenseitige Hilfe an den Schnittstellen zwischen den Gewerken sollen die Qualität von Bauprozess und Bauergebnis kundenorientiert verbessern. Unternehmensübergreifend abgestimmte Entwicklungsstrategien machen es zudem möglich, neue Märkte – wie z.B. geriatrisches Bauen und ökologische Altbausanierung – kompetent zu besetzen bzw. entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen einer flexiblen (zwischenbetrieblichen) Spezialisierung zu organisieren.

Zielsetzung & Kooperationsstrategie

Als Vision stand für die Initiatoren von Anfang an fest: Die Raumfabrik Wuppertal erhält eine umfassende und repräsentative Ausstellung der vertretenen handwerklichen Kompetenzen und Fähigkeiten in gemeinschaftlichen Räumen. Im Vordergrund steht das Ziel, das hohe Qualitätsniveau der Mitgliedsunternehmen anschaulich und begreifbar zu machen. Die konkrete Darstellung der gemeinsamen Leistungsfähigkeit soll u.a. dem bei Kunden weit verbreiteten Eindruck entgegenwirken, dass die an einem Bauprojekt beteiligten Handwerksbetriebe ihre Arbeiten nicht exakt aufeinander abstimmen bzw. der einzelne Handwerker auf der Baustelle nicht den Blick für das Ganze hat.

In gemeinsamen Workshops wird Wert darauf gelegt, dass jeder Teilnehmer über seinen gewerkespezifischen Tellerrand hinausschauen und (mehr) Verständnis für die Arbeitsweisen und Probleme der anderen Gewerke erlangen kann. Im Vordergrund der gemeinsamen Entwicklung steht darüber hinaus die Ausarbeitung eines Kooperationsstatutes, die Erarbeitung einer Marketingstrategie sowie einer hochwertigen Imagebroschüre. Des Weiteren wird eine Verbesserung in der zwischenmenschlichen und -betrieblichen Kommu-

nikation, bei der Organisation und beim Ablauf eines gewerkeübergreifenden Bauprozesses sowie bei Abstimmung- und Übergabeproblemen zwischen den Gewerken angestrebt.

Es ist oberstes Ziel, die gesamten Baumaßnahmen – egal ob Neubau, Umbau, Sanierung und/oder Renovierung – „aus-einer-Hand“ anzubieten. Beispielsweise besprechen die Handwerker alle an der Baustelle auftretenden Probleme untereinander und mit dem Projektleiter, und nur dieser informiert den Auftraggeber.

Umsetzung

Zur Umsetzung einer Kooperation sind u.a. folgende Schritte bzw. Phasen von Bedeutung:

1. Auswahl und Einbindung kooperationsinteressierter und kooperationsfähiger Partnerbetriebe.
2. Regelmäßige Treffen zur Vertrauensbildung sowie zur gemeinsamen Erarbeitung der geeigneten Rechtsform sowie eines Kooperationsstatutes (Rechte und Pflichten der Partner).
3. Etablierung von Arbeitsgruppen zu Themenbereichen wie Finanzierung, Marketing, Einkauf etc.
4. Erarbeitung eines gemeinsamen – überbetrieblichen – Qualifizierungsplanes.
5. Durchführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen bei Geschäftsführern und Mitarbeitern der beteiligten Betriebe.

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Von besonderer Bedeutung für den gemeinsamen Kooperationserfolg ist vor allem die Kooperationsfähigkeit der beteiligten Personen und Betriebe – der Aufbau einer Vertrauenskultur muss gewünscht und aktiv vorangetrieben werden. Dazu gehört auch die Bereitschaft, in Gemeinschaft mit anderen zu lernen und anderen eigenes Wissen weiterzugeben. Zudem stellt eine solide Finanzsituation und gute Positionierung im regionalen Markt, z.B. durch „alte“ eingeführte Familienunternehmen sowie ambitionierte Unternehmer, die „Lust auf Neues“ bzw. „Mut zu Neuem“ mitbringen und eingefahrene Wege im Handwerk verlassen wollen, einen Erfolg versprechenden Mix dar.

Hemmnisse. Die Möglichkeiten zur konkreten Ausgestaltung und Organisation eines derartigen Netzwerkes sind vielfältig. Es hängt in der Regel von den konkreten, regionalspezifisch ausgeprägten Rahmenbedingungen bzw. von der positiven und wohlwollenden Unterstützung regional aktiver Akteure (Wirtschaftsförderung, Regionalsekretariate, Kreishandwerkerschaften etc.) ab, ob derartige Kooperationsansätze auf fruchtbaren Boden fallen sowie dauerhaft erfolgreich sein können.

Als zentrales Problem erweist sich bisher vor allem die Versicherung derartiger Kooperationen – im Besonderen im Bereich der Haftung bzw. Bauhaftpflicht.

Zudem wird es immer dann zu Problemen der Zusammenarbeit kommen, wenn die genannten Bedingungen nicht oder nur unzureichend erfüllt sind.

Empfehlungen. Die bestmögliche Empfehlung, die man kooperationswilligen Handwerksbetrieben mit auf den Weg geben kann, ist die sorgfältige Auswahl der möglichen Partner. Dabei sollte man immer auf bekannte Betriebe zurückgreifen, d.h. auf solche, die man bereits aus gemeinsam abgewickelten Baustellen kennt. Zudem wäre es sinnvoll, die Arbeitsweise, insbesondere die Qualität der Arbeitsausführungen, der zukünftigen Partner zu kennen und auch die Unternehmensstruktur, die Betriebsgröße und den Führungsstil zu berücksichtigen, da diese bei der späteren engen Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen können.

Neben sämtlichen genannten Voraussetzungen müssen auch die so genannten „weichen Faktoren“ stimmen, die menschlichen Aspekte sind die beste Voraussetzung für eine kooperative und konstante Zusammenarbeit.

Politische Rahmenbedingungen. Problematisch im Rahmen einer gewerkeübergreifenden Zusammenarbeit sowie bei einer ggf. stattfindenden, wechselseitigen Überlassung von – entsprechend qualifizierten – Mitarbeitern ist die gegenwärtige Form der Handwerksordnung, die z.B. eine unternehmens- und damit gewerkeübergreifende Aus- und Weiterbildung im Rahmen derartiger Kooperationen und Netzwerke zumindest erschwert.

Ansprechpartner. Begleitet und beraten wurde die Raumfabrik GmbH im Besonderen von der

KOKONMEDIA GmbH
Dr. Achim Loose – Michael Krey – Georg Unger
Bonner Wall 112
50677 Köln

Ausblick

Ziel bzw. Vision der Raumfabrik ist es, die führende Kooperation von etablierten Handwerksbetrieben des Bau- und Ausbauhandwerks in der Bergischen Region (Wuppertal, Solingen, Remscheid) zu werden. Angestrebt ist die dauerhafte Besetzung von wachstumsstarken Märkten bzw. Marktnischen wie u.a. die bereits zuvor genannten Bereiche des geriatrischen Bauens und der ökologischen Altbausanierung. Zudem wird die Kooperation oder zumindest der Erfahrungsaustausch mit anderen Kooperationen in NRW und/oder bundesweit angestrebt.

<xmlcity:berlin>
»Mit XML-Technologien
gemeinsame Wege gehen«
Wattstraße 11-13
13355 Berlin

Tel.: 030 / 39 00 87 -31
Fax.: 030 / 39 00 87 -25
E-Mail: info@xmlcity-berlin.de
Internet: www.xmlcity-berlin.de

Ansprechpartnerin: Angela Maecker

Branche: IT

Sektor / Gewerke: Softwareentwicklung im Bereich der XML-Technologien (branchenübergreifend)

Gründungsjahr: 2001

Kooperationspartner: 11 Unternehmen, 2 Universitäten

Beschäftigte: 145 (exklusive Universitäten)

Umsatz: 7 Mio. €

Motiv

Das bestehende Interesse von Anbietern und Nachfragern aus dem Bereich der XML-Technologien an der Schaffung eines Netzwerkes, das in dieser Form bisher noch nicht existierte, ist die Basis für die Bildung dieser Kooperation. Die Kooperationspartner schließen sich zusammen, um über ihre eigenen Möglichkeiten hinausgehende Formen der Präsentation, des Wissensgewinnes und der Erhöhung der Verwertungschancen ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erreichen.

Der Verein <xmlcity:berlin> e. V. ist zugleich Anlaufstelle, Netzwerk und Sprachrohr für Anbieter und Nachfrager von XML-basierten Lösungen und bündelt ein außergewöhnlich hohes, aber bislang verstreutes Wissenspotenzial zum Kompetenzzentrum für XML-basierte IT-Lösungen.

Was ist XML?
Die eXtensible Markup Language wurde entworfen, um die Funktionalität des Web zu erweitern. Sie ermöglicht eine flexiblere und anpassungsfähige Identifizierung von Informationen. XML ist eine Metasprache, die den Entwurf eigener Auszeichnungssprachen für unterschiedliche Arten von Dokumenten erlaubt. Seit 1998 ist XML ein W3C Standard.

Zielsetzung und Kooperationsstrategie

Ziel von <xmlcity:berlin> ist es, durch und für seine Mitglieder im Zusammenwirken mit weiteren Kooperationspartnern aus Forschung und Entwicklung sowie Wirtschaft in Berlin/ Brandenburg ein regionales Kompetenzzentrum („Wachstumskern“) hinsichtlich der XML-Technologie zu begründen und auszubauen. Der Verein <xmlcity:berlin> e.V. soll in diesem Zusammenhang Mittler zwischen den Vereinsmitgliedern sein, als Schnittstelle zwischen den Vereinsmitgliedern und regierungsamtlichen Stellen, namentlich Bundes- und Landesregierung und Organen der Europäischen Union, fungieren und als Multiplikator zwischen den beteiligten Unternehmen, öffentlichen Stellen und der Öffentlichkeit wirken.

Weitere Ziele sind:

- Unterstützung und Beratung der Unternehmen / Universitäten bei der Erstellung von Innovationskonzepten,
- die Organisation eines permanenten Austauschs zwischen Fach- und Führungskräften der Branche und die Bereitstellung von Kooperationsplattformen (on- und offline) für die Beteiligten,
- die Initiierung innovativer Entwicklungs- und Anwendungsprojekte im Bereich XML,
- Förderung des Transfers von Forschungsergebnissen in Wirtschaft und Politik und Verbreitung neuer Ansätze von Forschung und Technik im Bereich XML mit Hilfe geeigneter Medien, um ein positives Umfeld zu schaffen und die Bedeutung dieser technischen Kompetenz nachhaltig zu vermitteln,
- die Information der Mitglieder über relevante Entwicklungen und
- die Förderung der technologischen Entwicklung und der Standardisierung, Qualitätssicherung/Normung etc.

Umsetzung

Zur Umsetzung und Durchführung einer Kooperation sind folgende Schritte bzw. Phasen wichtig:

1. Entwicklung und Konzept der Idee
2. Auswahl und Einbindung interessierter und kooperationsfähiger Partner aus dem Unternehmensumfeld (Konsortialbildung)
3. regelmäßige Treffen zur gemeinsamen Erarbeitung der Grundsätze, Ziele und Aufgaben sowie der geeigneten Rechtsform
4. Gründung des Vereins <xmlcity:berlin> e. V.
5. regelmäßige Treffen zur gemeinsamen Planung und Entscheidung der nächsten Aktivitäten und zur Bestimmung von Ansprechpartnern und Verantwortlichen

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen. Von Bedeutung ist die Auswahl der Partner nach ihren Tätigkeitsschwerpunkten im Bereich der XML-Technologien. Die Kooperationspartner müssen Entwickler, Anwender oder Multiplikatoren sein.

Die Unternehmen müssen bereit sein, sich im Verein zu engagieren. Sie sollen sich aktiv an der Gestaltung und Umsetzung des Netzwerkes sowie am Erfahrungsaustausch beteiligen. Eine große Rolle spielt dabei der regelmäßige Kontakt zwischen den Kooperationspartnern.

Hemmnisse. Die Gestaltung und Organisation eines derartigen Netzwerkes bietet viele Möglichkeiten. Das Netzwerk <xmlcity:berlin> hat einen ganzheitlichen Ansatz. Dabei müssen jedoch die Eigeninteressen der einzelnen Unternehmen in den Hintergrund rücken. Eine weitere Hürde stellt die schwer einschätzbare und unvorhersehbare Marktentwicklung vor allem im Technologiebereich dar. Auch hier sind der regelmäßige Kontakt und die Information über die einzelnen Unternehmen wichtig. Für die Etablierung eines solchen Netzwerkes sind die Anerkennung und Unterstützung durch Politik und Interessensvertreter (z.B. IHK) überlebensnotwendig.

Empfehlungen. Wichtig für die Bildung einer Kooperation ist die Auswahl der Partner. Diese sollten sorgfältig und nach gemeinsamen vorbereitenden Gesprächen ausgewählt werden. Die Entscheidungsfindung und Umsetzung der Ideen erfolgt zu Beginn effektiver, wenn sich für die Konzeption und Durchführung der Organisation ein kleiner Kreis von Unternehmen zusammenfindet.

Die Bildung eines Netzwerkes wird durch das Vorhandensein von Fördermöglichkeiten (finanziell, politisch) unterstützt.

Politische Rahmenbedingungen. Die politische Landschaft sollte Eigeninitiativen aus der Wirtschaft stärker unterstützen und promoten, und sich bei regionalen Netzwerken stärker engagieren. Die vorhandenen Förderbestimmungen sollten der aktuellen wirtschaftlichen Lage der Unternehmen angepasst werden.

Ansprechpartner
TimeKontor AG
Herr Ywes Israel
Wattstr. 11-13
13355 Berlin
www.timekontor.de / info@timekontor.de

Ausblick

<xmlcity:berlin> hat das Ziel, Berlin und seine IT-Unternehmen als bundesweit führende Region im Bereich der XML-Technologien zu etablieren. Ausgehend von den Erfahrungen der beteiligten Gründungsunternehmen im Bereich der XML-Technologien, wird sich der Verein mit weltweit agierenden Konzernen aus diesem Technologiebereich messen können.

<xmlcity:berlin> repräsentiert das deutsche Kompetenz-Cluster in einem international agierenden Netzwerk im Bereich XML-Technologien.

VIA Verbund Innovativer Automobilzulieferer

Felmicke 53
57462 Olpe

Tel.: 02761 / 8375-0
Fax.: 02761 / 8375-24
E-Mail: consult@v-i-a.de
Internet: www.v-i-a.de

Ansprechpartnerin: Sabine Beskers

Branche: Automobil-Zulieferindustrie

Gründungsjahr: 1992

Kooperationspartner: 22

Beschäftigte: 100

Auszubildende: 2

Umsatz: ohne Angabe

Motivation – Technologiekompetenz durch Firmenkooperation

1992 saßen die Firmenchefs mittelständischer Automobilzulieferer im Anschluss an eine Vortragsreihe über die Automobilindustrie der IHK–Siegen-Wittgenstein erstmals in lockerer Runde zusammen. Sie alle teilten die Sorge, auf dem globalen Markt nicht mehr wettbewerbsfähig zu bleiben. Und bei allen reifte die Einsicht, dass ein Mittelständler allein den Forderungen der Autohersteller kaum noch folgen könne.

Zugleich waren die Berührungsängste groß: Wer wollte sich schon von der Konkurrenz in die Karten schauen lassen? Doch die Gesprächsrunde wurde beibehalten, man tauschte Erfahrungen aus. Allmählich wuchs das Vertrauen und so wagten die Mittelständler genau das, was Konkurrenten eigentlich nie tun: Jeder gab die eigene Firma zur Besichtigung für die anderen frei! Das war der erste Schritt zu einem bis dahin einzigartigen Kooperationsprojekt.

Die Gründe, sich zusammenzuschließen, lagen nahe:

- Zunehmender Kostendruck,
- Strukturumbruch in der Zulieferindustrie,
- Zwang zur Optimierung und Flexibilisierung,
- Forderung der Null-Fehler-Strategie.

Zielsetzung & Kooperationsstrategie

Alle damaligen zehn Unternehmen der Automobilzulieferer-Industrie entschlossen sich zur Durchführung eines Gemeinschaftsprojektes mit dem Ziel der Einführung von KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) in mittelständischen Betrieben. Dieses Gemeinschaftsprojekt wurde durch die Verbundinitiative Automobil (via nrw) des Landes NRW als erstes Förderprojekt der via nrw unterstützt.

1996 gründeten die Unternehmen die VIA Oberflächentechnik, die auf die Oberflächenbearbeitung von Metallteilen spezialisiert ist. Bereits Ende 1996 merkte man jedoch, dass ein großer Bedarf an einer zentralen Anlaufstelle für die Zusammenarbeit im Verbund bestand und dass in den Unternehmen großer Bedarf an Dienstleistungen im Bereich der technischen Beratung bestand. So wurde 1996 die VIA Consult als Profitcenter in der VIA Oberflächentechnik ins Leben gerufen. Die – mittlerweile verselbstständigte – VIA Consult koordiniert die Zusammenarbeit, bietet aber auch Beratung und Problemlösung bei technischen und wirtschaftlichen Fragen als Dienstleistung auch über den Verbund hinaus an.

Weitere Firmengründungen beweisen, dass „VIA“ nicht umsonst für „Verbund innovativer Automobilzulieferer“ steht:

- VIA Lasertec GmbH & Co. KG
- VIA Laser- und Systemtechnik GmbH
- VIA Formtec GmbH & Co. KG
- VIA Plastec GmbH & Co. KG
- VIA Tec Industriebeteiligungen GmbH

Ein weiterer Schwerpunkt der VIA Unternehmen soll auch in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit liegen.

In enger Zusammenarbeit mit Hochschulinstituten insbesondere aus der Region sollen sowohl Werkstoffe als auch Verfahren weiterentwickelt werden. Outsourcing-Maßnahmen sollen verstärkt in Dienstleistungszentren umgesetzt werden.

Umsetzung

Eine Umsetzung der Kooperation erfolgt z.B. durch

- Firmenübergreifende Arbeitskreise zu Themen wie Werkzeugbau, Personal, Qualitätssicherung, Einkauf, Logistik u.v.m.
- Interne Kommunikation
- Gegenseitigen Erfahrungsaustausch
- Gemeinsame Firmengründungen

Rahmenbedingungen

Voraussetzungen

- Die Gemeinschaftsunternehmen müssen im Wettbewerb am freien Markt bestehen.
- Es gibt keine Subventionierung durch die Gesellschafterfirmen.
- Gegenseitiges Vertrauen und Fairness bilden die wichtigste Grundlage.

- Wichtig ist, dass alle Beteiligten die Kooperation nutzen, indem sie aufeinander zugehen.
- Voraussetzungen sind auch Netzmänner, die die Kooperation straff managen.
- Offenheit für neue Informations- und Führungsstrukturen.
- Alle Kooperationspartner sind gleichberechtigt.

Hemmnisse. Hemmnisse wird es immer dann geben, wenn die genannten Voraussetzungen nicht erfüllt werden oder werden wollen.

Empfehlungen. Die bestmögliche Empfehlung einer derartigen Kooperation ist wohl die Resonanz aus der freien Wirtschaft, z.B. durch eigene Erfahrungen mit einem VIA Partnerunternehmen oder Mundpropaganda. Mittlerweile arbeiten die VIA Gemeinschaftsunternehmen auch für viele Kunden außerhalb des VIA Kreises.

Ansprechpartner. Unter dem Motto „Vom Mittelstand für den Mittelstand“ ist die VIA Consult Ansprechpartner, wenn es um Kooperationsberatung geht. Für nähere Informationen bezügl. der VIA Kooperation steht Ihnen der Geschäftsführer der VIA Consult GmbH & Co. KG, Herr Dipl.-Ing. Werner Schmidt, Tel.: 02761/8375-0 jederzeit gerne zur Verfügung.

Ausblick

Die VIA Partnerunternehmen möchten zukünftig ihre Zusammenarbeit intensivieren, indem sie gemeinsam an der Optimierung der Fertigung von Teilen für die Automobilhersteller allgemein arbeiten und gemeinsame Forschungsprojekte zur Weiterentwicklung angehen.