

Eins und eins macht drei

" Wer alleine arbeitet, addiert. Wer zusammen arbeitet, multipliziert." Dieses arabische Sprichwort bringt den Wert von Kooperationen auf den Punkt, denn die Zusammenarbeit mit Partnern kann auch für das Handwerk einen echten Mehrwert bringen.

Der klassische Handwerksmeister ist nach wie vor Einzelkämpfer. Er weiß am besten, was gut für seinen Betrieb ist, er entscheidet, wo's lang geht und Informationen teilen - bewahre! Doch die Zeit arbeitet gegen ihn. An der Schwelle zum nächsten Jahrtausend ändern sich die Anforderungen des Marktes rasanter denn je. Während früher Erfolgsfaktoren wie Preis, Auswahl, Standort und Qualität entscheidend waren, zählen heute Punkte wie Service, Einzigartigkeit, Schnelligkeit und Offenheit. Alleine sind diese Anforderungen nur schwer zu bewältigen. Denn einerseits haben gerade kleine und mittlere Unternehmen mit einer sinkenden Finanzkraft und immer dünner werdenden

damit doch nur eine Verschlechterung für alle. Den Ausweg aus dieser Krise sehen immer mehr Unternehmer in der Kooperation. Der Gedanke zur Kooperation ist nicht neu: So ergab eine Umfrage des Fraunhofer-Institutes von 1997, dass bereits 54 Prozent aller kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland in irgendeiner Form an einer Kooperation beteiligt sind. Meist beschränkt sich diese Zusammenarbeit jedoch auf den Vertrieb. Seit einiger Zeit denken nun immer mehr Unternehmen über neue Formen der Zusammenarbeit nach - auch weit über die bisherige Distributionskette hinaus. Ko-

Marktpartner einen echten Zusatznutzen bieten, und zwar für den Kunden, das Unternehmen selbst und den Kooperationspartner. Nur mit dieser 3-Gewinner-Strategie kann die Kooperation zum Erfolg werden, denn wenn einer der drei keinen Vorteil erkennen kann, ist die Zusammenarbeit zum Scheitern verurteilt. Andererseits sind die persönlichen Beziehungen innerhalb einer Kooperation von entscheidender Bedeutung. Die Partner müssen sich gut verstehen. Und sie müssen sich über ihr gemeinsames Ziel einig und im Klaren sein. Im Klartext bedeutet das: Die Unternehmer müssen lernen, ihr Wissen und ihre Informationen zu teilen mit ihren Kooperationspartnern, aber auch im eigenen Betrieb. Gerade im Handwerk, wo die Mehrzahl der Betriebe inhabergeführte Familienbetriebe sind, fällt es vielen sehr schwer, Informationen zu teilen. Hier gilt es, tief sitzende Ängste

Formen der Kooperation

vertikale Kooperation

innerhalb der Distributionskette mit:

Großhandel
Banken
Versicherungen
Lieferanten
Kunden

laterale Kooperation

mit Partnern außerhalb der Distributionskette:

Softwarehäusern
Banken
Dienstleistern
örtlichen Firmen
Kunden
Handelshäusern

horizontale Kooperation

auf gleicher Ebene innerhalb der Distributionskette

Innungen
Werbegemeinschaften
EK-Genossenschaften

Die Gewichte haben sich verschoben

Traditionelle Erfolgsfaktoren

Preis Qualität
Auswahl Dienstleistung
Standort

Neue Erfolgsfaktoren

Einzigartigkeit Vernetzung
Schnelligkeit Serviceprodukte
Offenheit

Eigenkapitaldecken zu kämpfen, andererseits gilt es, steigende Ausgaben für Marketing und Werbung, Technik und EDV zu bewältigen. Die Novellierung der Handwerksordnung hat den Wettbewerb zwischen den Gewerken weiter verschärft, der gemeinsame europäische Markt und die Möglichkeit von Preis und Angebotsvergleichen via Internet sind dabei, traditionelle regionale Barrieren aufzulösen. Die Zahlungsmoral von Privatkunden und öffentlicher Hand ist auf einem historischen Tiefstand. Sämtliche Glieder der Absatzkette versuchen, ihre eigene Position auf Kosten der anderen Mitglieder zu verbessern - und erreichen

operationen liegen im Trend, und das nicht ohne Grund. Einerseits verlangt der Kunde immer mehr "Leistungen aus einer Hand". Bequemlichkeit ist hier das Schlagwort, eine Forderung, die der einzelne Handwerker alleine kaum erfüllen kann. Doch mit Kooperationen verknüpfen die Befürworter noch weitere Vorteile: etwa die Möglichkeit, völlig neue Zielgruppen zu erschließen, an größere Aufträge heranzukommen, bessere Marktchancen zu haben oder das Risiko auf mehrere Schultern zu verteilen. Damit Kooperationen Sinn machen, müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein. Einerseits muss die Zusammenarbeit mehrerer

zu überwinden: die Angst vor dem Verlust der Eigenständigkeit und der Entscheidungsfreiheit; vor allem aber die Angst, der Kooperationspartner könnte gewonnene Informationen einseitig ausnutzen. Ganz sicher sind Kooperationen nicht für jedes Unternehmen und jeden Fall die richtige Lösung. Doch oft ist die Zusammenarbeit mit Partnern eine Überlegung wert. Denn für die Zukunft reicht es nicht mehr, nur fachliche Kompetenz vorweisen zu können.

Im Wettbewerb mit immer größeren und mächtigeren Global Playern ist die Wahl der richtigen Beziehungen entscheidend für den Erfolg am Markt. Wie es Ihnen gelingen kann, Ihr Know-how mit neuen Partnern und auf neuen Märkten zu multiplizieren statt zu addieren, werden wir Ihnen Schritt für Schritt in unseren folgenden Ausgaben näher bringen. Da bei gilt unser Augenmerk das nächste Mal der horizontalen Kooperation. □