

Kooperation im Handwerk – Analyse der Stellschrauben und Modellbildung –

Betriebsgrößenoptimierung und horizontale und vertikale Kooperationen im Handwerk

Abschlussbericht Mai 2010



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Auftraggeber:



**Dienstleistungs-
auftragsnummer:**

Nr. 36/09

Auftragnehmer:



Fachhochschule des Mittelstands

Projektlaufzeit:

27. Mai 2009 bis 27. Mai 2010

Projektmitarbeiter:

Prof. Dr. Wolfgang Krüger, Leiter
Frau Maureen Weber, BA of Arts, Mitarbeiterin

Projektbeirat:

Herr Joachim Garrecht
Frau Evelin Friedrich
Herr Dr. Gunter Kayser
Herr Reiner Nolten
Herr Jens- Uwe Hopf
Frau Cornelia Philipp

Berichterstattung:

31. Juli 2009
29. Januar 2010
04. März 2010

Projektbeiratssitzung in Berlin
Projektbeiratssitzung in Berlin
Ergebnispräsentation vor dem Bund-
Länderausschuss für Handwerksfra-
gen anlässlich der Handwerksmesse
in München

Gliederung

GLIEDERUNG	3
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	4
VORBEMERKUNG	5
1. PROJEKTDEFINITION	6
1.1. Zielsetzung des Dienstleistungsauftrags	6
1.2. Projektablauf	6
2. ZUSAMMENFASSUNG	8
2.1. Die Kooperationslandschaft im deutschen Handwerk	8
2.2. Stellschrauben erfolgreicher Kooperationen	11
2.3. Clusterbildung	12
2.4. Die Position der Kammern und Verbände	13
2.5. Handwerkspolitische Empfehlungen	15
3. EMPIRISCHE ERGEBNISSE	18
3.1. Befragung der Handwerkskammern	18
3.2. Befragung der Verbände	33
3.3. Gruppendiskussion mit Handwerksmeistern	43
4. BEST-PRACTICE-ANALYSE	45
4.1. Typisierung von Kooperationsformen	45
4.2. Best-Practice-Beispiele	50
5. ANALYSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	52
5.1. Die „STARK-Formel“ Praxishinweise für das Handwerk	52
5.2. Clusterbildung nach Gewerken	56
5.3. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Kooperationen	57
5.4. Die Gestaltung der Rechtsform	60
ANHANG	68

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
e.V.	Eingetragener Verein
eG	Eingetragene Genossenschaft
EÜR	Einnahmen-Überschuss-Rechnung
EWIV	Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH & Co.KG	Komplementär GmbH
HWK	Handwerkskammer
i.d.R.	in der Regel
k.A.	keine Angabe
KG	Kommanditgesellschaft
LFV	Landesfachverband
Ltd.	Private Limited Company by shares
o.g.	oben genannte
OHG	Offene Handelsgesellschaft
u.a.	unter anderem
UG	Unternehmergeellschaft
z.T.	zum Teil

Vorbemerkung

Dieser Abschlussbericht beinhaltet zwei Teile. Im ersten Teil sind dokumentiert

- die empirischen Untersuchungsergebnisse
- die Best-Practice-Beispiele und die daraus abgeleiteten Kooperationsmodelle und die „Stellschrauben“ für erfolgreiche Kooperationen
- Einschätzungen und Thesen zum Stand der Kooperationen im Handwerk in der Bundesrepublik Deutschland
- Handwerkspolitische Empfehlungen.

Der zweite Teil enthält im Anhang die aus dem ersten Teil abgeleiteten

1. praktischen Hinweise und Hilfsmittel für die Gestaltung von Kooperationen.
2. Dieser Teil ist an das Handwerk und seine Organisationen adressiert und steht zu einer Veröffentlichung und Verbreitung zu Verfügung.

1. Projektdefinition

1.1. Zielsetzung des Dienstleistungsauftrags

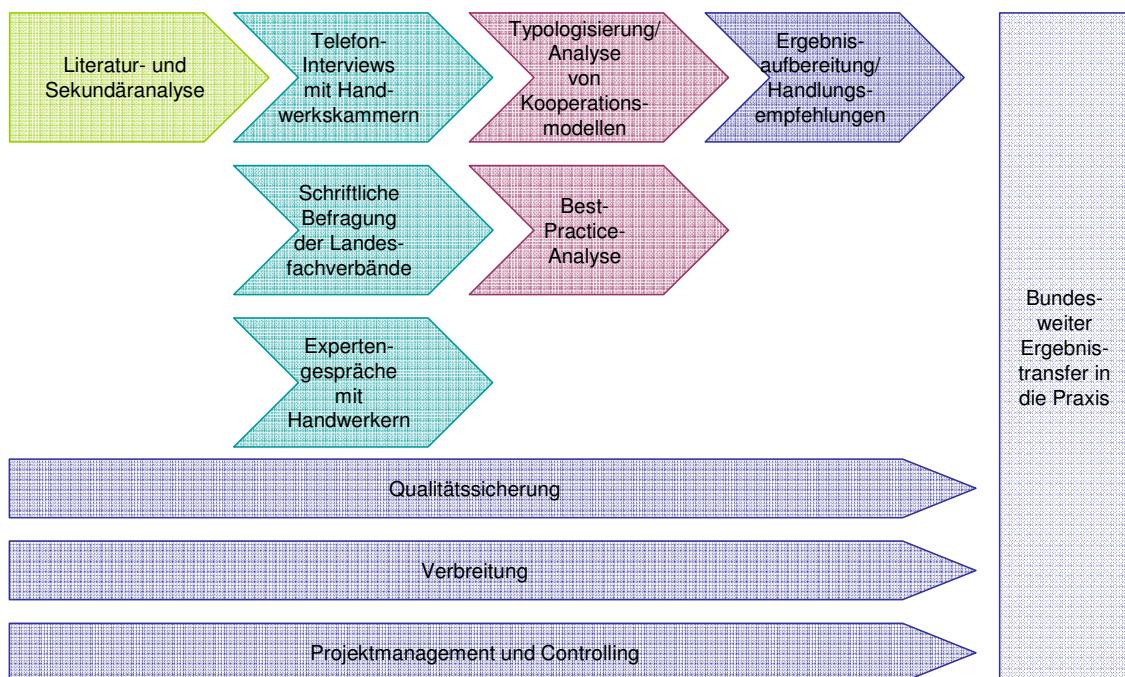
Das Projekt dient dazu,

- durch Expertengespräche, Sekundäranalysen und die Analyse von Praxisbeispielen Stellschrauben für die Optimierung horizontaler und vertikaler Kooperationen zu identifizieren und entsprechende Modelle zu entwickeln;
- durch Interviews die Einschätzungen, Erfahrungen und Initiativen der Handwerksorganisationen zum Thema „Kooperation im Handwerk“ zu ermitteln;
- die Bedeutung von Kooperationen für eine wirtschaftliche Betriebsgrößenoptimierung zu untersuchen.

Unter dem Aspekt der praktischen Umsetzung und Verwertung der Projektergebnisse wurde auf der Beiratssitzung vom 31.07.2009 ergänzend festgelegt, dass

- „Best-Practice-Beispiele“ anschaulich und nachvollziehbar dokumentiert werden;
- die Ergebnisse so geartet sein sollen, dass sich daraus Handreichungen für das Handwerk, z.B. in Form einer Broschüre oder Online-Checkliste ableiten lassen.

1.2. Projektablauf



Die Literatur- und Sekundäranalyse dient als Grundlage für die drauf folgenden Prozesse. Es sind dabei detaillierte Informationen für die Erfassung der Ausgangssituation und die Erstellung von Hypothesen und Befragungen gesammelt worden. Dazu sind bereits durchgeführte Studien, Publikationen, Leitfäden und Internetdarstellungen herangezogen worden.

Im zweiten Schritt, sind Primäranalysen durchgeführt worden, um aussagekräftige Informationen zu der aktuellen Situation im Handwerk zu erhalten. Dabei stellen der Stellenwert von Kooperationen in der Praxis, die Kooperationstätigkeit von Handwerksbetrieben, dabei auftretende Probleme, sowie Erfolgsfaktoren und Unterstützungsmöglichkeiten zur Forcierung von Kooperationen die wesentlichen Forschungsaspekte dar.

Im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts sind Kooperationsmodelle analysiert, Kooperationsformen typologisiert und erfolgreiche, gut funktionierende Kooperationen untersucht worden. Die Ausarbeitungen sollen Unterstützung und Anreiz für den eigenen Aufbau von Kooperationen oder eine Beteiligung an einem bestehenden Zusammenschluss bieten.

Zum Abschluss der Arbeiten sind konkrete Handlungsempfehlungen für die Politik, Organisationen und Betriebe formuliert worden. Die Ergebnisse sind aufbereitet und praxisnah in Form von Handreichungen und Arbeitsmaterialien dargestellt und umgesetzt. Bestreben ist es die Ergebnisse im Sinne einer Existenzsicherung von Handwerksbetrieben zu nutzen und über die Organisationen an die Betriebe zu transferieren.

Während der gesamten Projektlaufzeit ist durch den stetigen Dialog mit der Praxis die Qualität der Ergebnisse gewährleistet worden. Außerdem haben eine Verbreitung der Projekthinhalte durch Presseartikel und die FHM Homepage, sowie dauernde Projektmanagement- und Controllingtätigkeiten stattgefunden.

2. Zusammenfassung

2.1. Die Kooperationslandschaft im deutschen Handwerk

Informelle Kooperationen

Die Kooperationslandschaft im deutschen Handwerk ist differenziert und vielfältig. Es dominieren „horizontal wie vertikal informelle“ Kooperationen.

- Diese Kooperationsformen sind lokal und regional ausgerichtet.
- Informelle horizontale Kooperationen dienen vorwiegend dem wechselseitigen „Kapazitätsausgleich“ bzw. der Bewältigung größerer Aufträge.
- Informelle vertikale Kooperationen dienen zum einen der „wechselseitigen Empfehlung“ als auch der Zusammenarbeit bei Gewerke übergreifenden Vorhaben, vor allem im Innenausbau und im Bauhauptgewerbe.
- Informelle horizontale und vertikale Kooperationen werden flexibel „auf Zuruf“ eingegangen. Die Verbindlichkeit, Formalisierung und Kontinuität ist gering.

Die Gründe für die Zurückhaltung gegenüber dauerhaften, formalisierten Kooperationen bewegen sich zwischen der bewussten Selbstbeschränkung auf das vertraute Gewerk und Geschäftsmodell bis hin zur mangelnden Nachfolgersperspektive oder fehlender unternehmerischer Kompetenz:

- Der fehlende „Leidensdruck“: *„Ich komm doch auch so über die Runden.“*
- Die fachliche Spezialisierung: *„Man tut das, was man kann.“*
- Traditionelle Wertemuster: *„Schuster bleib bei deinen Leisten.“*
- Die Überschaubarkeit und Steuerbarkeit des eigenen Gewerks: *„Warum soll ich zusätzlich Risiken eingehen?“*
- Eigene schlechte Erfahrungen oder Erfahrungen anderer: *„Damit sind schon viele reingefallen.“*
- Fehlende Information über und fehlende Beispiele von gelungenen Kooperationen: *„Ich würde es ja gerne versuchen, aber ich weiß nicht wie es geht.“*
- Das Fehlen eines „Kundendrucks“ bzw. die Nichtwahrnehmung von Kundenwünschen: *„Meine Kunden sind mit mir zufrieden.“*
- Die bewusste Pflege des eingeführten Betriebs als Marke: *„Wir haben in unserer Region einen guten Namen.“*
- Die geringe Betriebsgröße mit geringer Leitungsspanne: *„Ich muss selber anpacken, sonst läuft das nicht.“*
- Die mangelnde Nachfolgersperspektive: *„Für wen soll ich das noch machen.“*
- Fehlende unternehmerische und betriebswirtschaftliche Kompetenz: *„Ich bin Handwerker und nicht Buchhalter.“*

Die Handwerksbetriebe, die eine auskömmliche Auftrags- und Ertragsituation haben und keinen Nachfragedruck nach Leistungen aus einer Hand verspüren behalten den Status quo bei – und verhalten sich damit ökonomisch konservativ-rational. Fehlender Marktdruck, traditionelle Wertmuster, bewusste Selbstbeschränkung, aber auch fehlende Kompetenz und generationsübergreifende Perspektiven sind die Hauptur-

sachen dafür, dass die Mehrzahl der Handwerksbetriebe keine festen Kooperationen eingeht.

Formelle Kooperationen

Formelle horizontale Kooperationen bestehen in Form von Einkaufsgenossenschaften und als temporäre Arbeitsgemeinschaften (ARGE) bei größeren, zumeist öffentlichen Aufträgen im Baugewerbe. „*Formelle vertikale Kooperationen*“ stellen dagegen den zweiten dominanten Kooperationstyp im deutschen Handwerk dar, also die Kooperation, die unterschiedliche Gewerke einschließt. Diese Kooperationsform

- ist sowohl lokal, regional als auch z. T. überregional ausgerichtet;
- ist kundeninduziert, d.h. sie entspricht dem Bedarf nach „Leistungen aus einer Hand“;
- wird von einer anspruchsvollen, servicebewussten Klientel nachgefragt;
- wird durch wachstumsorientierte, unternehmerische Handwerker getragen;
- erfolgt zumeist als Gemeinschaftsneugründung mit eigener Rechtsform – der eigene Handwerksbetrieb bleibt erhalten und wird fortgeführt.

Das Engagement in dauerhaften formalisierten Kooperationen hat u. a. folgende Gründe:

- Unternehmerische Wachstums- und Ergänzungsstrategie
- Betriebsgrößentheorie
- Suche nach Synergie- und Skaleneffekten
- Ausgeprägte Serviceorientierung und Akquisitionsfähigkeit
- Zukunftsplanung - Unternehmensnachfolge

Die Teilnehmer und Gestalter erfolgreicher vertikaler Kooperationen vollziehen einen „Evolutionssprung“ vom Handwerksbetrieb zum handwerklichen Dienstleistungsunternehmer mit betriebswirtschaftlichem Kalkül und hohem Qualitätsanspruch.

Sonderformen der Kooperation

Neben den vielfältigen „B to B“ - Geschäftsbeziehungen zwischen dem Handwerk auf der einen Seite und dem Handel, der Industrie und öffentlichen Auftraggebern auf der anderen Seite zeigt ein Blick auf die Kooperationslandschaft auch, dass es zwischen Handwerksorganisationen und Handwerksbetrieben und anderen gesellschaftlichen Gruppierungen, Organisationen und Unternehmen Sonderformen der Zusammenarbeit auf vertraglicher Basis gibt. Als Kooperationspartner sind hierbei zu nennen

- Einrichtungen von Hochschulen/Universitäten, die hochspezialisierte, technisch-handwerkliche Entwicklungsdienstleistungen in Anspruch nehmen (Beispiel TLS Hannover mit der kardiologischen Abteilung der Medizinischen Hochschule Hannover),
- Theater, die mit ihren handwerklichen Eigenbetrieben langfristige Kooperationsbeziehungen mit anderen Handwerksbetrieben unterhalten,

- Öffentliche Auftraggeber, die z.B. die Entwicklung der energietechnischen Versorgung öffentlicher Gebäude (Schulen, Ämter, usw.) gemeinsam mit Handwerksunternehmen betreiben, die sich im Bereich der Haus- und Energietechnik spezialisiert haben.

Den Charakter der Kooperation – über die normale Kunden-Lieferantenbeziehung hinaus – bekommen diese Formen der Zusammenarbeit dadurch, dass Entwicklungsvorhaben gemeinsam betrieben werden, deren Ergebnisse beide Kooperationspartner jeweils zu ihrem eigenen Nutzen weiter verwenden können.

Die Kooperationslandschaft zeigt sich mit ihren Sonderformen vielfältig, differenziert und spezialisiert. Die Sonderformen der Kooperation wurden im Rahmen dieser Studie nicht weiter verfolgt, da förderungspolitische Anstrengungen in Anbetracht der Singularität und Spezialisierung ins Leere gehen würden.

2.2. Stellschrauben erfolgreicher Kooperationen

Auf der Basis der

- geführten Interviews
- Sekundäranalysen von Praxisberichten und Studien
- Best-Practice-Analysen

lassen sich fünf entscheidende Parameter bzw. Stellschrauben erfolgreicher Kooperationen identifizieren, die zu Image-, Leistungs-, Wertschöpfungs- und Servicesynergien beitragen:

1. Starke Partner

Erfolgreiche und nachhaltige Kooperationen bestehen aus starken Partnern. Jeder wahrt seine Kernkompetenz und ist auf seinem Gebiet exzellent. Starke Partner sind an Wachstum und intensiverer Wertschöpfung interessiert.

2. Transparenz

Erfolgreiche und nachhaltige Kooperationen bestehen dann, wenn die starken Partner sich wechselseitig vertrauen. Das setzt wechselseitige Transparenz von der Kalkulation bis zur Abrechnung voraus. In guten Kooperationen kennt man die wechselseitigen Leistungsprofile und Qualitätsstandards. Das verringert die Bedenken, für mögliche Mängel des anderen in Regress genommen zu werden.

3. Aktive Treiber

Kooperationen funktionieren nur, wenn es einen aktiven Treiber gibt. Das kann ein Schlüsselgewerk sein, von dem die Koordination der anderen Gewerke erfolgt. Diese Rolle kann aber auch von Architekten, Hausverwaltern oder einem selbständigen Dienstleister wahrgenommen werden, der z. B. ARGE-Partner koordiniert.

4. Rationell

Kooperationen erzeugen einen zusätzlichen Kommunikations- und Koordinationsaufwand. In erfolgreichen Kooperationen ist dieser Aufwand eindeutig kalkuliert und muss sich durch eine deutliche Steigerung der Wertschöpfung in allen beteiligten Gewerken rechtfertigen lassen. Deshalb wird auf Höchstmaß an rationellen Abläufen in allen Stufen der Wertschöpfung Wert gelegt. Durch ein Auftragsmengenwachstum wird eine bessere Auslastung der einzelnen Betriebe i. S. von Skaleneffekten erreicht.

5. Kundenorientiert

Erfolgreiche Kooperationen setzen alles daran, dass durch alle beteiligten Gewerke ein Höchstmaß von Kundenzufriedenheit sichergestellt wird. Dafür werden Qualitätsstandards untereinander vereinbart und überprüft. Reklamationen, Mängelrügen und erforderliche Nachträge werden schnell untereinander kommuniziert und erforderliche Maßnahmen werden kurzfristig umgesetzt.

2.3. Clusterbildung

Der größte Nutzen durch Kooperationen wird realisiert durch objektbezogene Handwerks-Cluster.

Cluster 1: Neubau & Sanierung

Cluster 2: Innenausbau

Cluster 3: Gebäudetechnik

Cluster 4: Gesundheit

Cluster 5: Automotive

Cluster 6: Genuss & Tourismus.

Der Nutzen ergibt sich durch

- die Optimierung des Kundennutzens
- die Steigerung der Marktdurchdringungsmöglichkeiten
- Synergieeffekte durch bessere Auslastungen der personellen und sachlichen Ressourcen.

Im Kapitel 5.2 werden die einzelnen Gewerke genannt, die den aufgelisteten Clustern zugeordnet werden können.

2.4. Die Position der Kammern und Verbände

Knapp gefasst und pointiert lassen sich die Befragungsergebnisse bei den HWK's wie folgt zusammenfassen:

1. Im Leistungsspektrum der HWK's hat die „Kooperationsberatung“ geringe bis mittlere Bedeutung.
2. Die meisten HWK's agieren auf Nachfrage. Allgemeine Informationsveranstaltungen haben sich nicht bewährt. 17 HWK's geben an, das Thema Kooperation nicht im Leistungsspektrum auszuweisen.
3. Gleichwohl wird der Nutzen von Kooperationen im Handwerk relativ hoch eingeschätzt. Der Hauptnutzen wird gesehen in der Leistungserweiterung, dem gesteigerten Kundennutzen und dem verbesserten Ressourcenmanagement.
4. Alle Befragten kennen sowohl funktionierende als auch gescheiterte Kooperationsansätze.
5. Vor allem psychologische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Probleme erschweren das Zustandekommen und den Bestand von Kooperationen.
6. Der Betriebsgröße wird keine Bedeutung für das Gelingen und Mislingen von Kooperationen beigemessen.
7. Flankierend zur Eigeninitiative der Handwerksbetriebe auf dem Gebiet der Kooperation werden Coaching und Beratung durch die Handwerksorganisationen als geeignete Förderungsinstrumente genannt.
8. Rund 60% der Befragten sprechen sich dafür aus, seitens der Politik Anreize für Kooperationen im Handwerk zu geben.

Die Befragungsergebnisse bei den Handwerksverbänden lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Verbände registrieren eine lebendige Kooperationstätigkeit in ihren Zuständigkeitsbereichen, ohne sie allerdings genau beziffern zu können.
2. Mehrheitlich messen auch die Verbände der Betriebsgröße keine Bedeutung für den Erfolg bzw. Misserfolg bei Kooperationen bei.
3. Knapp 80% sprechen Kooperationen eine mittlere bis hohe existenzielle Bedeutung für das Handwerk zu.
4. Knapp 70% der Befragten sind der Überzeugung, dass die Bedeutung von Kooperationen im Handwerk zukünftig zunehmen wird.
5. Die Erweiterung des Leistungsspektrums von Handwerksbetrieben, die Anpassung an veränderte Kundenwünsche und die bessere Kapazitätsauslastung werden von den Verbandsvertretern als Treiber von Kooperationen gesehen.
6. Die Berater kennen mehr misslungene als gelungene Kooperationen in ihrem Geltungsbereich und sprechen sich mehrheitlich für eine unterstützende Begeleitung von Handwerksbetrieben durch die Verbände aus.

Aus beiden Befragungen wird deutlich, dass Kooperationen für Handwerksbetriebe eine große Rolle spielen bzw. spielen können. Allerdings scheinen die Betriebe die Chancen, die sich aus Kooperationen ergeben noch nicht in vollem Maße zu erkennen. Daraufhin

fallen die Aktivitäten der Organisationen auf Grund der geringen Nachfrage auch eher gering aus. Folge ist, dass Kooperationsaspekte lediglich in andere Themenbereiche eingebettet werden oder nur bei konkreten Anfragen Anwendung finden.

Es zeigen sich immer mal wieder Betriebe und Berater, die sich verstärkt dem Thema widmen. Dabei entstehen häufig auch gut funktionierende Kooperationen, die zeigen, dass die Arbeit in und mit Kooperationen enormen Nutzen für alle Beteiligten haben. Allein die wenigen, aber dafür guten Beispiele, sollten Anreiz für Handwerksbetriebe sein, sich mit Hilfe von Kooperationen weiterzuentwickeln und ihre Marktposition und Wirtschaftlichkeit nachhaltig zu stärken.

An dieser Stelle sind wiederum die handwerklichen Institutionen gefragt, die Möglichkeiten, die Kooperationen bieten zu publizieren und trotz wenig konkreter Anfragen aktiv zu agieren. Es besteht eindeutig Unterstützungsbedarf im Umgang mit Kooperationen, als auch in der Einstellung zu neuen Organisationsstrukturen und Denkansätzen. Es müssen Impulse gesetzt werden, damit die Betriebe innovativ denken lernen und bereit sind Veränderung als Chance zur Verbesserung anzusehen. Durch Kooperationsaktivitäten kann das Handwerk den Kundenanforderungen entsprechen, dem demographischen Wandel entgegen treten und sich gegenüber dem Wettbewerb behaupten.

2.5. Handwerkspolitische Empfehlungen

Kooperationsbörsen

Die weiter oben beschriebene Kooperationslandschaft im deutschen Handwerk zeigt, dass der Vielzahl der kleinen Handwerksbetriebe (bis 5 Mitarbeiter), die keine formelle Kooperationen eingehen, eine Vielzahl von innovativen Handwerksbetrieben gegenüber stehen, die mit wirtschaftlichem Erfolg kooperieren. Beide Geschäftsmodelle sind demnach möglich. Den beiden Geschäftsmodellen implizit ist eine jeweilige Situationsinterpretation:

Interpretation 1: Die eigene handwerkliche Kernkompetenz, ausreichende Marktnachfrage und wenig kundeninduzierter Druck nach veränderten Dienstleistungsangeboten geben den Handwerksbetrieben keinen Anlass, über ein verändertes Geschäftsmodell, das auch formelle Kooperationen beinhaltet, nachzudenken.

Interpretation 2: Veränderte Kundenwünsche und Wettbewerbsfaktoren, größenklassenbedingte Wachstumshindernisse und die Notwendigkeit, das Handwerk für Nachfolger und den Nachwuchs attraktiver zu machen, geben den Handwerksbetrieben Anlass, über veränderte Geschäftsmodelle nachzudenken, die auch formelle Kooperationen beinhalten.

Beide Interpretationen haben ihre jeweilige Gültigkeit. Doch die sich wandelnden Rahmenbedingungen für das Handwerk erfordern auch von denen, die sich traditionell ausgerichtet, haben ein Mehr an Zukunftsorientierung. Das setzt ein Mehr an Problembewusstsein und Handlungsbereitschaft, sich neuen Markt- und Wettbewerbssituationen anzupassen voraus. Dazu gehören auch Formen der Kooperation, zu denen gezielte Informationen verbreitet werden müssen. Diese Informationen zielen auf:

- Problembewusstsein
- unternehmerische Vision
- Verständnis betriebswirtschaftlicher Mechanismen und Möglichkeiten bei Kooperationen
- glaubwürdige Modellvorstellungen – Best-Practice-Beispiele
- erste Schritte zur Kooperation

Handwerkskammern und Verbände bekunden, in Einzelfällen und mit eigenen Veranstaltungen das Thema der Kooperation zu informieren. Die Resonanz ist eher verhalten.

→ **Empfehlung**

Wir schlagen vor, durch Initiative der Handwerkskammern und Handwerksverbände regionale „Kooperationsbörsen“ zu veranstalten. Kooperationsbereite Handwerksbetriebe haben Gelegenheit, sich zu präsentieren und Fachgespräche zu führen. Ergänzend finden Informationsveranstaltungen statt und Best-Practice-Beispiele werden präsentiert. Die Interessenten können nach Kooperationsclustern (vgl. Abschnitt 2.3) zusammengeführt und durch die Berater der Kammern und Verbände unterstützt und über die Veranstaltung hinaus gecoacht werden.

Kooperationsgründung als Existenzgründung

Handwerksbetriebe, die sich den sich verändernden Anforderungen am Markt stellen wollen und nach einer generationsübergreifenden, zukunftsorientierten Wachstumsstrategie suchen, stellt sich das Problem der vertikalen Kooperation als Existenzgründungsproblem dar.

→ **Empfehlung**

Im Rahmen der von Bund, Ländern und Gemeinden geförderten Existenzgründungsprogramme, sollte offensiv darüber informiert werden, dass auch formelle Kooperationen im Handwerk als Existenzgründungen gefördert werden können. Das schließt die Beratung, Begleitung und Finanzierung mit ein.

Professionalisierung von Kooperationsmanagern

In der Kooperationslandschaft im deutschen Handwerk zeigt sich in Ansätzen ein Geschäftsmodell, in dem ein Koordinator, der selbst keine handwerkliche Leistung einbringt,

- Kooperationsinteressenten zusammenführt,
- Kundenakquisition betreibt,
- dauerhaft Ansprechpartner für den Kunden ist,
- die Gewerke koordiniert
- und die Angebotserstellung und die Abrechnung vornimmt.

Diese Form der Geschäftsführung und des Kooperationsmanagements erfordert

- Fachkenntnisse in unterschiedlichen Gewerken
- kaufmännische Kenntnisse und Fertigkeiten
- Akquisitions- und Verhandlungsfertigkeiten
- Führungs-, Moderations- und Mediationsfertigkeiten.

→ Empfehlung

Zusammen mit den Kammern und Verbänden, der Bundesagentur für Arbeit und den zuständigen Ministerien sollte geprüft werden, ob das Berufsbild des „Kooperationsmanagers Handwerk“ tragfähig ist, entsprechende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen konzipiert und somit eine Professionalisierung dieses Berufsfeldes betrieben werden soll.

3. Empirische Ergebnisse

3.1. Befragung der Handwerkskammern

Die Handwerkskammern agieren als Sprecher aller Handwerksbetriebe ihrer jeweiligen Region. Sie repräsentieren das Handwerk und unterstützen die Betriebe unter anderem mit Dienstleistungen in Form von Beratungen. Für eine umfassende Ermittlung der Kooperationstätigkeit von Handwerksbetrieben werden daher mit ausgewählten Experten der Handwerkskammern Telefoninterviews durchgeführt.

Methoden:

teilstrukturiertes Telefoninterview/ Leitfadengespräch mit offenen, sowie halboffenen und geschlossenen Fragen

Untersuchungsgruppe:

Ein Experte pro Kammer; Experte = Berater in dessen Zuständigkeitsbereich das Thema Kooperation fällt

Grundgesamtheit:

53 Kammern + 3 Außenstellen

Art der Erhebung:

Vollerhebung

Erhebungszeitraum:

August bis November 2009

Vorgehen:

- Pretest - Prüfung und ggf. Anpassung des Fragebogens mit einer Beraterin der HWK OWL zu Bielefeld auf folgende Punkte: Inhalt/Gültigkeit, Verständlichkeit, Vollständigkeit, Struktur, Zeitdauer;
- Postalisches Anschreiben an Geschäftsführung der HWK's mit Antwortcoupon für die Benennung eines Ansprechpartners bzw. Information, dass der Themenkomplex Kooperation nicht im Leistungsspektrum der HWK enthalten ist (Anlage 1);
- Telefonische Terminabstimmung mit zuständigem Berater;
- Durchführung des Telefoninterviews anhand eines Leitfadens (Anlage 2);
- Nachfassaktion per Post mit Anschreiben an die Geschäftsführung inkl. Antwortcoupon (Anlage 3)

Dokumentation:

- Notizen während der Befragung;
- Übernahme der Daten in ein Softwareprogramm;
- Qualitative Analyse (Codierungsverfahren)
 - für zentrale Aussagen aus (halb)offenen Fragen Kategorien und Subkategorien bilden
 - zusätzlich inhaltlich relevante Einzelmeinungen filtern

Auswertung/ Interpretation:

Anonym (inklusive grafischer Darstellung)

Beteiligung:

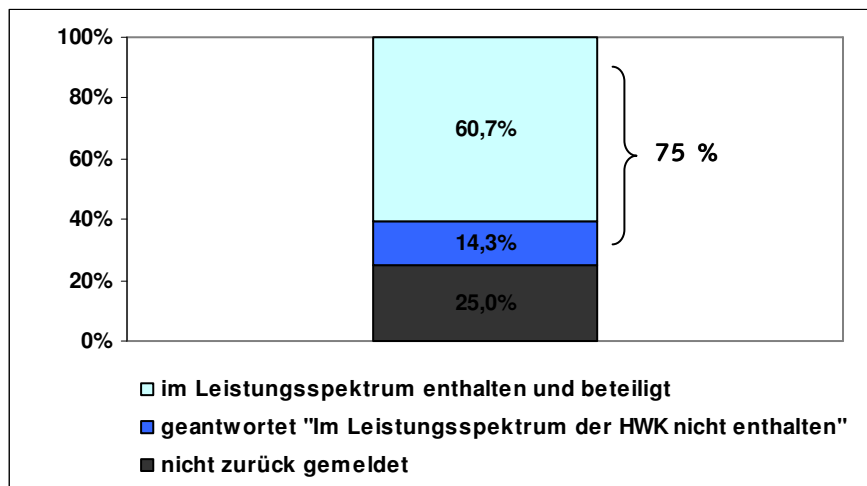


Abbildung 1: Rücklaufquote und Beteiligung der HWK's

Es haben 42 von 56 Kammern (53 + 3 Außenstellen) auf das Anschreiben reagiert und sich zurück gemeldet. Damit beträgt die Rücklaufquote 75%. Von diesen 75% haben 8 Kammern geantwortet, dass der Themenkomplex „Kooperation“ nicht im Leistungsspektrum der Handwerkskammer enthalten sei (19,05%). Dagegen haben 34 Kammern einen Ansprechpartner zum Thema Kooperation benannt (81,95%) mit denen daraufhin die Telefoninterviews durchgeführt worden sind. Die Rücklaufquote ist damit sehr gut und lässt repräsentative Aussagen und Interpretationen zu.

Die Abbildung 2 zeigt die geographische Verteilung der Beteiligung. Die Kammern, die sich nicht zurückgemeldet haben und damit gar keine Aussage zum Thema Kooperation gemacht haben, sind bundesweit verteilt. Lediglich bei den Kammern, deren Geschäftsführer das Thema Kooperation als „nicht im Leistungsspektrum enthalten“ angeben haben, liegt der Schwerpunkt im Osten und Süden. Bei der Auswertung der Fragen zur Bedeutung und aktuellen Aktivitäten, kann hierauf Bezug genommen werden, um mögliche Rückschlüsse zu ziehen.

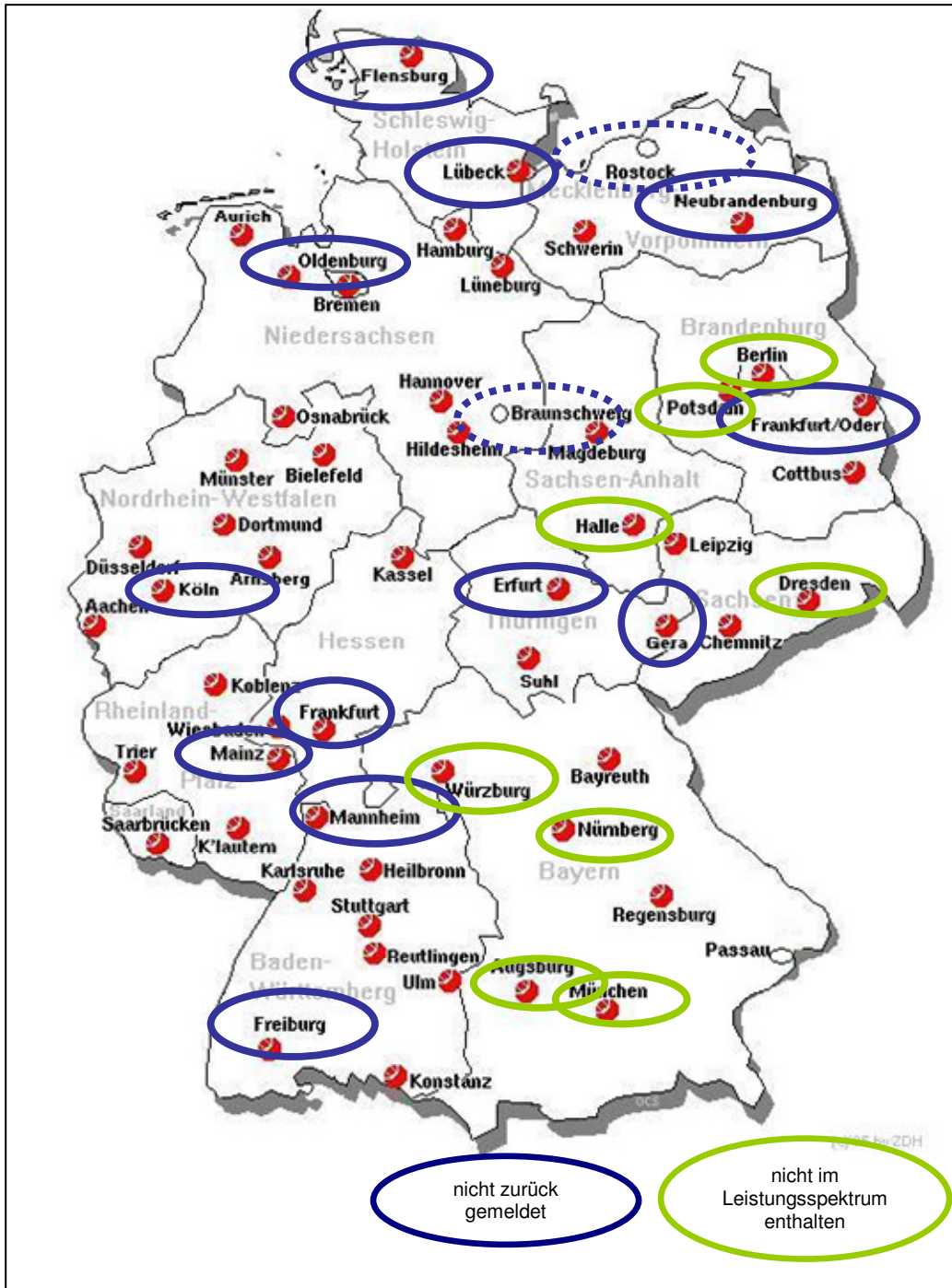


Abbildung 2: Regionale Verteilung der Beteiligung der HWK's

Welchen Stellenwert nimmt der Themenkomplex „Kooperation“ im gesamten Leistungsspektrum Ihrer HWK ein?

Das Thema „Kooperation“ ist latent und wird vorwiegend innerhalb der Beratung aufgegriffen. Der Stellenwert wird von mehr als der Hälfte der befragten Berater als „mittel“ eingestuft und sogar von 35% als „gering“. Das zeigt, dass das Thema „Kooperation“ nicht oberste Priorität im gesamten Leistungsangebot der Handwerkskammern einnimmt. Begründet wird das zumeist durch eine schwache Nachfrage auf Seiten der Handwerksbetriebe.

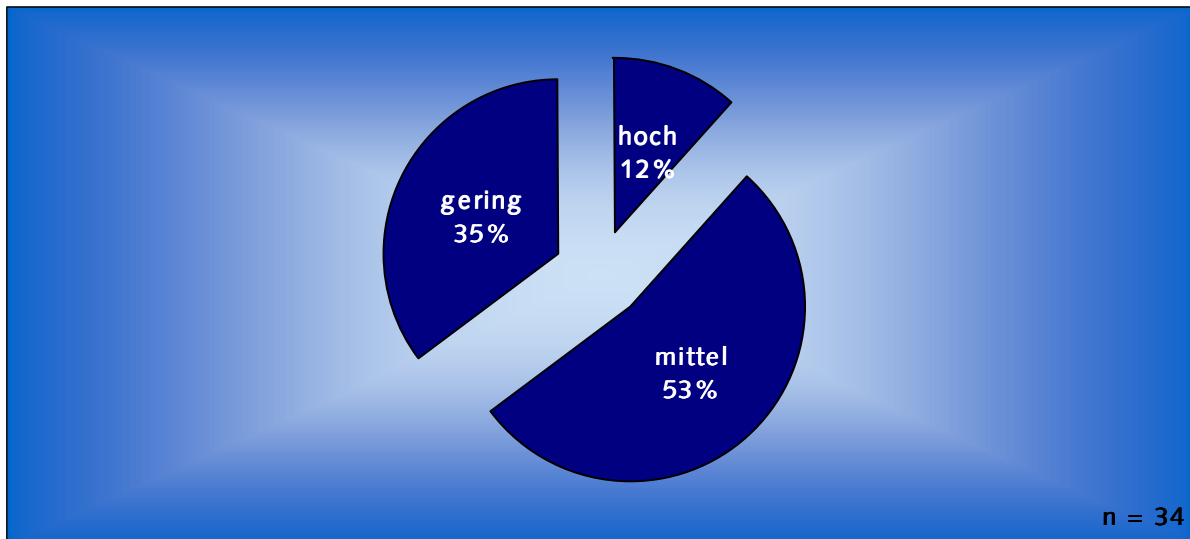


Abbildung 3: Stellenwert von Kooperationen in der Kammer

Betrachtet man dabei die räumliche Verteilung, lassen sich keine signifikanten Unterschiede erkennen. Es zeigt sich lediglich ein, wenn auch nur geringes, Nord-Süd-Gefälle (vgl. Abbildung 4).

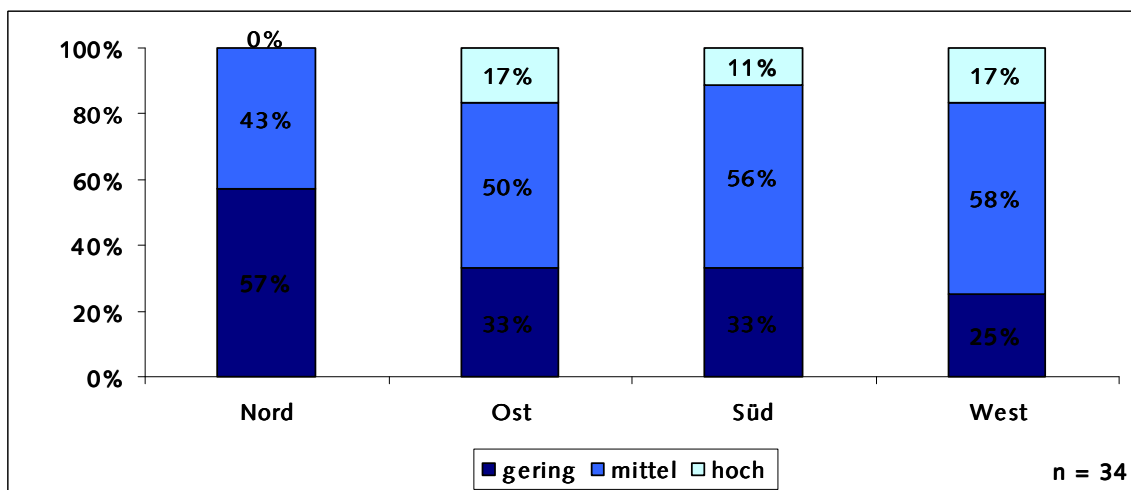


Abbildung 4: Stellenwert nach Regionen

Beurteilt man diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der Beteiligung der Handwerkskammern, so kann man sagen, dass kein direkter Zusammenhang zu erkennen ist. Die Kammern, die angeben, dass das Thema „Kooperation“ nicht im Leistungsspektrum der Kammer enthalten sei, befinden sich nicht in Regionen, die den Stellenwert ebenfalls als gering einstufen. Das heißt, dass die Relevanz des Themas in den Kammern und den verschiedenen Gebieten recht unterschiedlich ausgeprägt ist.

Gibt es eine besondere Politik Ihrer HWK zur Förderung von Kooperationen?

Auch hier zeigt sich deutlich, dass die Handwerkskammern das Thema „Kooperation“ auf Anfrage bearbeiten und keine aktive Förderung forcieren. Unter besonderer Politik werden vorwiegend spezielle Veranstaltungen, Projekte und Seminare verstanden. Es gibt nach Aussage vieler Berater „immer mal wieder Wellen von Aktivitäten“, aber nur 17% der Befragten geben an, dass eine spezielle Politik besteht. Wiederum mehr als die Hälfte der befragten Kammern führt temporär Aktivitäten durch. Die Kammern reagieren auf Anfragen der Handwerksbetriebe oder betten das Thema in andere Beratungsschwerpunkte wie Außenwirtschaft oder Innovationsförderung ein.

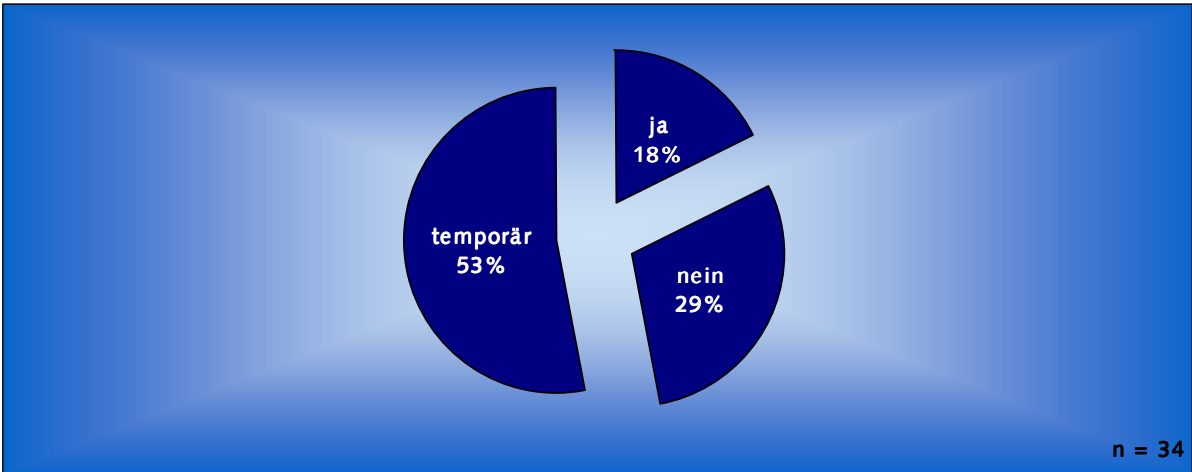


Abbildung 5: Bestehen einer speziellen Politik zur Kooperationsförderung

Nach Regionen lässt sich hier ebenfalls das Nord-Süd-Gefälle erkennen. Im Süden bieten die Kammern am stärksten Maßnahmen zur Förderung von Kooperationen an. Allerdings finden im Westen Maßnahmen vorwiegend temporär statt, obwohl der Stellenwert dort als am höchsten angegeben worden ist.

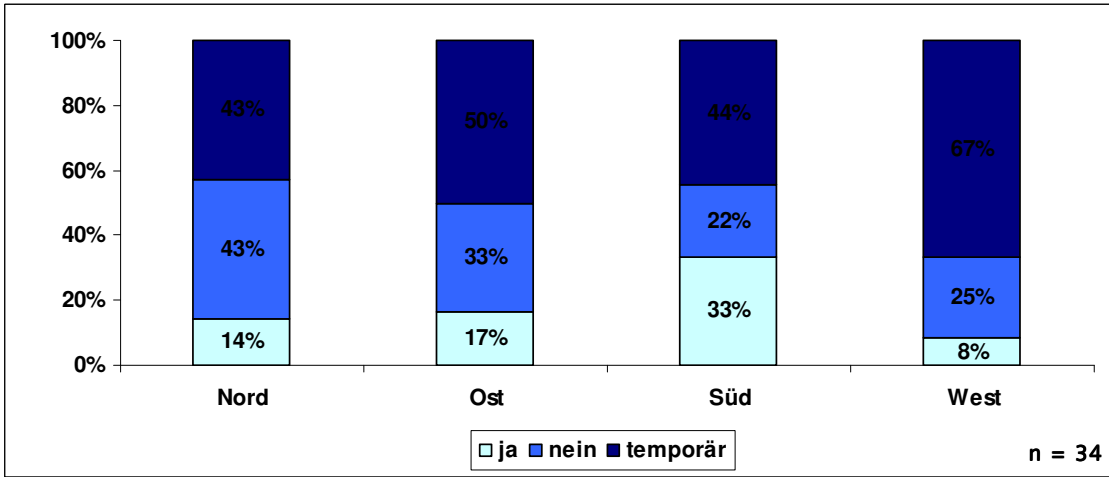


Abbildung 6: Bestehen einer speziellen Politik nach Regionen

Wie ist Ihre persönliche Einschätzung des potenziellen Nutzens von Kooperationen im Handwerk? Wenn ein Nutzen besteht, dann in welcher Form?

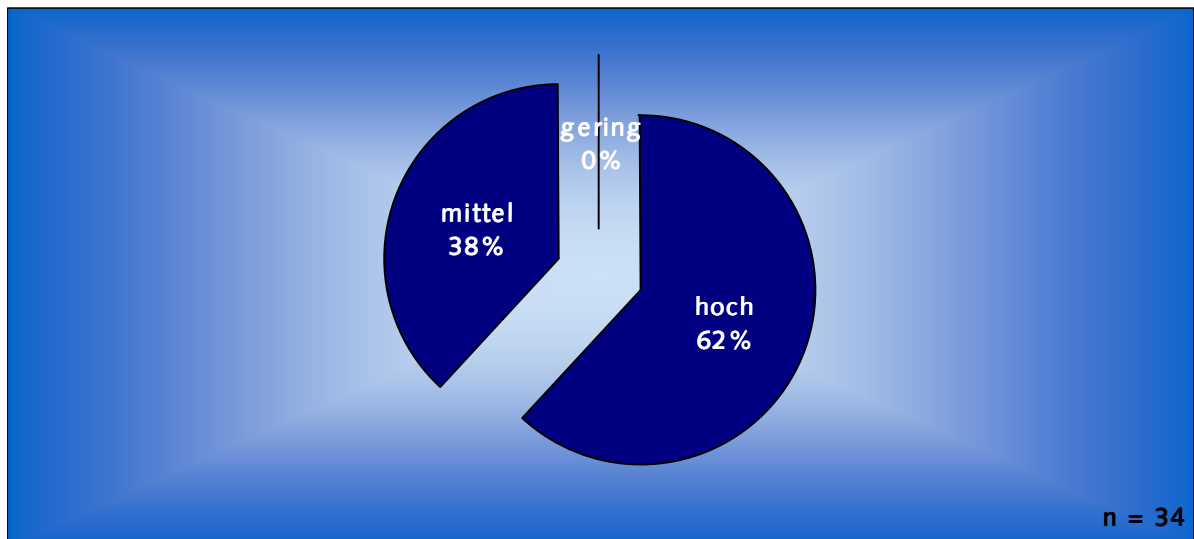


Abbildung 7: Einschätzung der Höhe des Nutzens von Kooperationen

Es ist eindeutig zu erkennen, dass Kooperationen einen Nutzen für Handwerksbetriebe schaffen. 62% der befragten Berater schätzen den Nutzen als hoch ein und die übrigen 38% als mittel. Allerdings ist häufig betont worden, dass sich ein Nutzen nur bei funktionierenden Kooperationen einstelle. Es existiere häufig eine Diskrepanz zwischen Wahrnehmung und Umsetzung. Das bedeutet, dass die Zusammenschlüsse auch „gelebt werden“ müssen und nicht von allein Erträge erwirtschaften. Welchen Nutzen eine Kooperation, nach Meinung der Berater der Handwerkskammern, für Handwerksbetriebe schaffen kann, sind in Abbildung 8 dargestellt (Mehrfachnennungen möglich).

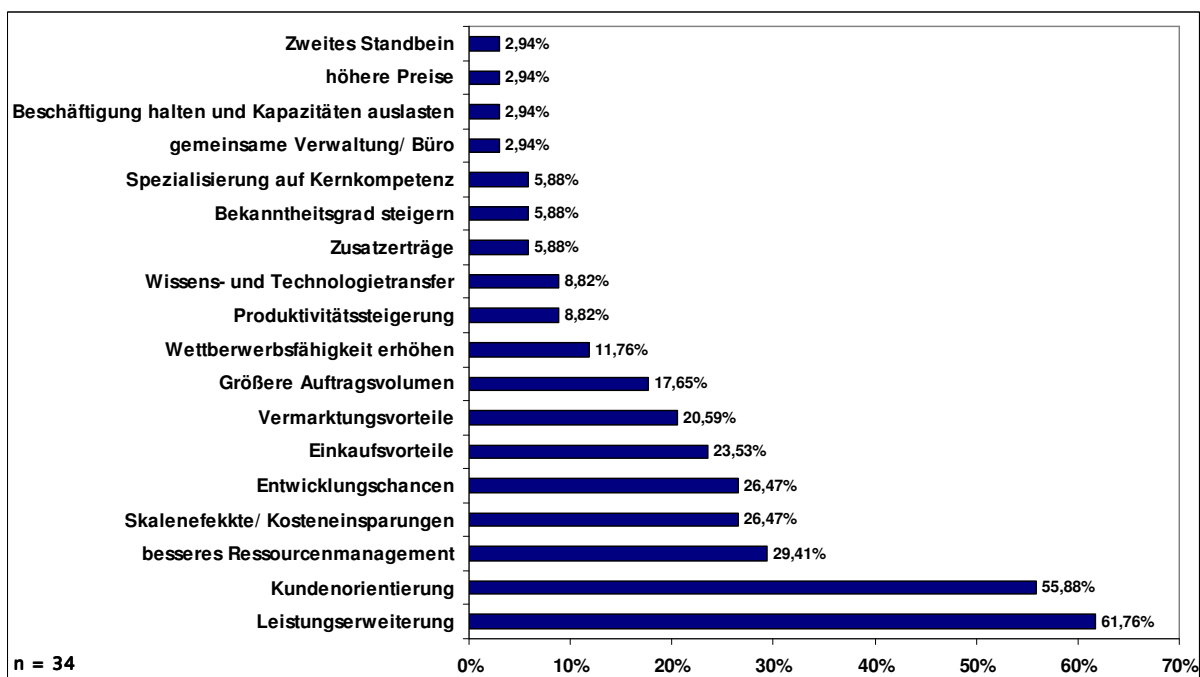


Abbildung 8: Form des Nutzens von Kooperationen

Betrachtet man die Regionen, so zeigt sich ebenfalls, dass der Nutzen deutlich höher bewertet wird, als der Stellenwert oder die Aktivitäten. Die Kammern, deren Aktivitäten gering sind, schätzen den Nutzen als eher hoch ein. Das bedeutet, dass Handlungsbedarf besteht und auf jeden Fall Potenzial gegeben ist.

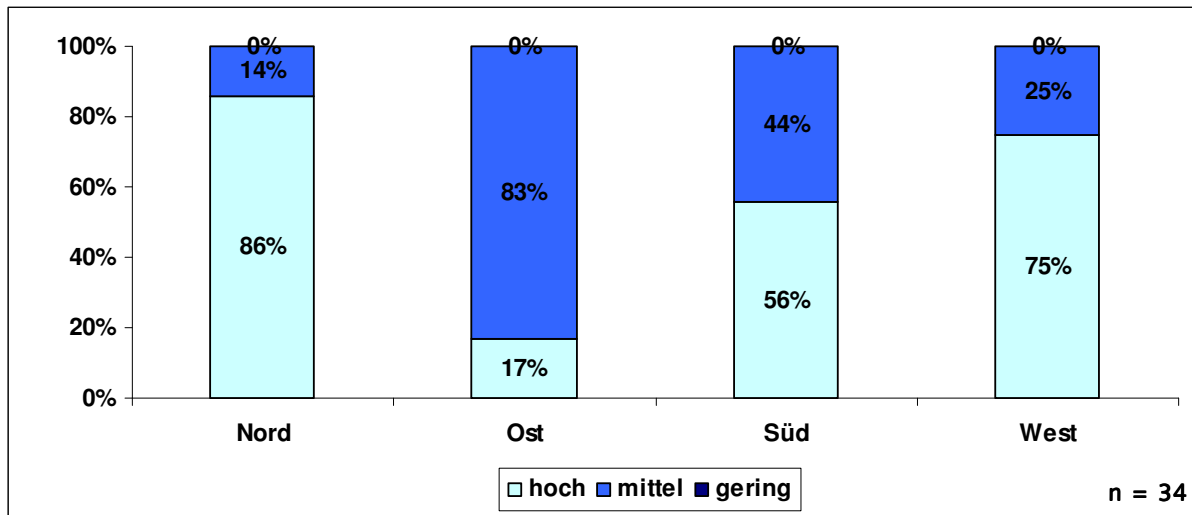


Abbildung 9: Nutzeneinschätzung nach Regionen

Sind Ihnen z.Zt. funktionierende Kooperationen unter den Handwerksbetrieben in ihrem HWK- Bezirk bekannt? Wenn ja in welcher Form?

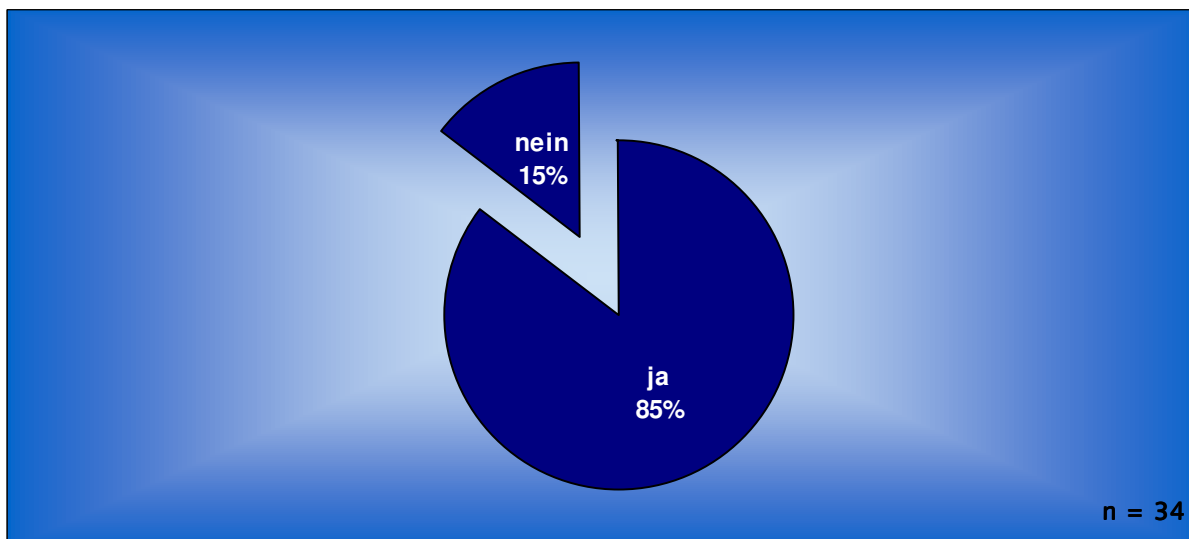


Abbildung 10: Bekanntheit funktionierender Kooperationen im HWK-Bezirk

Einem Großteil der Berater der Handwerkskammern sind zu dem Zeitpunkt des Interviews funktionierende Kooperationen bekannt. Allerdings fänden diese überwiegend in loser Form statt. Sie träten nicht nach außen auf, sondern basierten auf Empfehlungen und Absprachen untereinander. In vielen Fällen seien Kooperationen im Bau- und Ausbaubereich anzutreffen.

Nur fünf Beratern sind keine funktionierenden Kooperationen bekannt. Es lässt sich keine signifikante räumliche Ansammlung funktionierender bzw. nicht funktionierender Kooperationen feststellen. Im Norden geben alle befragten Berater an, funktionierende Kooperationen zu kennen. Allerdings sind die Kammern deren Berater keine funktionierende Kooperation kennen, relativ gleichmäßig verteilt.

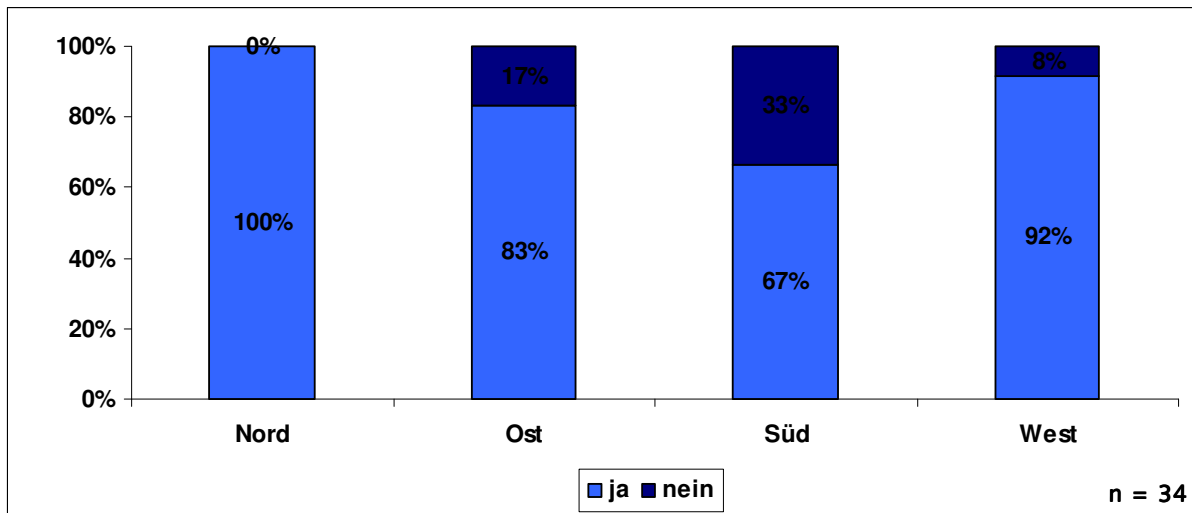


Abbildung 11: Befragung der HWK's – Frage 4 nach Regionen

Kennen Sie Beispiele für besonders gelungene oder misslungene Kooperationen?

Vorwiegend sind die Antworten auf diese Frage für die Zusammenstellung der Best-Practice-Beispiele relevant. Sie lassen aber trotzdem eine Tendenz erkennen.

Knapp zwei Drittel der befragten Berater können besonders gelungene bzw. misslungene Kooperationen nennen. 32% kennen keine Kooperationen. Allerdings fällt auf, dass eher gelungene Kooperationen angesprochen werden. Daraus kann man schließen, dass gescheiterte Kooperationen schon besonders früh misslingen oder auch im Vorfeld noch nicht sehr bekannt gewesen sind.

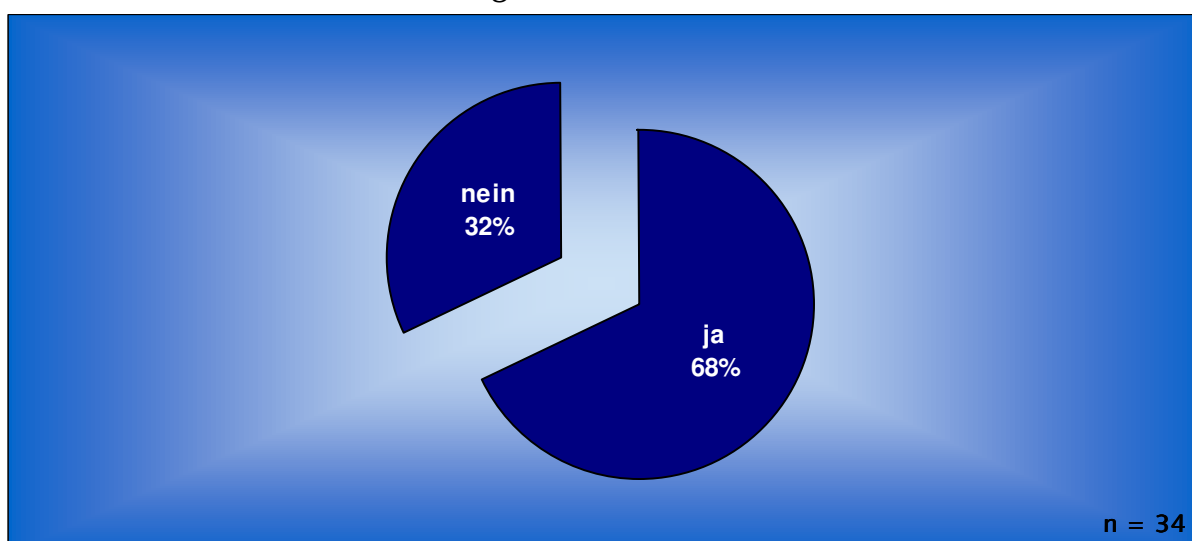


Abbildung 12: Bekanntheit von funktionierenden bzw. misslungenen Kooperationen

Wo sehen Sie Probleme, die erfolgreiche Kooperationen verhindern? (Mehrfachnennungen möglich)

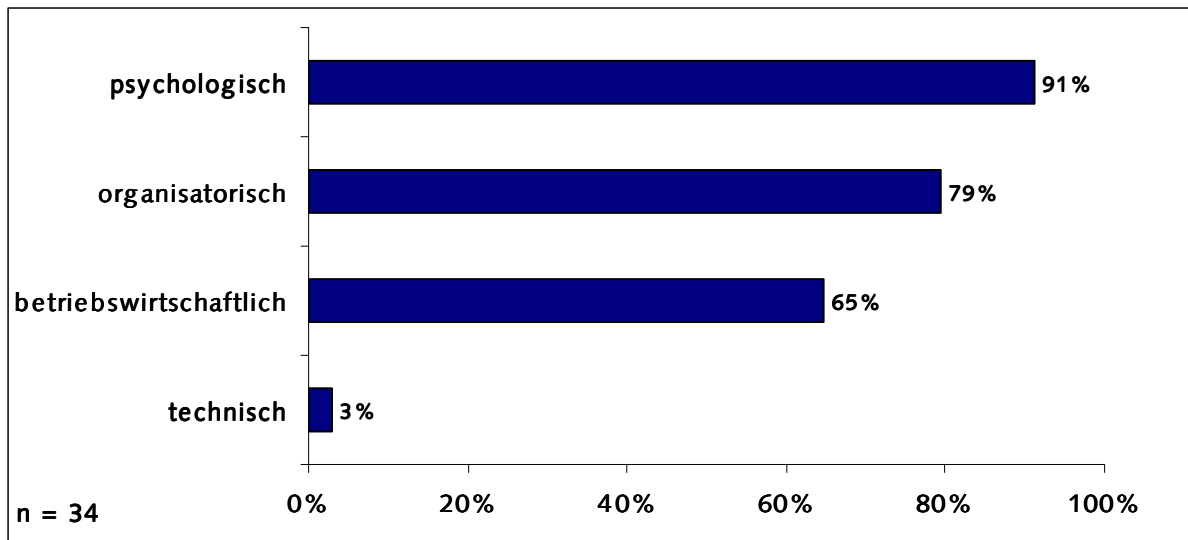


Abbildung 13: Probleme in Kooperationen

Der psychologische Aspekt wird eindeutig als Hauptproblem benannt. 91% der befragten Berater sehen besonders Misstrauen und die Angst vor Identitäts- und Selbstständigkeitsverlust als Gründe für das Scheitern oder Nichtzustandekommen von Kooperationen an. Nach Meinung der Berater verhinderten folgende psychologische Probleme, geordnet nach der Häufigkeit ihrer Nennung, erfolgreiche Kooperationen:

Rang	Psychologische Gründe
1	Misstrauen 50%
2	Angst vor Identitäts- und Selbstständigkeitsverlust 26,4%
3	Kommunikationsprobleme 20,5% Beziehungsprobleme 20,5% Fehlende Transparenz 20,5%
4	Unterschiedliche Unternehmenskulturen 14,71%
5	Angst vor Know-how-Abfluss 11,76% Alleinkämpfer 11,76%
6	Fehlende Motivation 8,82% Individualität 8,82%
7	Fehlende Kompromissbereitschaft 5,88% Verschiedene Persönlichkeiten 5,88%
8	Fehlender Wissenstransfer 2,49% Persönliches Gewinnstreben 2,49% Fehlender Respekt vor anderen Strukturen 2,49%

Tabelle 1: psychologische, kooperationsverhindernde Probleme

Ebenfalls entscheidend ist die organisatorische Gestaltung in Kooperationen. 79% der Berater sehen organisatorische Probleme als kooperationsverhindernd an. Hier wird besonders auf die Wichtigkeit eines „Steuermanns“ oder Geschäftsführers eingegangen. Jemand müsse die Kooperation vorantreiben und leiten. Insgesamt werden folgende organisatorische Probleme genannt:

Rang	Organisatorische Gründe
1	Kein Steuermann 35,29%
2	Vernachlässigung der Kooperation/ Bevorzugung des Einzelunternehmens 23,53%
3	Ziel- und Interessenkonflikte 20,59%
4	Fehlende strategische Ausrichtung/ Prozessorientierung 14,71% Allgemeine rechtliche Absicherung 14,71%
5	Fehlendes Grundkonzept/ Spielregeln 11,76% Wettbewerbsdenken/ Machtkonflikte 11,76%
6	Unterschiedliche Strukturen (Organisationsgestaltung, Termin- und Qualitätsmanagement, etc.) 8,82% Kein Schnittstellenmanagement 8,82%
7	Fehlender Investitionsplan 5,88% Fehlendes Engagement (bei allen Partnern) 5,88% Schlechtes Anreiz-Beitrags-System bzw. Aufwand-Nutzen-Verhältnis 5,88%
8	Einseitige Belastung 2,94% Fehlende Kundenausrichtung 2,94% Räumliche Entfernung 2,94% Vernachlässigung des Einzelunternehmens 2,94% Unzuverlässigkeit 2,94% Unklare Aufgabenverteilung 2,94%

Tabelle 2: organisatorische, kooperationsverhindernde Probleme

65% der befragten Berater geben ebenfalls betriebswirtschaftliche Probleme an. Dabei werden besonders Haftungs- und Gewährleistungsprobleme und Probleme bei der Kostenabgrenzung zwischen den Partnern genannt.

Rang	Betriebswirtschaftliche Gründe
1	Haftungs- und Gewährleistungsprobleme 32,35%
2	Kostenabgrenzung 14,71%
3	Angst vor Transparenz bzgl. der Preise 11,74% Ungleichgewicht der Partner 11,74%
4	Allgemeine Vertragsgestaltung 8,82%
5	Know-how-Verlust 5,88% Rentabilitätsfrage: z.B. Fixkosten durch Geschäftsführer 5,88% Nachfragemacht nicht stark genug/ keine Notwendigkeit 5,88% Verschiedene Abrechnungsstandards 5,88% Fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenz, kein automatischer Erfolg/Betriebe müssen gesund sein 5,88%
6	Hohe Anfangsinvestition 2,94%
7	Allgemeine betriebswirtschaftliche Probleme 2,94%

Tabelle 3: betriebswirtschaftliche, kooperationsverhindernde Probleme

Auffällig ist, dass technische Probleme nur einmal angesprochen worden sind. Dabei ist die Kompatibilität von Software und Informations- und Kommunikations-Systemen erwähnt worden. Daraus lässt sich schließen, dass technische Probleme gelöst werden können und nicht direkt zum Scheitern einer Kooperation führen. Psychologische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Probleme sind deutlich essentieller. Von den Beratern wird mehrfach erwähnt, dass fast alle Probleme gelöst werden könnten, wenn die Zusammenarbeit auf der psychologischen Ebene funktioniere.

Spielt die Betriebsgröße in Kooperationen aus Ihrer Sicht eine Rolle?

In Bezug auf die Rolle der Betriebsgröße der Partnerbetriebe in Kooperationen, lässt sich kein eindeutiges Bild erkennen.

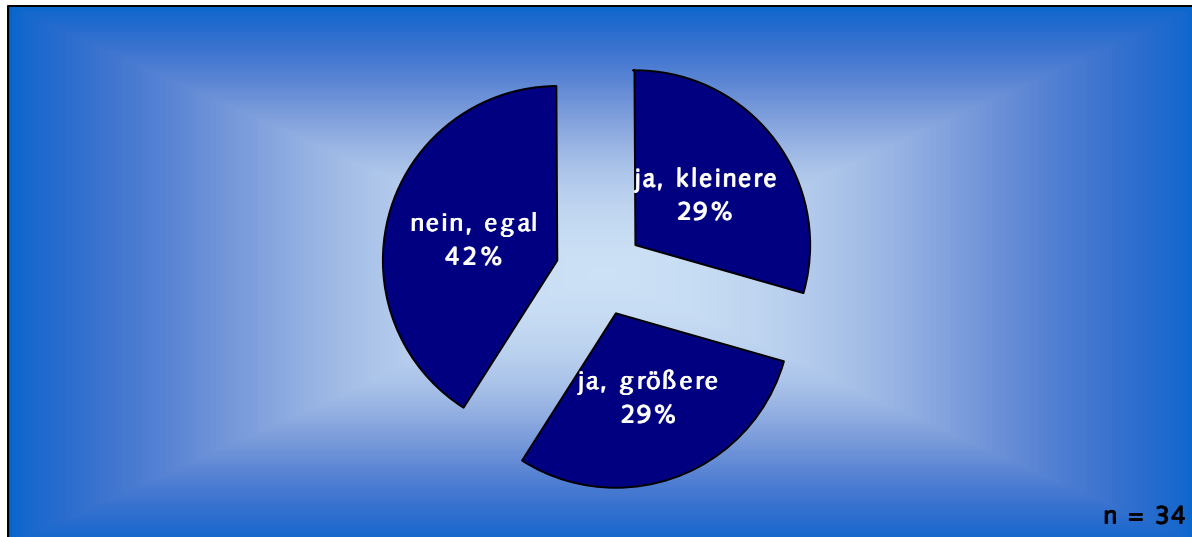


Abbildung 14: Rolle der Betriebsgröße

Die Begründungen für die These, dass eher die großen Betriebe miteinander kooperieren, sind, dass Großbetriebe den Kooperationsaufträgen leichter Priorität verschaffen können, eher bereit sind Transparenz zu schaffen, die Strukturen leichter zu vereinbaren sind, die strategische Ausrichtung stärker ausgeprägt ist und Managementaufgaben ausgegliedert werden können.

Dem gegenüber steht die These, dass eher die kleinen Betriebe miteinander kooperieren. Begründungen dafür sind die Möglichkeit, Kompetenzen zu ergänzen, Großaufträge bearbeiten zu können, das Bestehen von vielzähligen losen Zusammenschlüssen und die geringe Notwendigkeit für Großbetriebe zu kooperieren.

Auf die Nachfrage hin, ob auch kleine mit großen Betrieben kooperieren können, zeigt sich, dass auch das von der Mehrheit als theoretisch möglich erachtet wird. Das verstärkt die Aussage von 42% der Befragten, dass die Größe keine Rolle spiele.

Angesprochene Gründe für die Kooperation zwischen unterschiedlich großen Betrieben sind, dass in der Praxis sowohl kleine als auch große Betriebe kooperierten, es wichtiger sei, dass das Aufwand-Nutzen-Verhältnis stimme und der Umsatzanteil an Kooperationsprojekten mit der eigenen Betriebsgröße harmoniere. Die Strukturen müssten kompatibel und die Betriebe gesund sein und in Bezug auf Werte, Kompetenzen und die Philosophie ein Gleichgewicht aufweisen. Gleiche Machtverhältnisse würden eine Kooperation erleichtern.

Betrachtet man die Antworten nach Regionen, so zeigt sich ebenfalls eine relativ gleichmäßige Verteilung (vgl. Abbildung 15). Der Norden tendiert etwas mehr dazu, dass Kooperationen eher von kleinen Betrieben eingegangen wird und der Westen dazu, dass eher größere Kooperationspartner sind.

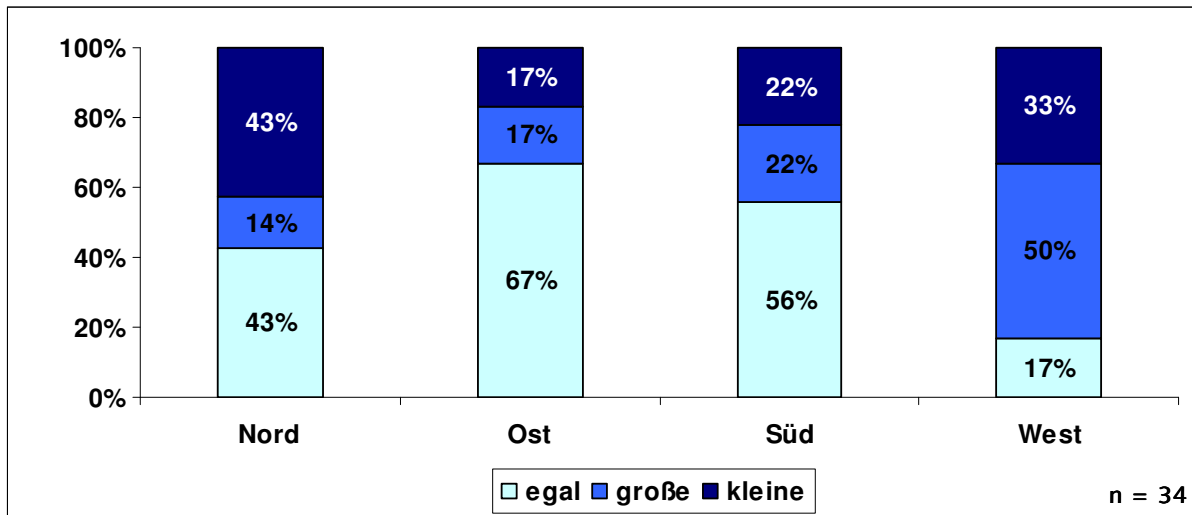


Abbildung 15: Rolle der Betriebsgröße nach Regionen

Wie können Kooperationen für Handwerksbetriebe interessanter und gefördert werden?

Viele der befragten Berater haben nachdrücklich bemerkt, dass Interesse der Betriebe vorhanden sein müsse, damit Aktionen jeglicher Art greifen. Die Initiative müsse von den Betrieben aus kommen, da man ihnen nichts auferlegen könne.

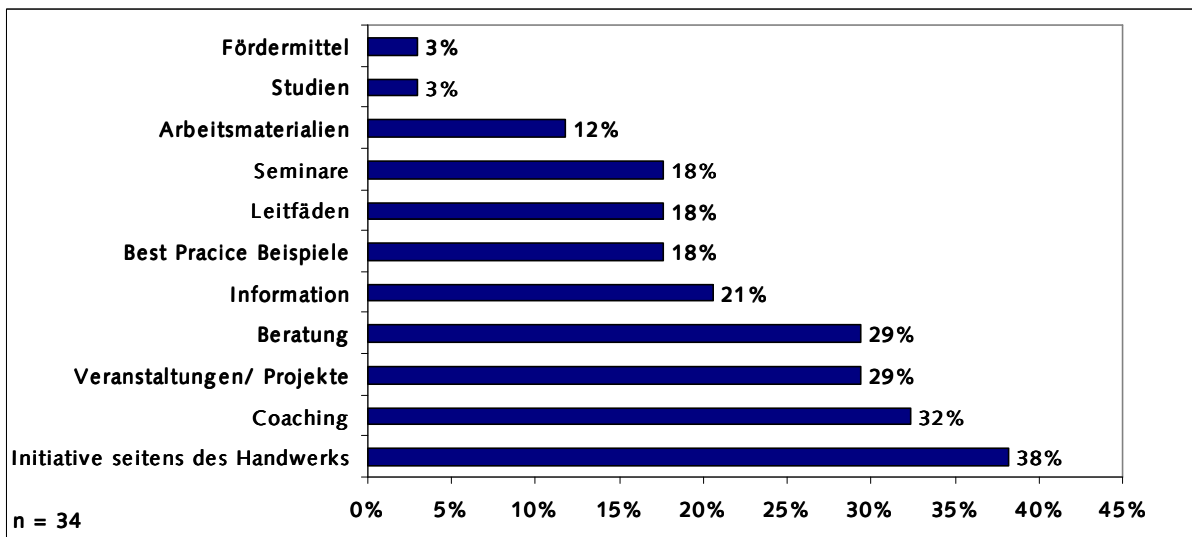


Abbildung 16: Möglichkeiten zur Kooperationsförderung

Als Unterstützungsmaßnahmen sind besonders Coaching, Veranstaltungen/Projekte und Beratung genannt worden. Dabei wird erwähnt, dass der Nutzen in den Vordergrund gestellt werden müsse und das Thema Kooperation häufig in andere Themenbereiche eingebettet sei. Tipps aus Reihen des Handwerks würden am besten angenommen. Unterstützungsbedarf bestehe besonders in der Startphase oder bei konkreten Problemen.

Sollte die Politik Anreize schaffen, um Kooperationen im Handwerk zu fördern?

Die Antworten lassen keine eindeutige Position erkennen (Abbildung 17). Allerdings geben 59% der befragten Berater an, dass die Politik Anreize schaffen sollte. An erster Stelle sind dafür die Bereitstellung von Fördermitteln erwähnt worden, hauptsächlich in Form von Finanzierung von Beratern und Coaches. Außerdem wurden Aspekte wie Erleichterung der Haftungsabgrenzung, bürokratische Erleichterung, Kooperationen öffentlich befürworten, kleinere Lose bei öffentlichen Ausschreibungen ausschreiben, bestehende Fördermöglichkeiten stärker publizieren, steuerliche Anreize schaffen und die Bildung von Eigenkapital erleichtern, genannt.

Verneint wurde die Frage vorwiegend aus Gründen der Wettbewerbsverzerrung oder da die Betriebe von sich aus Initiative zeigen müssten.

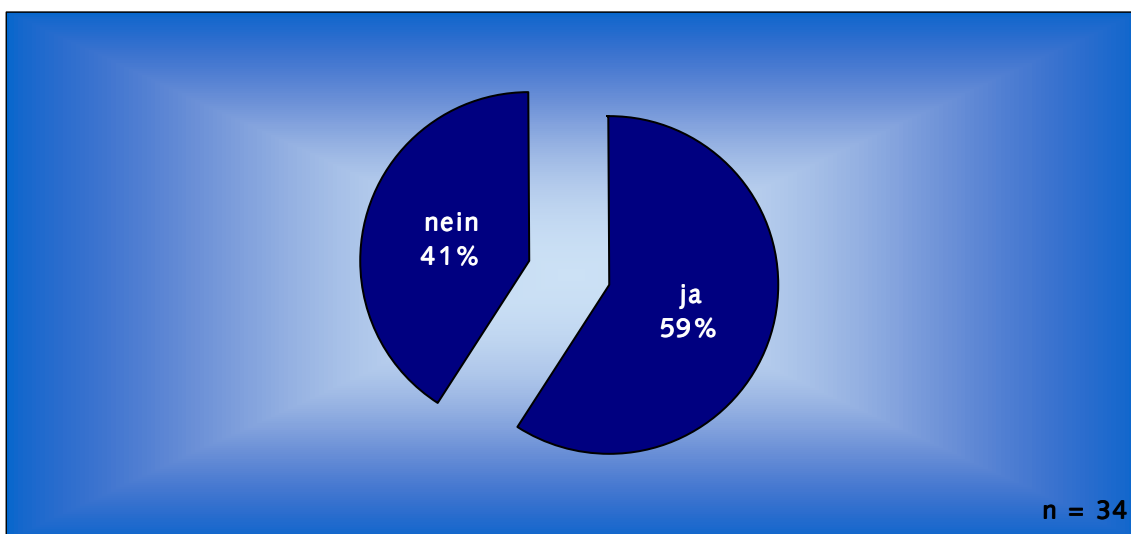


Abbildung 17: Anreize seitens der Politik zur Kooperationsförderung

Ausgewählte Thesen einzelner Berater

Kooperationen scheitern häufig in konkreten Problemphasen, daher sollten Themen wie Krisenmanagement vermehrt Inhalt von Seminaren sein. Für erfolgreiche Kooperationen sind Angebote nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ wichtig.

1. Das gesamte Thema „Kooperation“ muss sowohl beim Handwerk, als auch beim Endkunden durch Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit stärker publik gemacht werden.
2. Sowohl bei der Auswahl von Seminarinhalten, als auch bei der Gestaltung von Kooperationen (z.B. Ausrichtung auf eine bestimmte Zielgruppe) spielt die Ziel- und Problemorientierung eine bedeutende Rolle.
3. Mittels Kooperationen können Handlungsstrukturen erhalten werden. Die Betriebe entwickeln sich nicht zur „verlängerten Werkbank“, sondern können aus der Rolle des Subunternehmers heraus treten.
4. In Kooperationen kann eine enorme Dynamik und Innovation geschaffen werden. Auf der einen Seite können sich spezialisierte Partner ergänzen und zusammen ein komplexes Leistungsangebot schaffen (Bsp. Bäcker, Fleischer, Eventagentur und Sicherheitsfirma für die Organisation von Ü30-Partys). Auf der anderen Seite können auch branchenübergreifend gleiche Kundenkreise angesprochen werden (Bsp. Montblanc-Hersteller und Schuster von qualitativ hochwertigen Maßschuhen sprechen eine gemeinsame hochpreisige Kundenklientel an).
5. Es besteht eine Diskrepanz zwischen Beratungsangebot/ Forschungsprojekten und der Anzahl scheiternder Kooperationen. Das bedeutet, dass seitens der Organisationen sowohl Gründungsveranstaltungen, als auch regelmäßige Rückkopplungsveranstaltungen durchgeführt werden sollten. Besonders Rückkopplungstermine sichern die Nachhaltigkeit und das Fortbestehen von Kooperationen.
6. Es ist eine zusätzliche Förderung von Beratern auch außerhalb der Kammern notwendig, da die HWK's dem komplexen Thema „Kooperation“ nicht gerecht werden können.
7. Die Profile der Betriebsberater der Kammern sollten für eine Kooperationsberatung neben betriebswirtschaftlichen Kenntnissen noch stärker psychologische Kompetenzen aufweisen.
8. Handwerksbetriebe kennen oft selbst die angrenzenden Gewerke nicht. Daher müssen Netzwerke befördert und das Kennenlernen unterstützt werden.
9. Möglichkeiten der Kooperation müssen den Handwerksbetrieben immer wieder aufgezeigt werden. Der Lieferant wird z.B. immer mehr zum Entwicklungspartner.

10. Die Nachfrage nach Kooperationsveranstaltungen besteht nur, wenn der Druck da ist und Problemlösungen vermittelt werden können. Innerhalb der Veranstaltungen ist es wichtig, „Get-together“ Felder einzubauen, um Erfahrungsaustausch und ein Kennenlernen zu ermöglichen.
11. Die Einstellung der jungen Generation gegenüber Selbständigkeit und Transparenz ist kooperationsfördernder, als die der Eltern.
12. Innerhalb der Kooperation sollte es einen Koordinator geben und zusätzlich eine Person für die Kommunikation. Die Wichtigkeit einer reibungslosen und transparenten Kommunikation zwischen allen Beteiligten, wird häufig unterschätzt.

Zusammenfassung:

Abschließend lässt sich erkennen, dass das Thema „Kooperation“ sehr ambivalent ist und auch keiner regionalen Konzentration unterliegt. Die Bedeutung von Kooperationen wird für Handwerksbetriebe hoch eingeschätzt. Allerdings erfolgen Aktivitäten und Initiativen vorwiegend temporär. Die Potenziale, die Kooperationen für Handwerksbetriebe bieten, werden von den meisten Betrieben nicht erkannt bzw. nicht als notwendig angesehen. Daher fragen sie auch keine Unterstützung seitens Institutionen und Organisationen nach, wodurch die Aktivitäten der Kammern auch sehr gering ausfallen.

Schlussfolgerung ist, dass das Thema und vor allem der Nutzen aus Kooperationen zum einen stärker publik gemacht werden sollte, um Anreize für andere Betriebe zu schaffen, Kooperationen einzugehen. Zum anderen sollten Kooperationsinteressierte und -tätige gezielt unterstützt und aktiv begleitet werden. Dafür scheint es sinnvoll, bestehende und neue Maßnahmen, auch ohne konkrete Nachfrage, bundesweit deutlicher zu deklarieren.

3.2. Befragung der Verbände

Die Landesinnungs- bzw. Landesfachverbände (LFV) bilden die Dachorganisation der fachlich zugehörigen Innungen. Diese freiwilligen Zusammenschlüsse verfolgen die fachspezifischen Interessen eines bestimmten Handwerkszweigs/-berufs. Daher werden auch, besonders im Hinblick auf horizontale Kooperationen, zufällig ausgewählte Landesfachverbände befragt¹.

Methode:

Standardisierter postalischer Fragebogen mit geschlossenen und halboffenen Fragen

Untersuchungsgruppe:

Betriebsberater von Landesfach- bzw. Landesinnungsverbänden in Deutschland

Grundgesamtheit:

189 Berater aus 109 Verbänden

Art der Erhebung:

Stichprobenerhebung, Stichprobenauswahl durch Unterstützung des ZDH

Erhebungszeitraum:

Januar und Februar 2010

Vorgehen:

- Pretest – Prüfung und ggf. Anpassung des Fragebogens mit einem Berater eines Landesfachverbands und eines Referatsleiters des ZDH auf folgende Punkte: Inhalt/Gültigkeit; Verständlichkeit; Vollständigkeit; Struktur; Zeitdauer
- postalisches Anschreiben der Berater mit Fragebogen und Rückumschlag (Anlage 4)
- Nachfassaktion per Email mit Antwortmöglichkeit per FAX oder Mail (Anlage 5)

Dokumentation:

- Übernahme der Daten in Softwareprogramm;
- Häufigkeiten auszählen und für halboffene Fragen Kategorien und Subkategorien bilden

Auswertung/ Interpretation:

anonym (inklusive grafischer Darstellung)

¹ Beraterliste der Fachverbände von Referatsleiter des ZDH zusammen und zur Verfügung gestellt

Beteiligung:

Von 189 angeschriebenen Beratern der Landesfach- bzw. Landesinnungsverbände, haben 59 an der Befragung teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 31,22%.

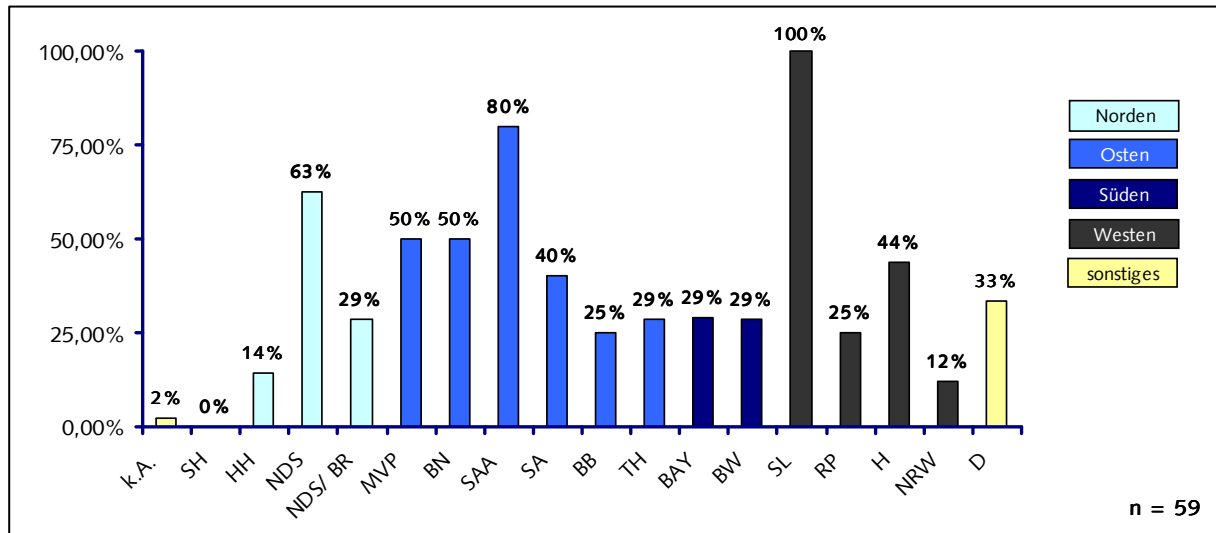


Abbildung 18: Beteiligung der LFV nach Bundesländern

In Abbildung 18 ist die Beteiligung nach Bundesländern dargestellt. Bis auf Schleswig-Holstein haben sich alle Länder an der Befragung beteiligt. „D“ steht für Deutschland, da ebenfalls drei Bundesfachschulen bzw. -fachverbände angeschrieben worden sind. 2% der Befragten haben kein Bundesland angegeben. Die Ergebnisse sind daher für die gesamte Bundesrepublik repräsentativ.

In Abbildung 19 ist die Beteiligung nach Gewerbegruppen unterschieden. Die Grafik stellt die nominale Beteiligung dar. Verbände aus dem Bereich Sanitär/Heizung/Klima haben am häufigsten teilgenommen. Aus den Gewerken Friseur, Gebäudereiniger und Kältetechnik hat sich kein Verband beteiligt. Auf Grund der variierenden Anzahl an Befragten Verbänden je Gewerk, können keine repräsentativen Schlussfolgerungen in Bezug auf die Unterschiede zwischen den Gewerken gezogen werden. Der Vollständigkeit halber und um gegebenenfalls Rückschlüsse ziehen zu können, ist die Auswertung nach Gewerken im Anhang unter Anlage 6 aufgeführt.

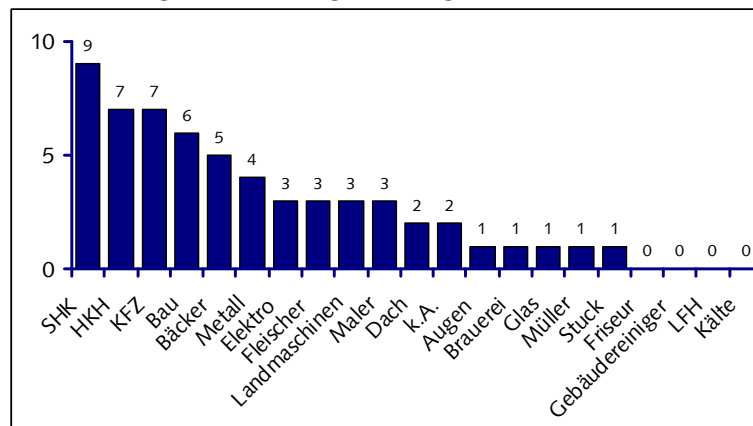


Abbildung 19: Beteiligung der LFV nach zuständiger Gewerbegruppen

Wenn Sie auf die letzten 12 Monate zurück schauen, sind Ihre Mitgliedsbetriebe in diesem Zeitraum Kooperationen eingegangen bzw. bestehen diese bis heute?

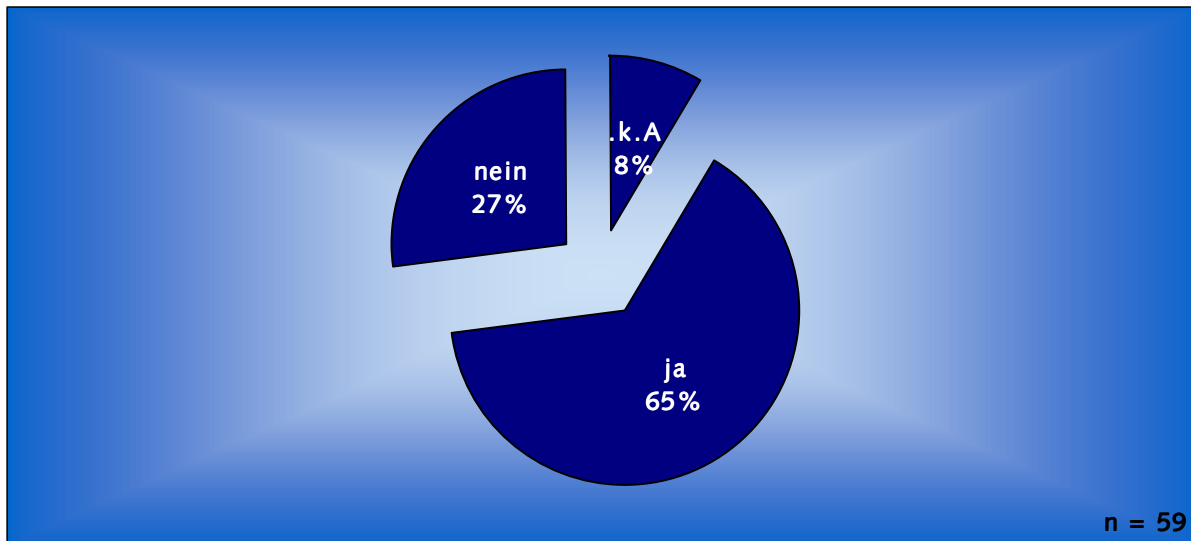


Abbildung 20: Kooperationstätigkeit der Mitgliedsbetriebe

Fast 2/3 der befragten Berater geben an, dass Kooperationen innerhalb des letzten Jahres eingegangen worden sind bzw. weiterhin bestehen. Trotzdem führen nach Meinung von 27% der Berater die Handwerksbetriebe keine Kooperationen aus. Das bedeutet, dass Potenzial besteht.

Wie häufig werden folgende Kooperationsmöglichkeiten eingegangen?

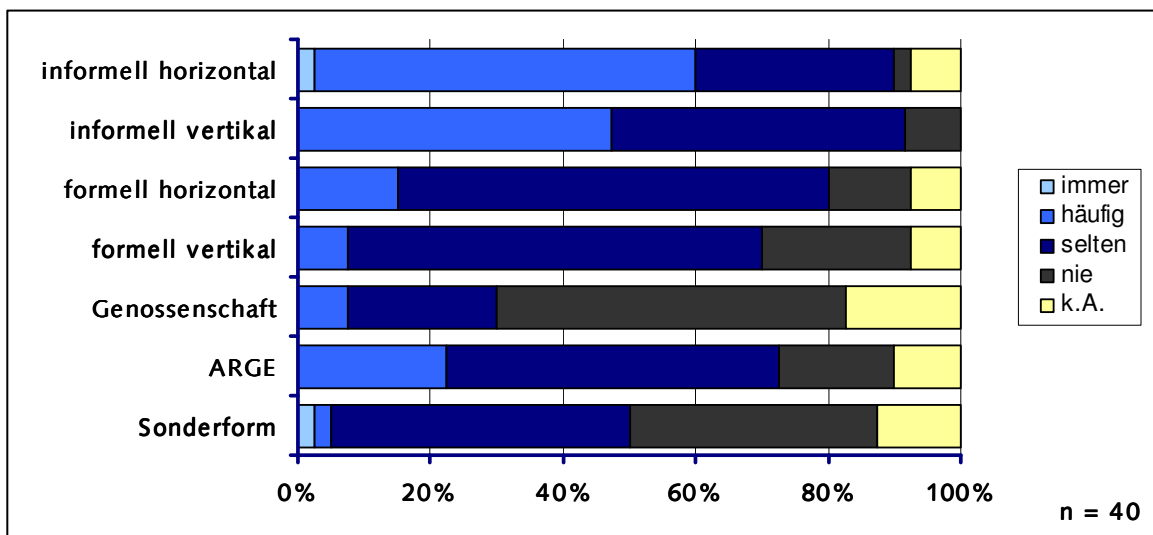


Abbildung 21: Häufigkeit verschiedener Kooperationsformen

Auf diese Frage haben 68% der Berater geantwortet. 5% der Berater haben keine Antwort abgegeben und 27% sind direkt mit Frage 3 fortgefahren, da sie bei der ersten Frage keine Kooperationstätigkeit ihrer Mitgliedsbetriebe angegeben haben.

Bei der Häufigkeit der verschiedenen Kooperationsformen fällt auf, dass diese mit steigender Verbindlichkeit abnimmt. Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben und

Dritten wird deutlich seltener eingegangen als Kooperationen auf Basis mündlicher Vereinbarungen. Deutlich mehr als die Hälfte aller Kooperationen finden selten bis nie statt. Eine Ausnahme bildet die Meinung eines Beraters aus einem Fachverband für Heizung/Sanitär/Klima, der sagt, dass seine Betriebe immer Sonderformen der Kooperation eingehen. Auf Grund der Einzelmeinung lässt es allerdings keine allgemeingültigen Rückschlüsse zu. Es zeigt aber, dass immer mal wieder Aktivitäten außer der Reihe statt finden.

Spielt die Betriebsgröße (gemessen an der Mitarbeiterzahl bzw. dem Jahresumsatz) der Partnerbetriebe in Kooperationen eine Rolle?

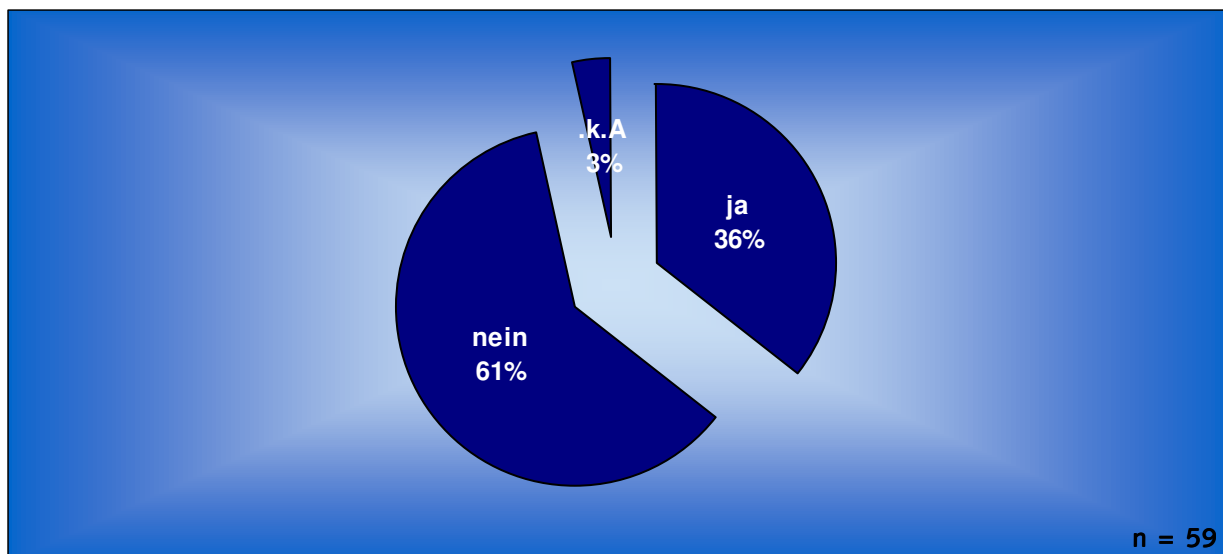


Abbildung 22: Rolle der Betriebsgröße der Partnerbetriebe in Kooperationen

Deutlich mehr als die Hälfte der Berater, die teilgenommen haben, sind der Meinung, dass die Betriebsgröße der Partnerbetriebe in Kooperationen keine Rolle spielt. Das bestätigt das Bild aus der Befragung der Handwerkskammern. Lediglich 36% der Befragten meinen, dass Kooperationen nur von Betrieben mit vergleichbarer Größe eingegangen werden.

Was glauben Sie welche Bedeutung haben Kooperationen für die Existenz von Handwerksbetrieben?

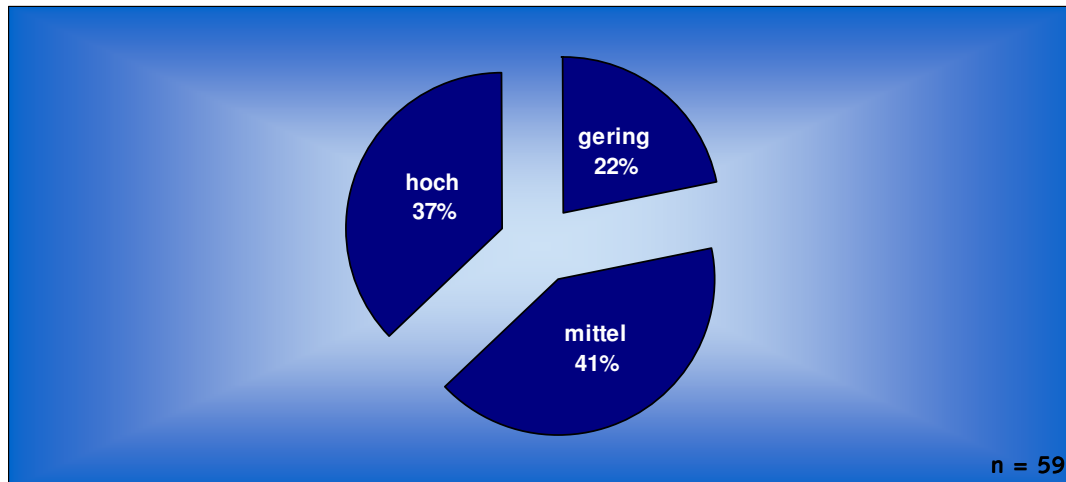


Abbildung 23: Bedeutung von Kooperationen für die Existenzsicherung

Kooperationen spielen nach Meinung der Berater der LFV eine nicht zu unterschätzende Rolle. Mehr als 70% der Berater schätzen Kooperationen in ihrer Bedeutung für die Existenzsicherung als mittel bzw. hoch ein. Lediglich 22% meinen, dass Kooperationen eine geringe Rolle spielen.

Sind Sie der Auffassung, dass sich die Bedeutung von Kooperationen im Handwerk in den kommenden fünf Jahren erhöhen wird?

Mehr als 2/3 der befragten Berater sind der Meinung, dass sich die Bedeutung in den kommenden Jahren erhöhen wird. Dieser Wert unterstreicht den Aspekt, dass Kooperationen Teil der Existenzsicherung sein können und dass sich die Handwerksbetriebe mit dem Thema auseinandersetzen müssen.

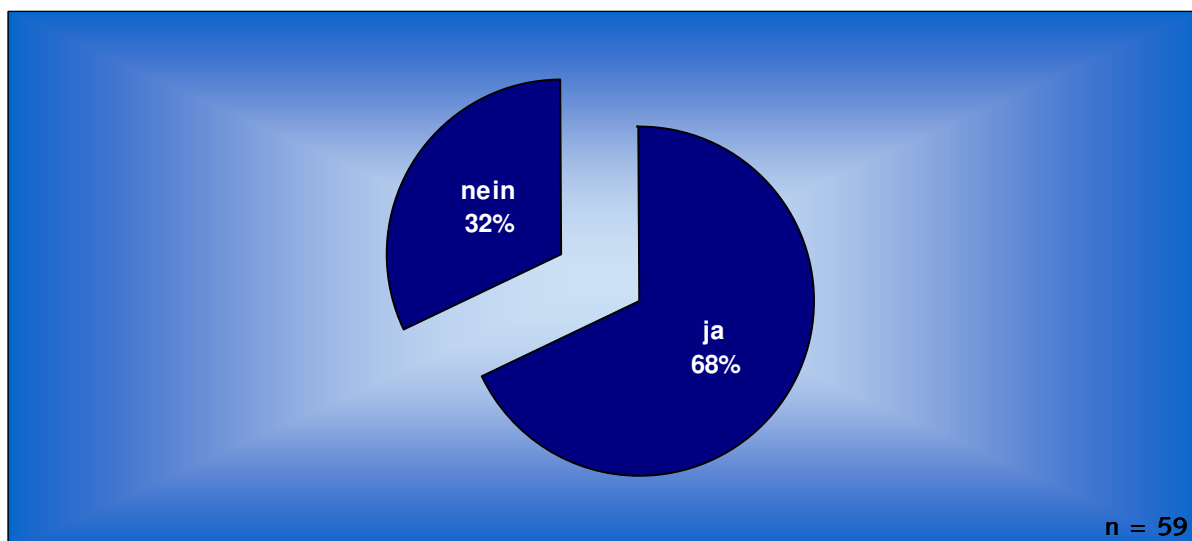


Abbildung 24: Bedeutungszuwachs von Kooperationen

Welche Gründe sprechen für einen Bedeutungszuwachs? (Mehrfachnennung möglich)

Die Berater, die einem Bedeutungszuwachs zugestimmt haben, werden nach den Gründen dafür befragt. Diejenigen, die einem Bedeutungszuwachs nicht zustimmen, werden zu Frage sieben weitergeleitet. 2% haben keine Antwort abgegeben. Die übrigen Berater haben die in Abbildung 25 aufgeführten Gründe benannt.

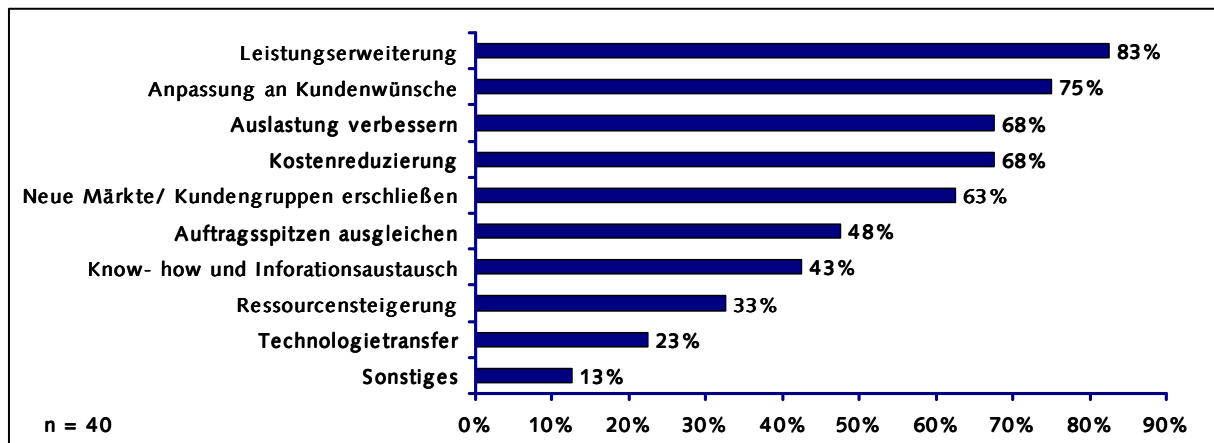


Abbildung 25: Gründe für einen Bedeutungszuwachs von Kooperationen

Hierbei werden vor allem die Möglichkeit zur Leistungserweiterung und die Anpassung an Kundenwünsche aufgeführt. Das bedeutet, dass der Bedarf an komplexen Leistungen nach Meinung der LFV in den nächsten fünf Jahren weiter steigen wird und die Betriebe darauf reagieren müssen. Etwas mehr als 2/3 der Berater sehen Auslastungsverbesserung und Kostenreduzierung als Gründe für steigende Kooperationstätigkeiten an. Unter Sonstiges fallen Aspekte wie Markterfolg erhöhen, offenere Haltung der Betriebe, Schaffung attraktiverer Abgabepreise, Wettbewerbsfähigkeit stärken, Risikoverteilung, Schaffung von Synergien, Zukunftssicherung und Erhöhung der Anpassungsfähigkeit.

Wie schätzen Sie die bisherige Kooperationstätigkeit im Handwerk insgesamt ein?

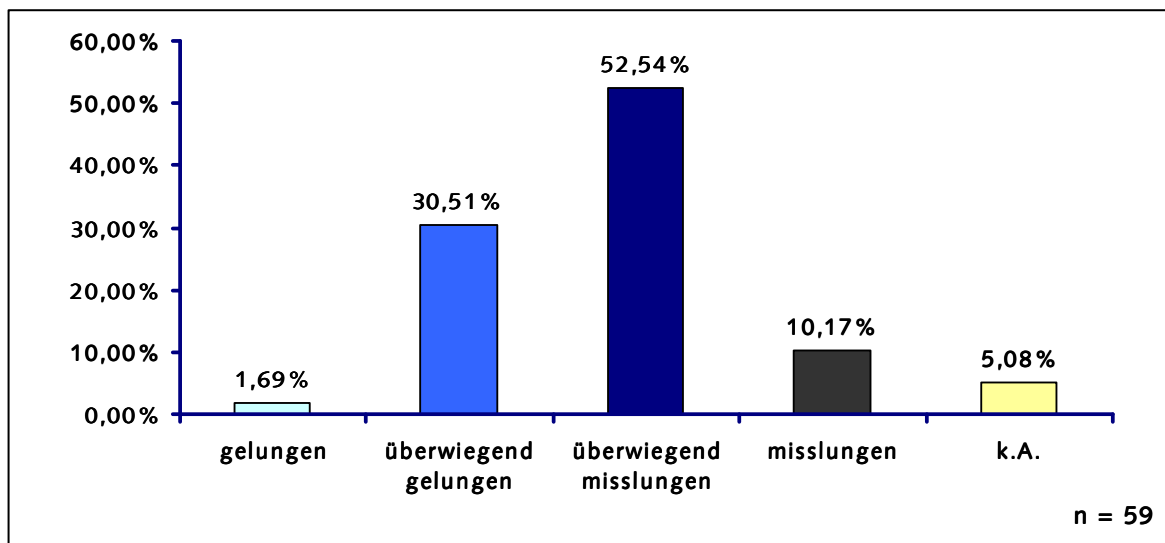


Abbildung 26 : Bisherige Kooperationstätigkeit im Handwerk

Die Einschätzung ist auf einer Skala von „gelingen“ bis „misslungen“ abgegeben worden. Die Tendenz geht hin zu einer eher negativen Bewertung der allgemeinen Kooperationstätigkeit im Handwerk. Über die Hälfte der Berater schätzen die Aktivitäten als überwiegend misslungen ein und nur 1,69% als gelungen (vgl. Abbildung 26).

Aus Ihrer Sicht als Berater, besteht für Handwerksbetriebe Unterstützungsbedarf in Bezug auf den richtigen Umgang mit Kooperationen?

87% der Berater sind der Meinung, dass Unterstützungsbedarf im Handwerk besteht. Betrachtet man die Ergebnisse aus Frage sieben, so ist es auch nur eine logische Schlussfolgerung, wenn Kooperationen überwiegend misslungen sind. Hinzu kommen Unterstützungsbedarfe seitens Kooperationsinteressierter, die noch nicht in Kooperationen tätig sind.

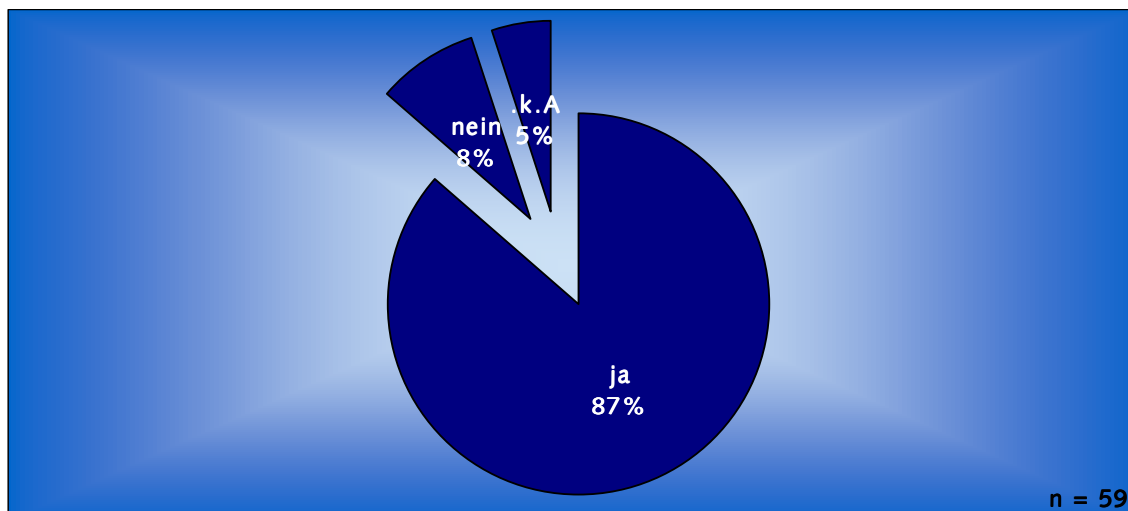


Abbildung 27: Unterstützungsbedarf

Durch welche Maßnahmen können die Betriebe unterstützt werden?

Die 85% der Befragten, die Unterstützungsbedarf sehen, nennen die in Abbildung 28 aufgeführten Maßnahmen. Besonders Beratung und Coaching sind nach Meinung der Berater der LFV hilfreiche Instrumente, um Handwerksbetrieben den Umgang mit Kooperationen zu erleichtern und die Aktivitäten zu erhöhen.

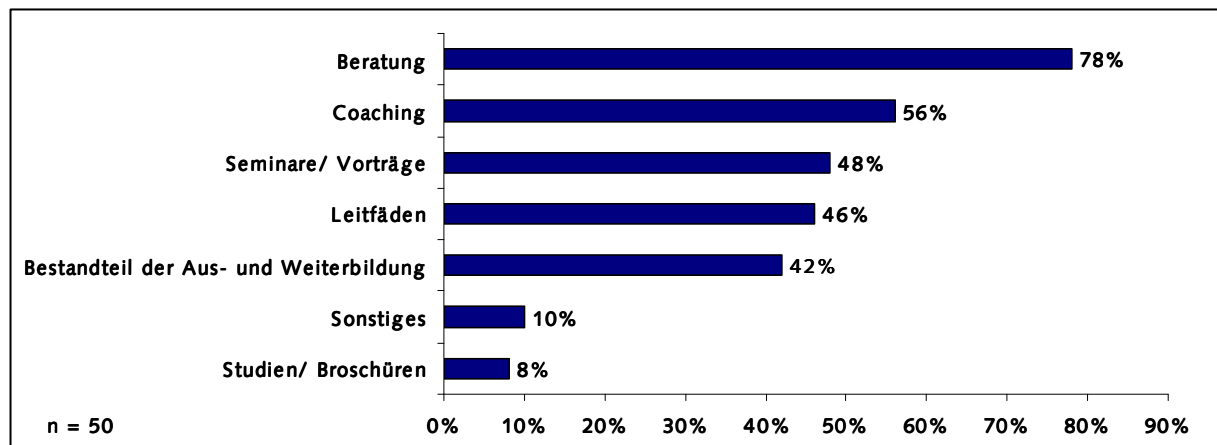


Abbildung 28: Gewünschte Unterstützungsmaßnahmen

Unter Sonstiges sind die Punkte Kooperationen bilden ("einfach tun"), praxisbezogene Hilfe, Arbeitsmaterialien (Checklisten, Musterverträge), Kooperationsbörsen, Vorträge auf Mitgliederversammlungen und Erfahrungsaustausch/Infobörse genannt worden.

Bietet Ihr Verband Handwerksbetrieben in Bezug auf Kooperationen spezielle Maßnahmen zur Unterstützung an?

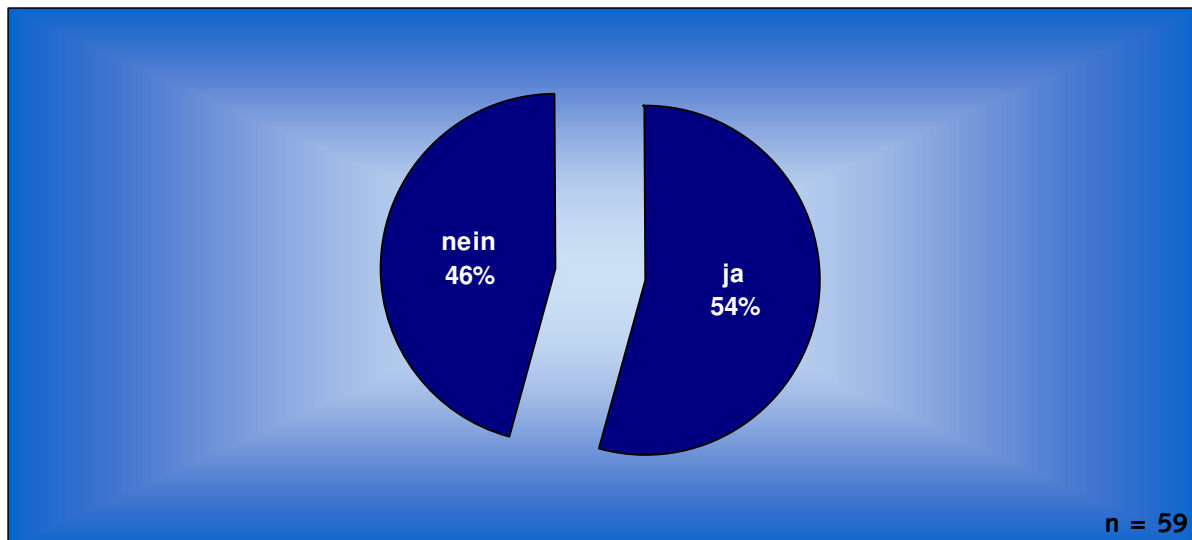


Abbildung 29: Unterstützungsangebot von Verbänden

Etwas mehr als die Hälfte der Verbände bieten Handwerksbetrieben Maßnahmen zur Unterstützung an. Diese legen ihren Schwerpunkt, analog zu den Kammern, auf Beratung und Information (vgl. Abbildung 30). Die angebotenen Maßnahmen stimmen auch weitestgehend mit denen, von den Beratern in Frage 9 genannten, erforderlichen Maßnahmen überein. Allerdings bieten 47% der befragten Verbände keine speziellen Angebote an. Besonders auf Grund des hohen Bedarfes an Unterstützung, sollte hier deutlich mehr getan werden.

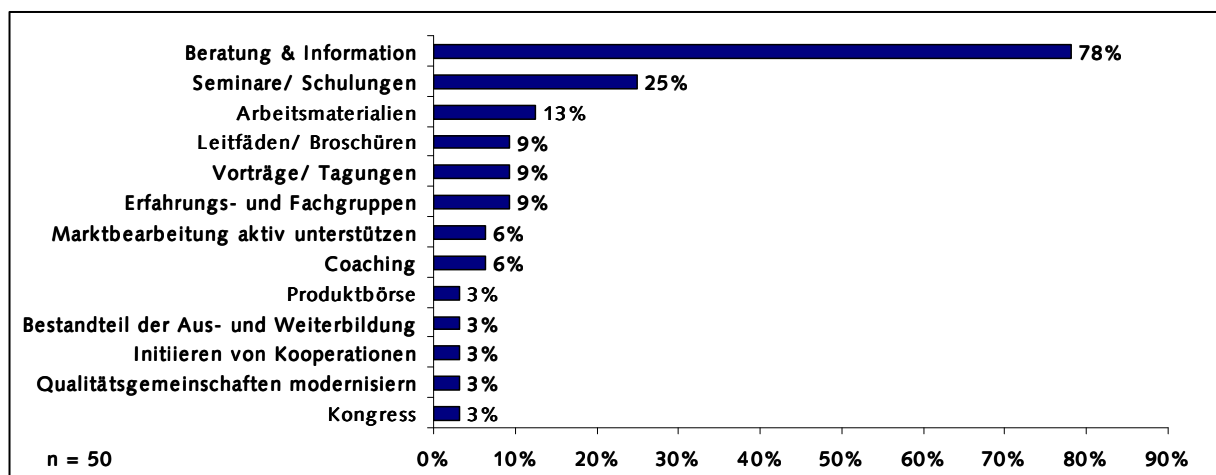


Abbildung 30: Angebotene Maßnahmen

abschließende Kommentare einzelner Berater

1. „Wir werden aktuell von Anfragen zu Studien etc. überschwemmt. Ein konzentriertes, abgesprochenes Vorgehen im Mittelstand scheint nur notwendig.“
2. „Es sollte Förderungen für Coachingmaßnahmen geben, sonst werden Hilfestellungen von den Handwerksbetrieben nicht angenommen.“
3. „Besonders informelle Kooperationen sind wichtig.“
4. „Durch sehr starken Wettbewerb ist Kooperation nur sehr eingeschränkt möglich. Trotzdem wäre es zum Teil wünschenswert, wenn mehr Betriebe kooperieren würden.“
5. „Allgemeine Beratungen helfen erfahrungsgemäß wenig. Die wichtigsten Fragen entstehen konkret bei aktuellen Projekten.“
6. „Primär sind in der Augenoptik Einkaufsgemeinschaften als Kooperation anzutreffen. Häufig bieten diese auch umfangreiche Dienstleistungen im Bereich Marketing an.“
7. „Im landtechnischen Handwerk sind Kooperationen sehr schwer realisierbar.“
8. „Im Baugewerbe ist die Arbeitsgemeinschaft die praktizierte Art der Kooperation. Direkte mittel- und langfristige Kooperationen waren bisher (von wenigen Ausnahmen abgesehen) erfolglos.“
9. „Kalkulationsseminare sind die Grundlage für das Erkennen von Chancen einer Kooperation.“

Zusammenfassung:

Die Aussagen der Berater der Landesfach- bzw. Landesinnungsverbände korrespondieren mit denen der Handwerkskammern.

Kooperationen nehmen auch aus ihrer Sicht zunehmend an Bedeutung zu, werden aktuell aber mit eher geringer Verbindlichkeit durchgeführt. Es besteht großes Verbesserungspotenzial, das es gilt auszuschöpfen. Die Verbände erkennen den Unterstützungsbedarf, aber halten ihre Aktivitäten noch recht gering. Rückschlüsse auf bestimmte Gewerbegruppen, in denen Kooperationen vermehrt auftreten oder erfolgreicher durchgeführt werden, sind schwierig. Es gibt vereinzelt Betriebe, als auch Berater oder Verbände, die mit dem Thema „Kooperation“ vorbildlich umgehen und es nutzen, aber die Mehrheit benötigt noch stärkere Impulse.

3.3. Gruppendiskussion mit Handwerksmeistern

Mit drei Gruppen von Handwerksmeistern unterschiedlicher Gewerke im Bauhauptgewerbe wurden Gruppendiskussionen zum Thema „Kooperation im Handwerk“ durchgeführt:

1. Gruppe: Studierende des Bachelorstudiengangs „Handwerksmanagement“ an der Fachhochschule des Mittelstands in Kooperation mit der Handwerkskammer Köln - 1. Jahrgang (17. Teilnehmer).
2. Gruppe: Studierende des Bachelorstudiengangs „Handwerksmanagement“ an der Fachhochschule des Mittelstands in Kooperation mit der Handwerkskammer Köln - 2. Jahrgang (14 Teilnehmer).
3. Gruppe: „Zufallsgruppe“ anlässlich einer Veranstaltung der Kreishandwerkerschaft Paderborn zu einem anderen Thema (18 Teilnehmer).

Methodisch waren die Diskussionen als gelenkte Expertengespräche auf der Basis eines Gesprächsleitfadens angelegt. Ziel der Gesprächsrunden war es, die Erfahrungen und die Einstellungen der Teilnehmer zum Thema „Kooperation“ auszuloten. Die Ergebnisse dieser Gespräche haben keine Gültigkeit im Sinne empirischer Gütekriterien und können nicht verallgemeinert werden. Die Aussagen repräsentieren aber Erfahrungs- und Einstellungsmuster, die qualitativ interpretiert werden können.

Die folgenden vier Erfahrungs- und Einstellungsmuster, die im Folgenden als Zitate wider gegeben werden, zeigten sich in allen drei Gesprächsrunden:

1. „Eingeführte Marke“

„Wir haben unseren guten Ruf zu verteidigen. Unser Betrieb ist in unserer Region eine „Marke“ Da können wir uns keine Experimente mit Kooperationspartnern (horizontal wie vertikal) erlauben“.

2. „Es läuft auch so“

„Wir haben unser Auskommen. Es könnte zwar besser sein, aber der Mehraufwand steht vermutlich in keinem günstigen Verhältnis zum Nutzen“.

3. „Wie soll das gehen?“

„Ich weiß gar nicht, wie man das regeln soll, organisatorisch und rechtlich“.

4. „Quantensprung“

Interessante neue Aufträge, die wir sonst nicht bekommen hätten, wickeln wir in einer vertraglich geregelten Kooperation ab. Ich betreibe mein eigenes Geschäft weiter, aber Auftrags- und Ertragswachstum bekomme ich nur durch die Kooperation.

Diese vier Erfahrungs- und Einstellungsmuster interpretieren wir folgendermaßen:

1. In den ersten beiden Erfahrungs- und Einstellungsmustern wird die bewusste Selbstbeschränkung auf das bislang erfolgreiche, zumindest aber auskömmliche Geschäftsmodell deutlich. Weder Wettbewerbsdruck noch Kundennachfrage erzeugen einen „Leidensdruck“, der nach Alternativen, z.B. in Form von Kooperationen suchen lässt.
2. Das dritte Erfahrungs- und Einstellungsmuster deutet auf Unkenntnis oder Unvermögen hin. Auch hier fehlt es aber an „Leidensdruck“, um sich zu informieren bzw. andere Geschäftsmodelle zu erwägen.
3. Wie auch bei den befragten Handwerksbetrieben, die erfolgreich Kooperationen gestalten (vgl. Best-Practice-Beispiele) steckt hinter dem vierten Erfahrungs- und Einstellungsmuster die Bereitschaft und der Wille nach geschäftlicher Expansion. Alle Gesprächspartner, die Kooperationen betreiben, argumentieren unternehmerisch mit Kosten-Nutzen-Relationen, Risikobegrenzung und Synergiepotenzialen.

In allen drei Gruppen entfachten die Gesprächspartner, die Kooperationen betreiben, eine intensive Diskussion und großes Interesse auch bei den Teilnehmern, die sich eher ablehnend gegenüber Kooperationen ausgesprochen hatten. Wir ziehen daraus den Schluss, dass ein Bedarf nach Informationen besteht, zum einen hinsichtlich der Chancen von Kooperationen und zum anderen hinsichtlich der ersten Schritte zur Gestaltung und Organisation von Kooperationen.

4. Best-Practice-Analyse

4.1. Typisierung von Kooperationsformen

Es können grundsätzlich drei verschiedene Arten von Kooperationen unterschieden werden:

1. „Stille“ Kooperation
 - a. „Stille“ horizontale Kooperation
 - b. „Stille“ vertikale Kooperation
2. „Formelle“ Kooperation
 - a. „Formelle“ horizontale Kooperation (u.a. Genossenschaft)
 - b. „Formelle“ vertikale Kooperation (u.a. Arbeitsgemeinschaft)
3. Sonderform
 - a. Kooperation Industrie und Handwerk
 - b. Kooperation Handwerk und Dritte (z.B. Forschungseinrichtungen, Hochschulen)
4. Kooperationsagentur

Die „stille“ Kooperation tritt i.d.R. nicht gemeinsam nach Außen auf. Ein rechtlicher Rahmen besteht dabei nicht. Die Zusammenarbeit entsteht durch gegenseitige Empfehlungen. Dagegen arbeiten die Partnerbetriebe in einer „formellen“ Kooperation rechtlich verbindlich zusammen. Dabei können verschiedene Zwecke verfolgt werden. Beide Formen können horizontal oder vertikal ausgeprägt sein. Horizontal bedeutet, dass sich Betriebe des gleichen Gewerks zusammenschließen und vertikal, der Zusammenschluss von gewerkübergreifenden Betrieben.

Die Sonderform der Kooperation ist durch eine diagonale Zusammenarbeit gekennzeichnet. Das bedeutet, dass Handwerksbetriebe mit Partnern anderer Branchen zusammenarbeiten. Die Kooperationsagentur übernimmt die Kundenakquise und koordiniert die zumeist gewerkübergreifenden Arbeiten aus einem festen Pool an Handwerksbetrieben. Somit entsteht eine Zusammenarbeit unter Handwerksbetrieben analog zu einer „formellen“ Kooperation, die durch eine Kooperationsagentur gebündelt und ergänzt wird.

Im Folgenden sind die einzelnen Typen grafisch dargestellt:

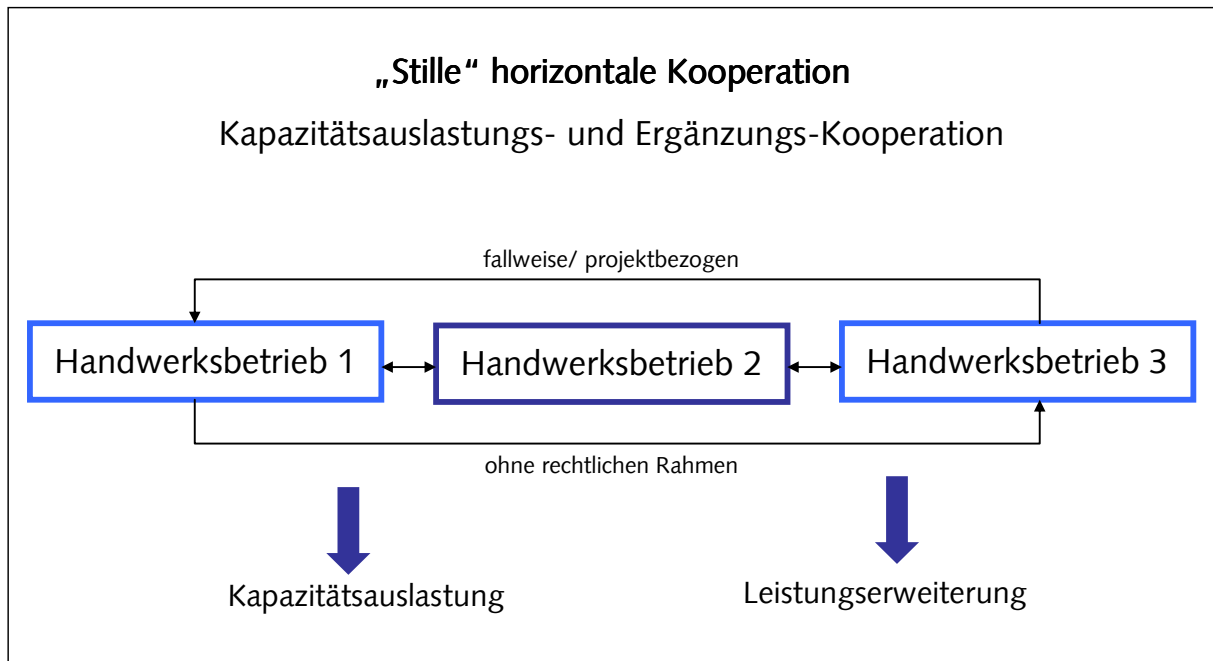


Abbildung 31: Stille horizontale Kooperation

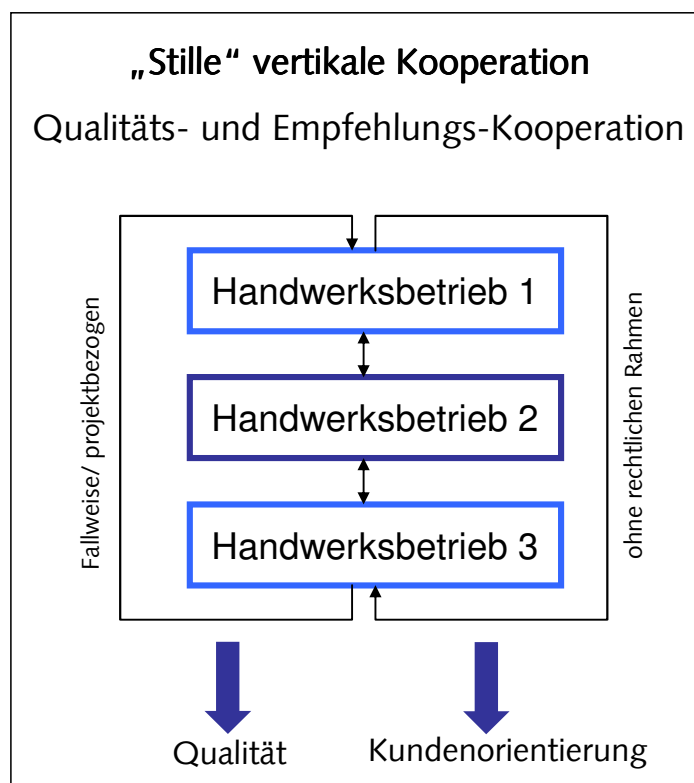


Abbildung 32: Stille vertikale Kooperation

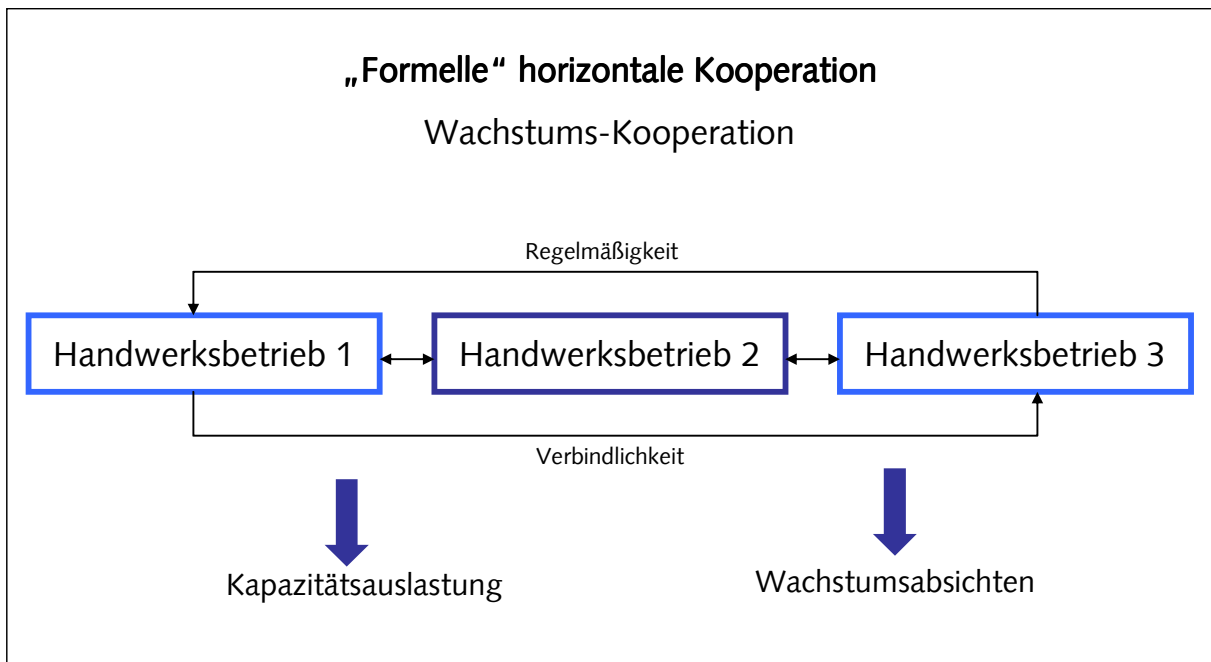


Abbildung 33: Formelle horizontale Kooperation

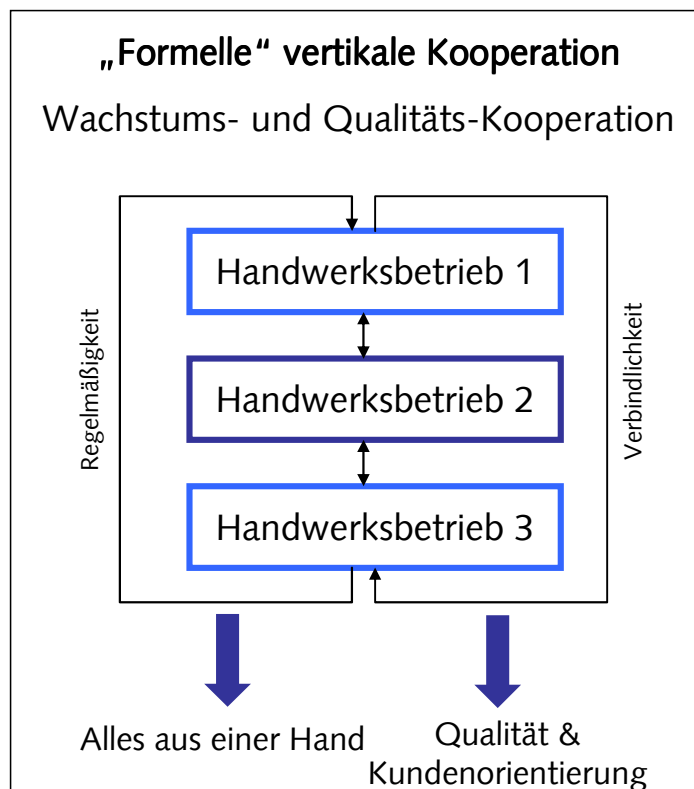


Abbildung 34: Formelle vertikale Kooperation

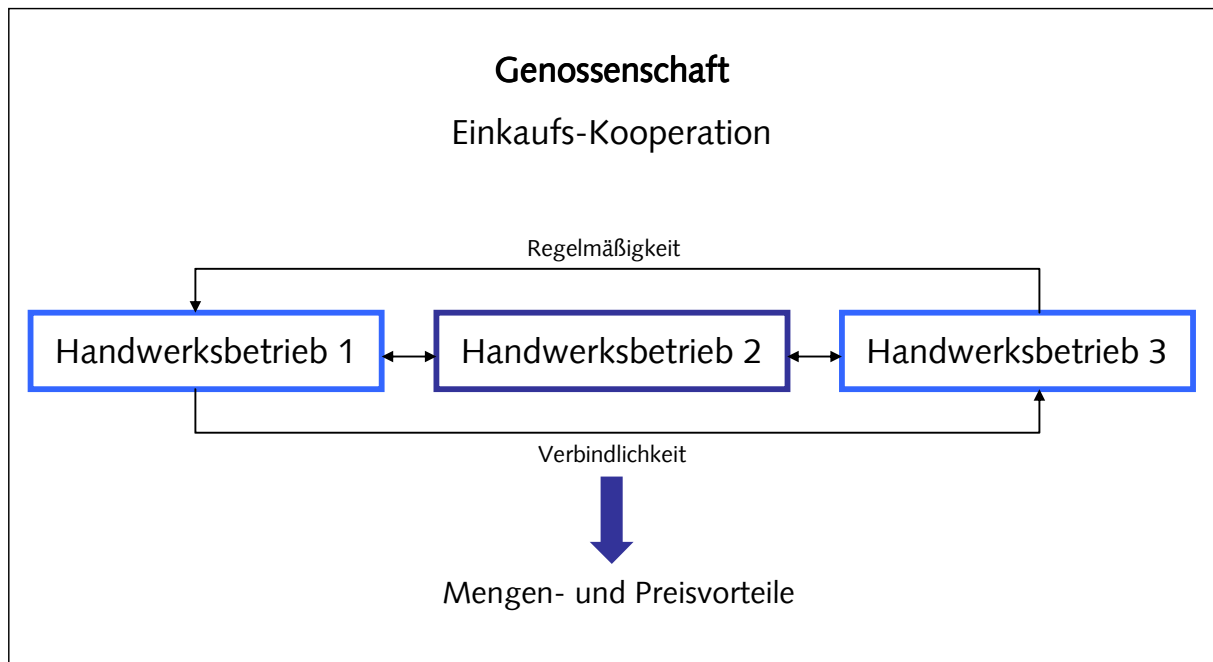


Abbildung 35: Genossenschaft

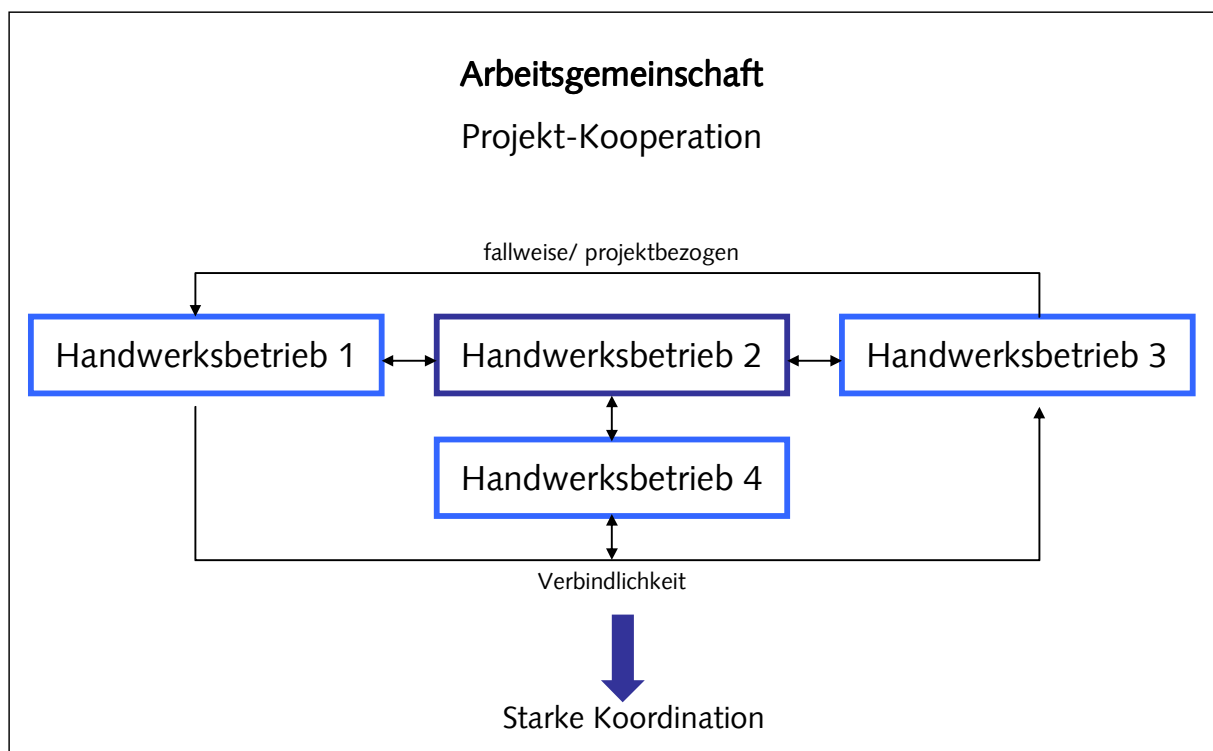


Abbildung 36: Arbeitsgemeinschaft

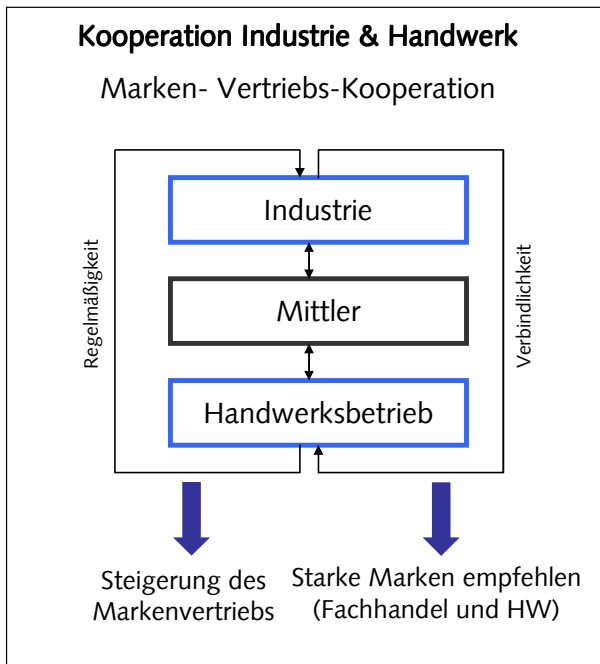


Abbildung 38: Kooperation Industrie&Handwerk

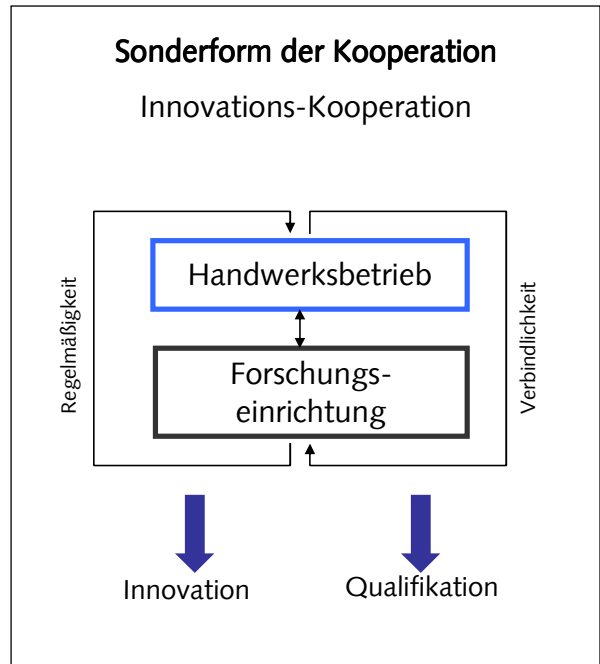


Abbildung 37: Sonderform der Kooperation

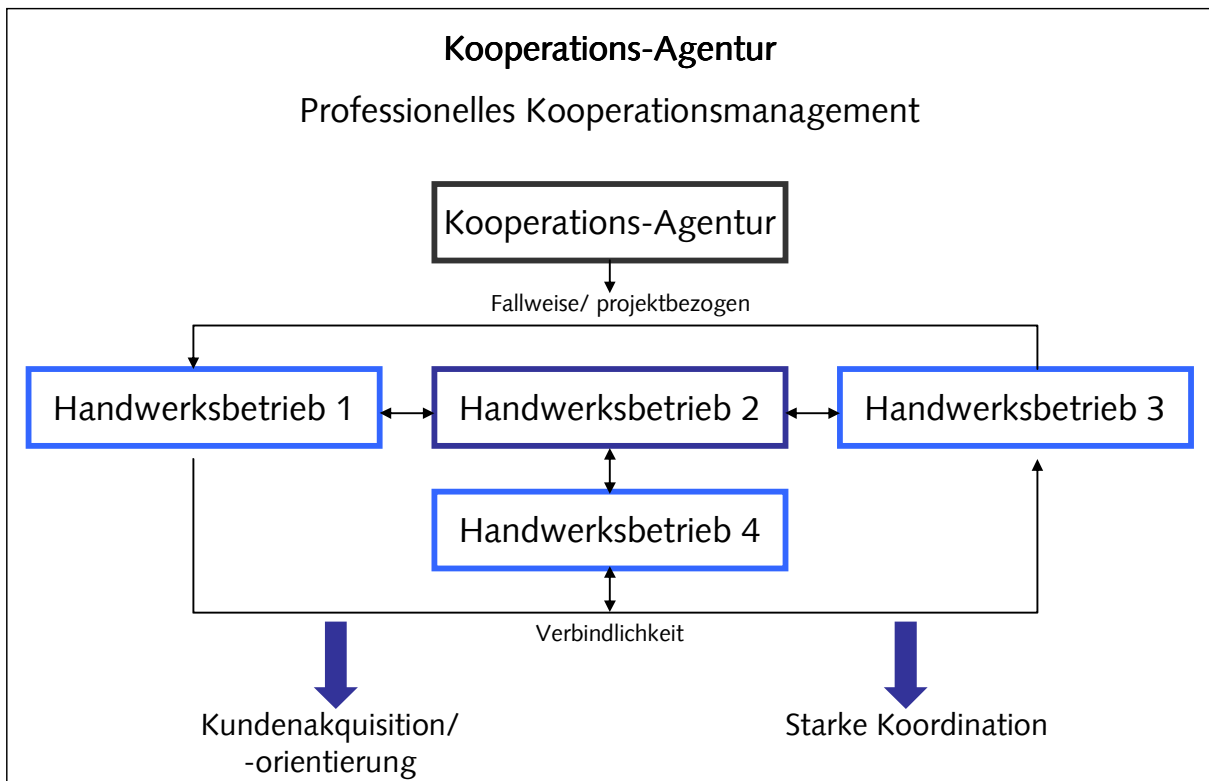


Abbildung 39: Kooperations-Agentur

4.2. Best-Practice-Beispiele

Während der gesamten Projektlaufzeit sind aktive Kooperationen im Handwerk untersucht worden. In der entworfenen Broschüre (siehe Anhang) befindet sich eine Auflistung der Kooperationen, die ausfindig gemacht werden konnten. Zusätzlich sind sieben ausgewählte Handwerkskooperationen detailliert analysiert und als Best-Practice-Beispiel dargestellt worden.

Name	Form	Branche	Ort	Internet
Das Haus der Räume	Gewerkübergreifend; Werbegemeinschaft	Ausbau	Bielefeld	www.haus-der-raeume.de
Facility Care AG	Gewerkübergreifend; Gebäudebe- wirtschaftung	(Aus-) Bau / Facility Management	Münster	www.facility-care.com
PaderHaus GmbH&Co. KG	Regional; gewerkübergreifend	(Aus-) Bau	Paderborn	www.paderhaus.de
RaumFaktum	Gewerkübergreifend; Konzeptvertrieb	(Aus-) Bau	Wuppertal	www.raumfaktum.de
TLS	Kooperation mit Medizinischer Hochschule	Feinwerkmecha- niker; Medizin- produkte	Hannover	www.technischer-laborservice.de
Agentur Perle	Gewerkübergreifend; Vermittlerfunktion	(Aus-) Bau	Hamburg	www.perle-hh.de
Teamwoerker GmbH	Gewerkübergreifend; altersgerechtes Wohnen	(Aus-) Bau	Bensheim	www.teamwoerker.de

Tabelle 4: Ausführlich dargestellte Best-Practice-Beispiele

Die Best-Practice-Beispiele unterstützen zum einen die Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Unterstützungsmaßnahmen. Somit trägt der Kontakt zur Praxis einen großen Teil zur Qualitätssicherung bei. Zum anderen sollen gut funktionierende Kooperationen Anreize für Handwerksbetriebe schaffen, ebenfalls Kooperationen einzugehen. Eine Ansprache auf gleicher Ebene schafft oft stärkeres Gehör im Handwerk. Es können Erfolgsfaktoren und Probleme am konkreten Beispiel „von Handwerkern für Handwerker“ aufgezeigt werden. Betriebe können von der Praxis lernen. Bereits gut funktionierende Kooperationen fungieren damit als Vorbild. Außerdem müssen Best-Practice-Beispiele fortwährend publiziert werden. Damit wird das Thema „Kooperation“ intensiver verbreitet und als grundsätzlich sinnvolles Instrument zur Existenzsicherung im Handwerk erklärt.

Bei der Sammlung von bestehenden Kooperationen fällt auf, dass es keine zentrale Anlaufstelle für Kooperationen und Kooperationsinteressierte gibt. Die aufgelisteten Kooperationen konnten lediglich durch aufwendige Medienrecherchen und Gespräche mit Beratern und Praktikern ausfindig gemacht werden. Daher ist es nicht möglich, eine

vollständige Liste aller existierenden Kooperationen zu erstellen. Sie bietet lediglich eine Einsicht in die aktuelle Situation im Handwerk.

Des Weiteren ist während der Best-Practice-Analyse aufgefallen, dass die meisten Kooperationen zwischen verschiedenen Gewerken, vorwiegend im Bau- und Ausbaubereich eingegangen werden. Bei der Beurteilung der Funktionsfähigkeit der Kooperationen fällt auch auf, dass die Motivation zu Beginn hoch ist, aber schnell nachlässt. Einige Kooperationen werden nicht mehr mit dem ursprünglichen Engagement verfolgt. Sie laufen eher nebenbei ohne großen Aufwand für die Partner zu erzeugen.

Als Handlungsempfehlung ergibt sich daraus, die Förderung und Entwicklung einer zentralen Anlaufstelle, die Kooperationen (speziell im Handwerk oder ausgeweitet auf KMU) bündelt und repräsentiert und Beratungsangebote für kooperierende und kooperationsinteressierte Betriebe zur Verfügung stellt. Dafür kann z.B. ein Verband oder ein Kompetenzzentrum aufgebaut werden, das alle Aktivitäten und Informationen rund um das Thema „Kooperation“ bundesweit konzentriert. Recherchen haben ergeben, dass hier bisher in ähnlicher Art und Weise lediglich „Das Virtuelle Kompetenzzentrum für Kooperationsmanagement“ in Nürnberg, „Das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.“ in Köln und „NETZ Kompetenzzentrum für Selbstverwaltung und Kooperation Berlin-Brandenburg e.V.“ bestehen. Aufgaben und Angebote einer solchen Organisation sollten sein:

- Bündelung bestehender Kooperationen, Kooperationsbörse
- Wissens- und Erfahrungsaustausch unter den Kooperationen ermöglichen
- Über Kooperationsthemen informieren
- Kooperationsberatung und –initiierung (für Interessierte)
- Kooperationscoaching, -moderation und -begleitung (für Aktive)
- Seminar- und Fortbildungsangebote (z.B. „Der Kooperationsmanager“)
- die Handwerksbranche bzw. KMU stärken und deren Interessen repräsentieren
- Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik

5. Analyse und Handlungsempfehlungen

5.1. Die „STARK-Formel“ Praxishinweise für das Handwerk

1) „Stille“ horizontale Kooperation

Definition: Kooperationen innerhalb einer Handwerkssparte ohne gesellschaftsrechtlichen Rahmen

S tarke Partner	Starke Partnerschaften entstehen innerhalb einer Handwerkssparte, wenn jeder sein Geschäft versteht, eine Stammkundschaft aufbaut und pflegt. Starke Partner brauchen starke Partner, um Nachfrageschwankungen auszugleichen, größere Aufträge annehmen zu können und erfolgreich abzuschließen, ohne dass die Qualität und die Termintreue leiden. Kooperationspartner auf dieser Ebene können mal Haupt- und mal Subunternehmer sein.
T ransparenz	Starke Partner verständigen sich über <ol style="list-style-type: none"> 1. den Zweck und den erwarteten Nutzen einer zeitweiligen Kooperation; 2. gemeinsame Standards der Qualität der zu erbringenden Leistungen; 3. gemeinsame Standards des Verhaltens gegenüber Kunden; 4. ein wechselseitiges Kundenabwerbungsverbot; 5. die Konditionen für die Leistungserbringung; 6. Regeln bei Reklamationen, Nachträgen und Regressforderungen, die durch den Subunternehmer verursacht werden. <p>Es empfiehlt sich, die Inhalte der Vereinbarung zu protokollieren und wechselseitig zu unterzeichnen. Dieses Protokoll ist zwar nicht rechtswirksam, kann aber die Verbindlichkeit und das Vertrauen in der Zusammenarbeit fördern. Wichtig ist, dass kein einseitiger Nutzen entsteht.</p>
A ktive Treiber	Die Initiative zur jeweiligen Zusammenarbeit kann von allen Leistungspartnern ausgehen. Eine weitergehende Planungs- und Koordinationsaufgabe ist in Anbetracht der zumeist kurz- bis mittelfristigen Auftragsvorschau nicht erforderlich.
R ationell	Wirtschaftliche Erfolge können erzielt werden durch <ul style="list-style-type: none"> • bessere Kapazitätsauslastung, • Einkaufsvorteile und Gerätenutzung, • wechselseitige Planungssicherheit bei größeren und langfristigen Aufträgen.
K undenorientiert	Ansprechpartner für den Kunden ist nur der Hauptauftragnehmer, der auch dafür Sorge tragen muss, dass die vereinbarten Standards hinsichtlich Qualität und kundenorientiertem Verhalten eingehalten werden.

2) „Stille“ vertikale Kooperationen

Definition: Kooperationen zwischen unterschiedlichen Handwerkssparten ohne gesellschaftsrechtlichen Rahmen

<p>Starke Partner</p>	<p>Starke Partnerschaften entstehen über Gewerkegrenzen hinweg, wenn jeder Partner über eine solide Kernkompetenz verfügt und die Leistungen flexibel, termintreu und mit konstanter Qualität erbringt. Die Kundenakquisition erfolgt meist durch ein „Schlüsselgewerk“ oder die Auftragserteilung erfolgt über einen Bauleiter, einen Architekten oder Hausverwalter. Die Kooperationspartner auf dieser Ebene handeln auf eigene Rechnung. Angebotserstellung und Abrechnung erfolgen einzeln.</p>
<p>Transparenz</p>	<p>Der „aktive Treiber“ in einer vertikalen Kooperation kommuniziert mit seinen Partnern</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. den Zweck und den erwarteten Nutzen einer zeitweiligen Kooperation; 2. gemeinsame Standards der Qualität der zu erbringenden Leistungen; 3. gemeinsame Standards des Verhaltens gegenüber Kunden. <p>Es empfiehlt sich, die Inhalte der Vereinbarung zu protokollieren und wechselseitig zu unterzeichnen. Dieses Protokoll ist zwar nicht rechtswirksam, kann aber die Verbindlichkeit und das Vertrauen in der Zusammenarbeit fördern.</p>
<p>Aktive Treiber</p>	<p>Starke vertikale Kooperationen werden meist durch einen „aktiven Treiber“ koordiniert. Das kann ein Handwerksmeister aus einem „Schlüsselgewerk“ sein, oder ein Architekt oder der Hausverwalter.</p>
<p>Rationell</p>	<p>Wirtschaftliche Erfolge können erzielt werden durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • bessere Kapazitätsauslastung, • Mengen- und Spezialisierungseffekte (Skaleneffekte), • wechselseitige Planungssicherheit bei größeren und langfristigen Aufträgen, • Steigerung des Rufwertes.
<p>Kundenorientiert</p>	<p>„Stille“ vertikale Kooperationen im Handwerk realisieren zwar noch nicht das Prinzip „alles aus einer Hand“. Aber die saubere, pünktliche und höfliche Abwicklung aller Leistungen ist wesentliches Merkmal funktionsfähiger Kooperationen auf dieser Ebene.</p>

3) „Formelle“ horizontale Kooperationen / Genossenschaften

Definition: Kooperationen innerhalb einer Handwerkssparte mit gesellschaftsrechtlichem Rahmen

<p>Starke Partner</p>	<p>Starke Partner gründen ein Gemeinschaftsunternehmen mit einer verbindlichen Kooperationsvereinbarung. Die Kooperationsform richtet sich nach Umfang und nötiger Verbindlichkeit. I.d.R. wird die GbR, ein Verein oder eine Genossenschaft gegründet. Es kann aber auch eine GmbH sinnvoll sein.</p> <p>In einer formellen Kooperation innerhalb einer Handwerkssparte ergänzen sich die einzelnen Betriebe und können unterschiedliche Ziele verfolgen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung • Werkstattgemeinschaft • Einkaufs- und Liefervorteile • Werbegemeinschaft • Gemeinsame Verkaufsräume • Schulungen/Weiterbildungsangebote • Gemeinsamer Kundenservice/Notdienst • Wettbewerbsvorteile/Marke bilden
<p>Transparenz</p>	<p>Neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Gesellschaftsvertrag oder Statut, sollte eine Kooperationsvereinbarung oder –vertrag abgeschlossen werden, um die Verbindlichkeit zwischen den Partnern zu erhöhen. Besonders in Kooperationen zwischen Wettbewerbern spielt die Angst vor Know-how-Abfluss eine große Rolle. Die erwarteten Ziele und eingebrachten Leistungen der einzelnen Betriebe müssen allen Partnern bekannt sein.</p>
<p>Aktive Treiber</p>	<p>Es ist ein Motor notwendig, der die Kooperation zusammenhält und vorantreibt. Je nach Art und Umfang der Zusammenarbeit kann auch hier ein extra eingestellter Kooperationsmanager von Vorteil sein, der diese Aufgabe übernimmt. Wichtig ist, dass alle Partner in einem angemessenen Aufwand-Nutzen-Verhältnis profitieren und kein „Trittbrettfahrer“ begünstigt wird. Jeder Betrieb sollte ein festgesetztes Mindestmaß an Engagement in die Kooperation einbringen.</p>
<p>Rationell</p>	<p>Wirtschaftliche Erfolge können erzielt werden durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Kapazitätsauslastung • Stärkere Spezialisierung • Kostenreduktion • Qualitätssteigerung • Erhöhte Markterschließung (der Industrie entgegen und/oder Marke bilden)
<p>Kundenorientiert</p>	<p>„Formelle“ horizontale Kooperationen können besonders durch eine gemeinsame Kundenansprache profitieren. Marketingmaßnahmen können in größerem Umfang durchgeführt werden, Qualität wird zu guten Konditionen angeboten, Individualität und Service nehmen einen höheren Stellenwert ein und das Handwerk kann sich gegenüber der Industrie behaupten.</p>

4) „Formelle“ vertikale Kooperationen

Definition: Kooperationen zwischen unterschiedlichen Handwerkssparten mit gesellschaftsrechtlichen Rahmen

S tarke Partner	Starke Partner mit einer soliden Kernkompetenz auf ihrem Feld schließen sich zu einer neuen „Gesellschaft“ zusammen um neue Marktmöglichkeiten wahrzunehmen, Synergien zu erzeugen und auf wirtschaftlichen Wachstumskurs zu gehen. Jeder Partner behält seinen eigenen Betrieb. Die Kooperation gibt sich einen eigenen Namen und tritt entsprechend mit Briefkopf, Werbung usw. in der Öffentlichkeit auf. Die Kundenakquisition erfolgt durch alle beteiligten Gewerke..
T ransparenz	Die beteiligten Partner wählen einen verbindlichen Rechtsrahmen. Zu Beginn der Kooperation empfiehlt es sich, die Gesellschaftsform der „GbR“ zu wählen, um Kosten und Verbindlichkeiten gering zu halten. In entwickelten Kooperationen eignet sich die GmbH als Rechtsform, wobei die Gesellschaftsanteile sich nach dem Umfang des zu erwartenden Leistungsbeitrags richten können. Die Kosten werden nach dem prozentualen Anteil am Gesamtauftragsvolumen verteilt. Die Angebotserstellung und die Abrechnung erfolgt gegenüber dem Kunden aus einer Hand. Das erfordert kompatible EDV-Systeme und Abrechnungsformate. In der Anfangsphase empfiehlt es sich, dass ein Partner die administrativen Aufgaben gegen Kostenerstattung übernimmt.
A ktive Treiber	Eine formelle vertikale Kooperation funktioniert nur, wenn in der Anfangsphase alle Partner „aktive Treiber“ sind. Bei gut laufenden Geschäften kann es sich lohnen, einen Kooperationskoordinator einzustellen, dessen Aufgabe es ist, <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge zu akquirieren, - die Angebotserstellung zu koordinieren, - die Kunden zu betreuen, - die Kooperationspartner zu „moderieren“, - die Abrechnung gegenüber Kunden und Partnern vorzunehmen, - die Kooperation zu administrieren.
R ationell	Wirtschaftlichkeitserfolge können erzielt werden durch <ul style="list-style-type: none"> • bessere Kapazitätsauslastung, • Mengen- und Spezialisierungseffekte (Skaleneffekte), • Leistungserweiterung/ erhöhte Kundenzufriedenheit und • Erschließung neuer Kundengruppen und Märkte.
K undenorientiert	„Formelle“ vertikale Kooperationen im Handwerk realisieren das Prinzip „alles aus einer Hand“. Qualität, Termintreue und reibungsloser Ablauf schaffen für den Kunden „Mehrwert“.

5.2. Clusterbildung nach Gewerken

Praxisberichte, Untersuchungen und eigene Recherchen haben erbracht, dass sich sechs Haupt-Gewerke-Cluster unterscheiden lassen, innerhalb derer horizontal wie z.T. auch vertikal funktionsfähige Kooperationen entstehen können.

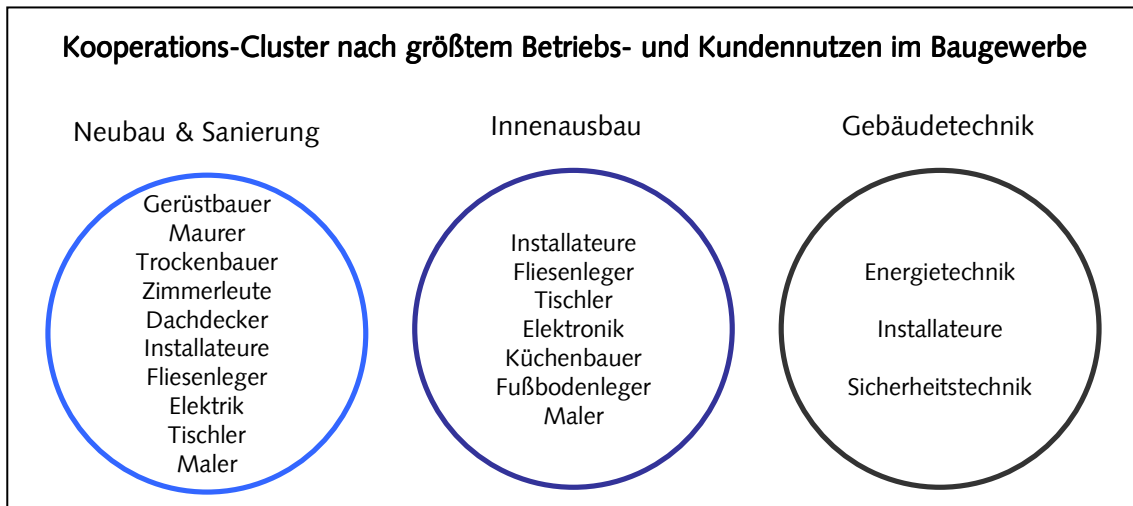


Abbildung 40: Cluster im Baugewerbe

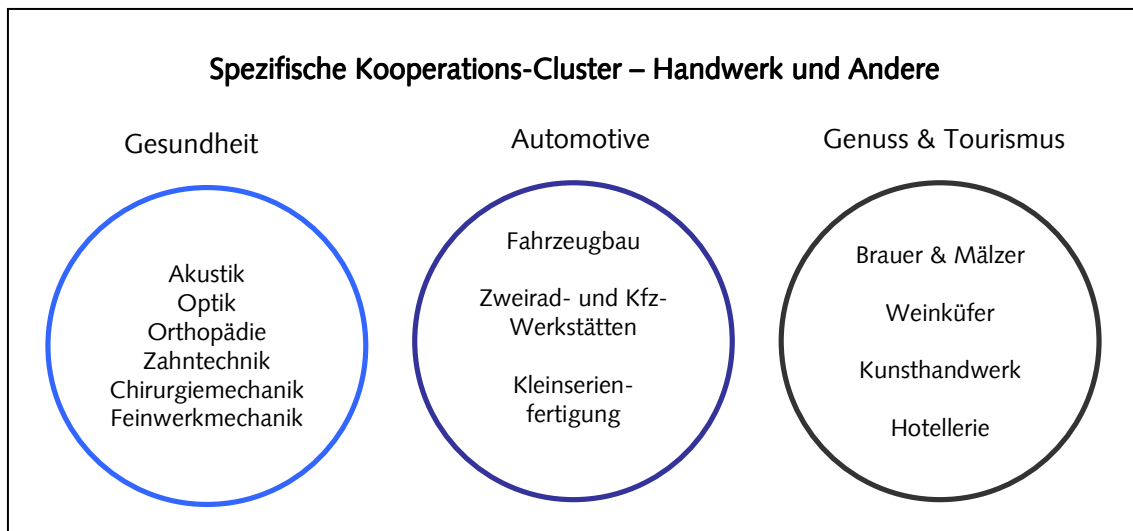


Abbildung 41: Cluster – Handwerk und Andere

Diese Cluster könnten den Ansatz bieten, gezielt „Kooperationsmessen“ in Verantwortung der jeweiligen Handwerksorganisationen auf lokaler bzw. regionaler Ebene durchzuführen (vgl. 2.5 S. 15).

5.3. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von Kooperationen

Absatzmenge und Rohertrag

Grundsätzlich ist festzustellen, dass – vergleichbar mit erfolgreichen Werbaufwendungen für ein Unternehmen – der geleistete Aufwand für die Gestaltung einer effektiven Kooperation zu einer Steigerung der Absatzmenge und zu einer Steigerung des Rohertrags im Handwerk beiträgt. Die folgende Darstellung zeigt, dass es einen optimalen Bereich des Nettotonutzens gibt, in dem Absatzmenge, Kooperationskosten und Rohertrag in einem günstigen Verhältnis zueinander stehen.

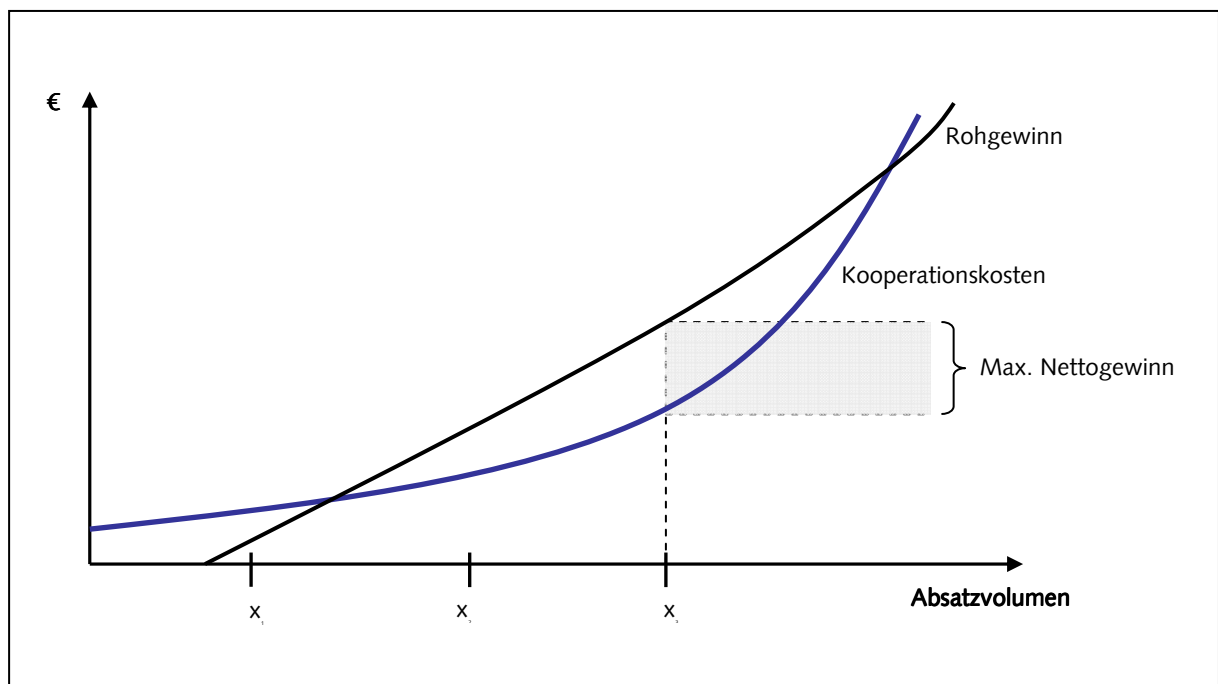


Abbildung 42: Optimaler Bereich des Nettogewinns in Kooperationen

Kosten-Nutzen-Betrachtung

Eine allgemeingültige Berechnungsformel des Kooperationsnutzens im Handwerk lässt sich aber aus einer Reihe von Gründen nur sehr schwer darstellen. Kooperierende Gewerke haben aufgrund unterschiedlicher Auftragsvolumina und unterschiedlicher Kostenstrukturen auch unterschiedliche materielle Nutzeneffekte zu erwarten. Zur Ermittlung des Nutzens aus einer Kooperation lässt sich aber individuell, für jeden Handwerksbetrieb, eine Kosten-Nutzen-Planrechnung vornehmen, die auch Aussagen darüber zulässt, wann sich die einmaligen Kooperationskosten amortisiert haben.

Der wirtschaftliche Nutzen von Kooperationen kann sich unmittelbar zeigen durch die Steigerung von

- Umsätzen
- Erträgen
- und Renditen.

Mittelbarer wirtschaftlicher Nutzen kann sich einstellen durch

- Synergieeffekte
- Verbesserte Kapazitätsauslastungen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Dem gegenüber können bei der Gründung einer Kooperation einmalige Kosten anstehen als

- Rechtsberatungskosten
- Sachkosten, z.B. für Neuanschaffungen
- und Personalkosten aufgrund der Kooperationsverhandlungen.

Hinzu kommen beim Fortbestand der Kooperation laufende Sach- und Personalkosten.

Der mögliche Kapitalbedarf bei der Wahl der Rechtsform, z.B. bei der GmbH, muss bei der gesamten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einer Kooperation berücksichtigt werden. Im Rahmen der unmittelbaren Kosten-Nutzenbetrachtung bleibt dieser Aspekt aber außen vor.

Um bei der Gründung einer Kooperation eine Kosten-Nutzen-Betrachtung anzustellen und die Wirtschaftlichkeit zu ermitteln, empfiehlt es sich, die o. g. Nutzenaspekte und die Kostenarten einander gegenüber zu stellen und eine „Return-on-Investbetrachtung“ (ROI) anzustellen. Hierzu dient das folgende Berechnungsinstrument:

Kosten-Nutzen-Betrachtung

1. Laufender Nutzen (N 1) durch Ertragssteigerung	_____ € p.a.
--	--------------

2. Einmalige Kosten (K 1)	
Personalkosten:	_____ €
Sachkosten:	_____ €
K 1 Einmalige Kosten insgesamt	_____ €

3. Laufende Kosten (K 2)	
Personalkosten:	_____ €
Sachkosten:	_____ €

K 2 Laufende Kosten insgesamt _____ €

4. Kosten-Nutzen-Kalkulation

a) Netto-Nutzen

	N 1	_____	€ p.a.
-	K 2	_____	€ p.a.
=	Netto-Nutzen	_____	€ p.a.

b) ROI in Jahren

	K 1 in	_____	€	=	_____	=	_____	ROI
		Netto-Nutzen	€					

Beispiel:

Der Handwerksmeister „A“ geht mit zwei anderen Handwerksbetrieben im Bau-Ausbaubereich eine vertikale Kooperation auf der Basis einer GbR ein. Aufgrund einer ständigen Kundennachfrage ist für alle Gewerke für die kommenden zwölf Monate mit einem zusätzlichen Auftragsvolumen zu rechnen.

1. Laufender Nutzen (N 1): „A“ plant für ein Jahr eine zusätzliche Ertragssteigerung nach Personal und Sachkosten von 5 Tausend €.
2. Einmalige Kosten (K 1): Für die Gründung der Kooperation entstehen für „A“ kalkulatorisch für seinen persönlichen Einsatz Personalkosten als Unternehmerlohn in Höhe von 1 Tausend € sowie Rechtsberatungskosten anteilig in Höhe von 500,00 € - insgesamt also „Einmalige Kosten“ in Höhe von 1.500,00 €.
3. Laufende Kosten (K 2): Für die laufende Abstimmung mit den Kooperationspartnern kalkuliert „A“ 1 T € als Unternehmerlohn und 1.500,00 € Sachkosten für Administration und Werbeaufwand ein – insgesamt „Laufende Kosten“ in Höhe von 2.500,00 €.
4. Netto-Nutzen:

N 1	5.000,00 €	-	K 2	2.500,00 €	=	<u>2.500,00 €</u>
-----	------------	---	-----	------------	---	-------------------

5. Return on Invest:

K 1 in	€		1.500,00
_____		=	_____
Nettonutzen	€		2.500,00
			= <u>0,6 Monate</u>

5.4. Die Gestaltung der Rechtsform

Haben sich zwei oder mehr Betriebe dazu entschlossen, eine Kooperation einzugehen, kommt schnell die Frage nach der Form des Zusammenschlusses auf. Die Kooperation ist kein juristisch definierter Begriff, daher muss man sich einer rechtlichen Gesellschaftsform bedienen.

Bevor man sich allerdings Gedanken über eine mögliche Rechtsform macht, sollten grundlegende Aspekte vorab geklärt werden. Die Abbildung 43 zeigt die Einbettung der Rechtsformwahl in den gesamten Entstehungsprozess einer Kooperation.



Abbildung 43: Rechtsformwahl im Entstehungsprozess einer Kooperation

Zu Beginn müssen sich die möglichen Partnerbetriebe zusammenfinden und gemeinsam ein Grundkonzept erarbeiten. Grundsätzlich stellt sich die Frage nach der Form der Zusammenarbeit. Dabei muss die Wahl zwischen informeller oder formeller Kooperation getroffen werden. In der folgenden Tabelle sind einige Vor- und Nachteile aufgeführt:

	Vorteile	Nachteile
Informelle Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • keine langfristige Bindung • unverbindlicher Zusammenschluss, jederzeit Ausstieg möglich • lockerer Zusammenschluss/ Ergänzung zum Einzelunternehmen • Konzentration auf Einzelunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • starkes Vertrauen notwendig • hohe Konfliktgefahr/ungelöste Auseinandersetzungen • kein festes Reglement • „Trittbrettfahrer“ • Know-how-Abfluss • dauerhafte Bevorzugung des Einzelunternehmens/ Bevorzugung eines anderen Partners
Formelle Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindlichkeit • festes Regelwerk • grundlegende Rechtsprechung • einheitlicher Außenauftritt • gemeinsame Kundenansprache 	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzlicher finanzieller und zeitlicher Aufwand • Belastung durch „zweites Unternehmen“ • Gefahr von Überorganisation • Vernachlässigung des Einzelunternehmens

Tabelle 5: Vor- und Nachteile von formellen und informellen Kooperationen

Häufig ist es so, dass die Kooperation im losen Zusammenschluss begonnen wird und sich allmählich zu einer festen Kooperation weiterentwickelt. Mit zunehmender Anzahl an Kooperationsaufträgen und größerem Organisationsaufwand, werden verbindliche Abläufe und ein gemeinsames Unternehmen oft notwendig, um z.B. eine gemeinsame Rechnung stellen zu können oder die Haftungsansprüche zu verringern.

Bei der Erarbeitung eines Grundkonzepts spielen besonders Aspekte wie Ziele, gemeinsames Leistungsangebot, strategische Ausrichtung, Organisationsgestaltung, Marktbearbeitung, Personalausstattung, etc. eine Rolle. Empfohlen wird die Aus-

arbeitung eines Businessplans². Zusätzlich kann zwischen den Partnern eine Absichtserklärung für den Aufbau einer gemeinsamen Kooperation abgegeben werden, um bereits zu Beginn eine gewisse Verbindlichkeit zu schaffen. Das reduziert auch die Gefahr von Trittbrettfahrern und schafft ein gemeinsames Zielverständnis. Ein Muster einer Absichtserklärung wird in der Broschüre aufgeführt.

Auch wenn die Kooperationstätigkeit auf Basis von mündlichen Vereinbarungen und gegenseitigen Empfehlungen aufgenommen wird, ist ein gemeinsam erstelltes und verbindliches Regelwerk sinnvoll. Man unterscheidet Gesellschaftsvertrag und Kooperationsvertrag bzw. –vereinbarung. Der Gesellschaftsvertrag ist an die jeweilige Rechtsform in formellen Kooperationen gebunden. Neben diesem Vertrag sollte immer ein Kooperationsvertrag aufgesetzt werden. Lose Zusammenschlüsse erreichen dadurch ein gemeinsames Verständnis und eine Grundlage z.B. bei Auseinandersetzungen. Formelle Kooperationen mit gemeinsamen Unternehmen können Änderungen ohne Zusatzkosten durch notarielle Beurkundung und Neueintragung des Gesellschaftsvertrags vornehmen.

Der Kooperationsvertrag stellt die Ziele und organisatorischen Rahmenbedingungen im Detail dar und wird laufend an die Veränderungen und Weiterentwicklungen angepasst. Verbindliche Richtlinien erzeugen ein gemeinsames Verständnis und zusätzliches Vertrauen. Ein Muster und ein Beispiel für einen Kooperationsvertrag werden ebenfalls in die Broschüre aufgenommen. Dabei ist zu beachten, dass dieser individuell an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden muss.

Entscheiden sich die Partner für eine feste Zusammenarbeit mit gemeinsamen Unternehmen, so kommt eine Vielzahl an Gesellschaftsformen in Frage. Dabei muss nochmals betont werden, dass vor der Wahl einer geeigneten Rechtsform das Gerüst der Kooperation stehen muss. Abbildung 44 stellt einen Überblick über die gebräuchlichsten Gesellschaftsformen dar.

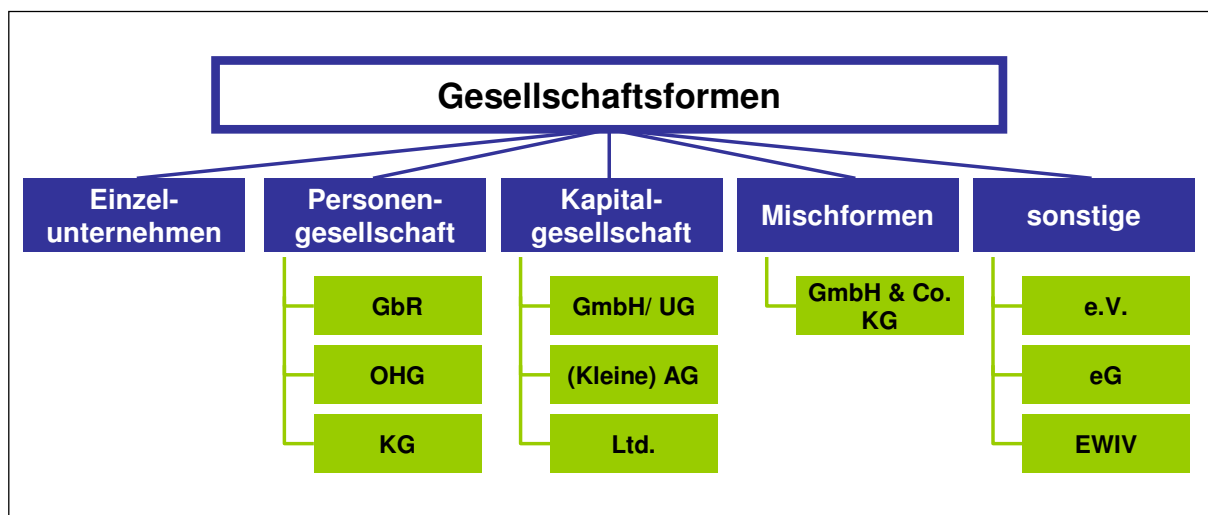


Abbildung 44: Überblick der gängigsten Gesellschaftsformen

Grundsätzlich kommen für Kooperationen im Handwerk sowohl Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften als auch Misch- und Sonderformen in Betracht. Für die

² Muster Businessplan unter <http://gewerk.alio.de/download.html>

Wahl einer Rechtsform zur Kooperationsgründung sind vier Kriterien mit verschiedenen Ausprägungen als besonders zu beachten:

1. Grundlage:
 - a. Zweck
 - b. Dauer
 - c. Haftung
2. Gründung
 - a. Gründerzahl
 - b. Gründungsaufwand
 - c. Gründungskosten
 - d. Stammkapital
3. Mitwirkung
 - a. Geschäftsführung/ Vertretung
 - b. Kompetenzbereiche der Gesellschafter
4. Flexibilität
 - a. Gewinn- und Verlustbeteiligung
 - b. Wachstumsmöglichkeiten
 - c. Finanzierungsmöglichkeiten
 - d. Laufender Aufwand

Unter laufenden Aufwand fallen z.B. gesetzlich vorgeschriebene Buchführungspflichten, Publizitätsvorschriften, die Schaffung von notwendigen Organen, etc. Dieser sieht für die ausgewählten Gesellschaftsformen wie folgt aus:



Abbildung 45: laufender Aufwand in den verschiedenen Gesellschaftsformen

Für die Entscheidungsfindung ist auch die Anforderung an vorgeschriebenes Mindestkapital, das Stammkapital, wichtig. Bei der Aktiengesellschaft ist mit 50.000€ am meisten Stammkapital notwendig. Die GmbH erfordert 25.000€ und bei der Unternehmer-Gesellschaft, der sogenannten Mini-GmbH kann das Kapital mit jährlicher Rücklagenbildung von 1 – 25.000€ aufgestockt werden. Die GmbH Co. KG erfordert lediglich ein Stammkapital für die GmbH, wenn diese noch gegründet werden muss. Die übrigen Formen setzen kein Stammkapital voraus.

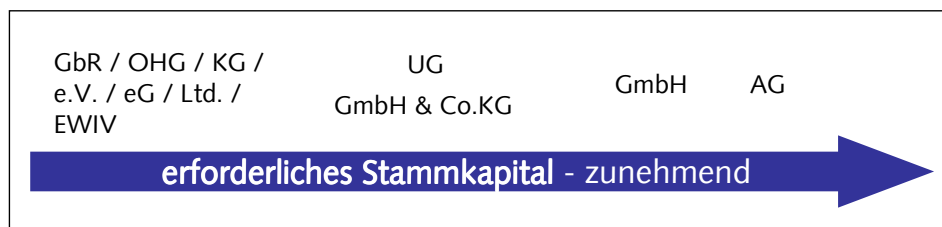


Abbildung 46: Stammkapitalanforderungen für verschiedene Gesellschaftsformen

Bei der Auswahl einer geeigneten Rechtsform ist es allerdings wichtig, dass die verschiedenen Kriterien gegeneinander abgewogen werden. Zuerst als nachteilig erscheinende Aspekte haben oft auch positive Auswirkungen. Eine unbeschränkte

Haftung hat meist den Vorteil einer höheren Kreditwürdigkeit, wodurch leichter Fremdkapital aufgenommen werden kann. Andererseits kann ein vorteilhafter geringer Gründungsaufwand z.B. bei einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, den Verzicht auf Wachstumsmöglichkeiten zur Folge haben. Wachstumsmöglichkeiten in einer GbR sind stark eingeschränkt, da ein Gesellschafterwechsel grundsätzlich die Auflösung der Gesellschaft zur Folge hat. Nur durch Fortsetzungsklauseln oder die Neuauflage des Gesellschaftsvertrags kann die Zusammensetzung geändert werden.

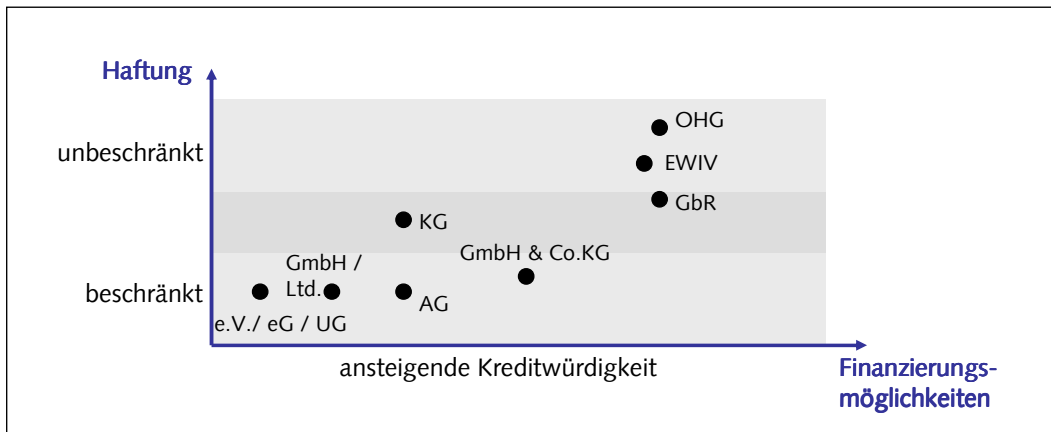


Abbildung 47: Überblick über Kooperationsformen nach Gründungsaufwand und Wachstumsmöglichkeiten

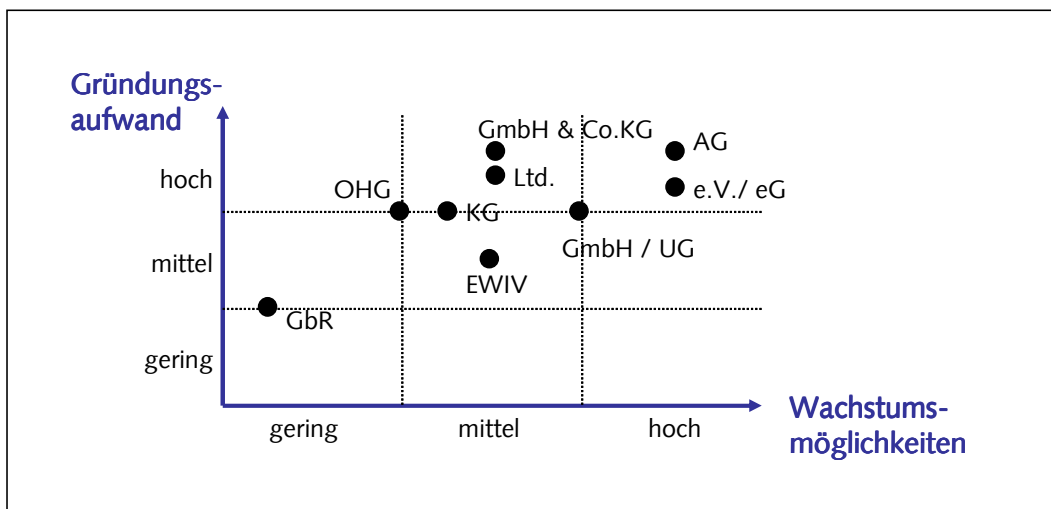


Abbildung 48: Überblick der Formen nach Haftung und Finanzierungsmöglichkeiten

Daher ist es besonders wichtig, nicht vorschnell nach einzelnen Kriterien zu urteilen, sondern die Gestaltungsmöglichkeiten der Gesellschaftsformen in ihrer Gesamtheit zu betrachten.

In einer Übersicht sind die für die Auswahl einer Kooperationsform wichtigen Kriterien den häufigsten Gesellschaftsformen zugeordnet. Dadurch wird eine Vergleichbarkeit der Formen zueinander ermöglicht. Zusätzlich können Handwerksbetriebe die Übersicht als Check nutzen, um eine Auswahl an potenziellen Formen für ihr persönliches Kooperationsvorhaben herauszufiltern.

Der Check beinhaltet eine Matrix, in der die ausgewählten Rechtsformen für Kooperationen den erwähnten Kriterien gegenübergestellt werden. Waagrecht sind die

verschiedenen Gesellschaftsformen aufgeführt und senkrecht ausgewählte Kriterien und deren mögliche Ausprägungen. Treffen die Ausprägungen auf eine Rechtsform zu, so sind sie durch ein Kreuzchen markiert. Aspekte, die erfüllt sein müssen bzw. Voraussetzung sind, finden sich in der Spalte „grundsätzlich“ wieder. Diese Spalte wird pro Rechtsform durch eine weitere Spalte „optional“ ergänzt, in der zusätzliche Optionen und Tendenzen aufgezeigt werden.

Der Check wird wie folgt angewendet:

1. Beurteilung der einzelnen Kriterien:

Welche Ausprägung soll in der Kooperation Anwendung finden bzw. welche Aspekte müssen gegeben sein? Bsp. Die Haftung der Partner soll beschränkt sein oder bin ich bereit hohe Gründungskosten in Kauf zu nehmen?

2. Hervorhebung der zutreffenden Kreuzchen:

Alle Kreuzchen, die sich auf die ausgewählte Ausprägung beziehen, müssen z.B. mit Hilfe eines Textmarkers markiert werden (waagrecht entlang der gesamten Zeile).

Wichtig ist, wenn man sich z.B. dafür entscheidet hohe Gründungskosten auf sich zu nehmen, so schließt man mittlere oder geringere natürlich nicht aus. D.h. man muss nicht nur die Zeile hoch, sondern auch mittel und gering markieren.

Auf diese Weise werden alle Kriterien durchgearbeitet (dabei finden die Spalten „grundsätzlich“ und „optional“ keine Beachtung). Der Einfachheit halber kann immer die gesamte Zeile mit einem Textmarker markiert werden.

3. Auswertung:

Die Auswertung ist nach Spalte „grundsätzlich“ und „optional“ getrennt. Zuerst werden die markierten Kreuzchen in der Spalte „grundsätzlich“ einzeln für jede Rechtsform aufsummiert und in die dafür vorgesehenen Kästchen eingetragen. Dividiert man die markierten Kreuzchen durch die Gesamtzahl der Kreuzchen, so erhält man einen Prozentwert, der angibt zu wie viel Prozent die Vorstellungen den Grundsätzen der Rechtsform entsprechen. 100% würde bedeuten, dass alle Kriterien erfüllt sind. Zusätzlich kann man die Rechtsformen nach dem Prozentwert Rangnummern zuteilen, um z.B. direkt zu erkennen, welche drei Formen am besten geeignet sind.

Das gleiche wird in einem zweiten Schritt für die Spalten „optional“ vorgenommen. Hier gilt ebenfalls, je höher der Prozentsatz, desto eher ist die Form für mein Konzept geeignet. Allerdings ist hierbei darauf zu achten, dass auf jeden Fall die grundsätzlichen Kriterien erfüllt sein müssen.

4. Schlussfolgerung:

Am Ende kann man an den Rängen der einzelnen Rechtsformen erkennen, welche Rechtsformen den aktuellen Vorstellungen der Kooperation entsprechend am ehesten geeignet sind. Gleichzeitig erkennt man an den nicht markierten Kreuzchen, welche Kriterien für verschiedene Rechtsformen noch nicht erfüllt sind. Das bedeutet hier muss man sich fragen: Kann ich das vielleicht doch leisten oder gehe ich z.B. zugunsten einer hohen Kreditwürdigkeit eine unbeschränkte Haftung ein?

Haben sich die Kooperationspartner einen Überblick verschafft und eine oder auch mehrere Formen in die engere Auswahl aufgenommen, so sollte auf jeden Fall ein externer Berater hinzugezogen werden. Zusammen mit dem Berater kann zusätzlich z.B. eine Gewichtung besonders wichtiger Kriterien vorgenommen werden, um die Formen genauer differenzieren zu können. Es ist wichtig, dass die gewählte Rechtsform eine optimale Ausgestaltung des Kooperationsvorhabens zulässt. In der Regel wird ein Steuerberater, Rechtsanwalt oder Notar eines Partnerbetriebs für die Kooperation ausgewählt, da dort bereits ein Kontakt besteht. Trotzdem muss bei der Auswahl darauf geachtet werden, dass der Berater die Interessen aller Partner vertreten muss. Daher stellt sich bei vielen Betrieben die Frage, worauf man bei der Auswahl achten sollte. Hierbei unterstützt die Checkliste „Wie finde ich den richtigen externen Berater?“ die Entscheidung der Kooperationspartner (siehe Broschüre).

Ist schließlich gemeinsam mit einem externen Berater eine geeignete Gesellschaftsform gefunden worden, kann die Kooperation offiziell gegründet werden. Bei der Gründungsprozedur und ggf. der Aufsetzung eines Gesellschaftsvertrags ist der Berater einzubeziehen. Sobald der Vertrag von allen Partnern unterzeichnet bzw. die Gesellschaft in das jeweilige Register eingetragen ist, können Geschäfte im Namen der Kooperation aufgenommen werden.

Anhang

Anlage 1: Anschreiben an die Geschäftsführung der Handwerkskammern

Projekt „Betriebsgrößenoptimierung und horizontale und vertikale Kooperationen im Handwerk – Analyse der Stellschrauben und Modellbildung“

Sehr geehrter Herr/ Sehr geehrte Frau...

Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie behandeln wir im Rahmen eines Projektes an der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld das Thema Kooperationen im Handwerk.

Die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen fordern von Handwerksbetrieben den Erhalt und die Steigerung der Wirtschaftlichkeit und der Nachhaltigkeit der unternehmerischen Existenz, eine konsequente Dienstleistungs- und Serviceausrichtung und die innovative Nutzung und Umsetzung von neuem Wissen und neuer Technologien. Die Frage in diesem Zusammenhang ist, ob Kooperations- und Netzwerkbeziehungen es den Handwerksbetrieben erleichtern diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Das Ziel unserer Untersuchung ist es, Stellschrauben für wirtschaftlich sinnvolle horizontale und vertikale Netzwerke und Kooperationen und für eine optimierte Betriebsgröße zu identifizieren, in der Praxis nachzuweisen und durch Modellbildung übertragbar zu machen.

Um praxisnahe und möglichst umfassende Ergebnisse zu erzielen, möchten wir auch die Handwerkskammern in einem Telefoninterview zu dieser Thematik befragen. Wir bitten Sie, insofern der Themenkomplex „Kooperation“ im Leistungsspektrum ihrer HWK enthalten ist, uns einen Ansprechpartner aus ihrem Haus zu nennen, der für ein Interview zur Verfügung stehen würde. Als Vorlage dient Ihnen der beigefügte Antwort- Coupon, den Sie bitte auch ausfüllen, wenn Sie nicht an dem Interview teilnehmen und an die auf dem Coupon aufgeführte Faxnummer zu Händen Frau Maureen Weber zeitnah zurück senden.

Mit freundlichen Grüßen,

Prof. Dr. Wolfgang Krüger

Anlage 2: Leitfaden für die Telefoninterviews mit den HWK's

Leitfaden der Experteninterviews zum Thema:

Betriebsgrößenoptimierung und horizontale und vertikale Kooperationen im Handwerk - Analyse der Stellschrauben und Modellbildung

Handwerkskammer:

Gesprächspartner:

Position:

Datum:

1. Welchen Stellenwert nimmt der Themenkomplex „Kooperation“ im gesamten Leistungsspektrum Ihrer HWK ein?

hoch mittel gering

2. Gibt es eine besondere Politik Ihrer HWK zur Förderung von Kooperationen?

Ja Nein temporär

3. Wie ist Ihre persönliche Einschätzung des potenziellen Nutzens von Kooperationen im Handwerk? Und wenn ein Nutzen besteht, dann in welcher Form?

Bsp. Ressourcensteigerung, höhere Produktivität, Auslastungseffekte, Skaleneffekte, Leistungserweiterung, etc.

hoch mittel gering

4. Sind Ihnen z.Zt. funktionierende Kooperationen unter den Handwerksbetrieben in Ihrem HWK- Bezirk bekannt?

Ja Nein

Wenn ja, in welchem Maße? In welcher Form?

.....

.....

5. Kennen Sie Beispiele für besonders gelungene oder misslungene Kooperationen?

Wenn ja, kurz erläutern in Bezug auf:

1. Leistungsangebot
 2. Involvierte Partnerbetriebe
 3. Ziel(e)/ Motivation
 4. Organisation/ Struktur
 5. Erfolgsfaktoren/ Misserfolgskfaktoren
-
-

6. Wo sehen Sie Probleme, die erfolgreiche Kooperationen verhindern?

Betriebswirtschaftlich (z.B. Kostenabgrenzung, Know-how Verlust, Ungleichgewicht der Partner, Gewährleistung, etc.)

.....

.....

Organisatorisch (z.B. unterschiedliche Strukturen, Vernachlässigen des EU, rechtliche Absicherung, Macht- und Zielkonflikte, etc.)

.....

.....

Technisch (z.B. nicht kompatible IuK- Systeme, verschiedene Dokumentations- und Rechnungslegungsstandards, etc.)

.....

.....

Psychologisch (z.B. keine Vertrauensbasis, Kommunikationsschwierigkeiten, unterschiedliche Unternehmenskultur, fehlende Transparenz, etc.)

.....

7. Spielt die Betriebsgröße in Kooperationen aus Ihrer Sicht eine Rolle?

- es kooperieren eher kleinere Betriebe miteinander
- es kooperieren eher größere Betriebe miteinander
- die Größe spielt keine Rolle

.....

.....

8. Wie können Kooperationen für Handwerksbetriebe interessanter und gefördert werden?

Beispiele: Coaching, Leitfäden, (Fall-) Studien, Seminare, etc.

.....

.....

.....

9. Sollte die Politik Anreize schaffen, um Kooperationen im Handwerk zu fördern?

Beispiel: steuerliche Anreize

.....

.....

.....

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Kooperationsbereitschaft!

Anlage 3: Erinnerungsschreiben an die Handwerkskammern

Projekt „Betriebsgrößenoptimierung und horizontale und vertikale Kooperationen im Handwerk – Analyse der Stellschrauben und Modellbildung“

Sehr geehrter Herr/ Sehr geehrte Frau....,

Wir erlauben uns, erneut auf das oben genannte Projekt hinzuweisen, das die Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie durchführt.

Um praxisnahe und möglichst umfassende Ergebnisse zu erzielen, ist es von großer Bedeutung, dass wir ausreichend Handwerkskammern zu dieser Thematik befragen.

Wir bitten Sie daher, den beigefügten Antwort- Coupon, den Sie bitte auch ausfüllen, wenn Sie nicht an dem Interview teilnehmen, an die auf dem Coupon aufgeführte Faxnummer zu Händen Frau Maureen Weber zurück zusenden.

Sollte Ihre Antwort in der Zwischenzeit bei uns eingegangen sein, so betrachten Sie dieses Schreiben bitte als gegenstandslos.

Mit freundlichen Grüßen,

Prof. Dr. Wolfgang Krüger

Anlage 4: Anschreiben und Fragebogen für die Berater der LFV

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Sehr geehrte Beraterinnen und Berater der handwerklichen Fachverbände,

die Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld führt ein Projekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) zum Thema Kooperationen im Handwerk durch.

Kooperationen sind für Handwerksbetriebe sicherlich kein neues Thema und stellen sich oft als schwer realisierbar heraus. Es besteht eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. Der potenzielle Nutzen von Kooperationen entspricht selten der praktischen Umsetzung. Daher ist dies ein Anlass sich mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Besonders in Form von losen Zusammenschlüssen sind Kooperationen gängige Praxis im Handwerk. Daher stellt sich die Frage, ob Kooperations- und Netzwerkbeziehungen, auch im Hinblick auf feste Zusammenschlüsse, stärker unterstützt werden sollen und die Chance bieten die Existenz und Wirtschaftlichkeit von Handwerksbetrieben zu sichern.

Ziel des Projektes ist es, Empfehlungen für Politik und Praxis zu erarbeiten, die aussichtsreiche Kooperationsmöglichkeiten aufzeigen, wichtige Erfolgsfaktoren kennzeichnen und Kooperations-tätigkeiten unter Handwerksbetrieben fördern.

Ihre Erfahrungen aus der Arbeit im Innungsfachverband, sind ein wichtiger Bestandteil bei der Betrachtung der Kooperationstätigkeit von Handwerksbetrieben. Um umfassende und praxisnahe Ergebnisse zu erzielen, möchten wir Sie zu dieser Thematik befragen.

Wir bitten Sie, uns durch die Beantwortung des beiliegenden Fragebogens zu unterstützen. Für die Bearbeitung werden Sie etwa 10 Minuten benötigen. Alle erhobenen Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt.

Durch Ihre Teilnahme leisten Sie einen Beitrag zur Zukunftssicherung des Handwerks. Sie haben die Möglichkeit bedeutende Probleme aufzudecken und Ihre Mitgliedsbetriebe dadurch zu unterstützen.

Bitte senden Sie den beantworteten Fragebogen bis zum 31.01.2010 per Post in beiliegendem Rückumschlag zurück. Das Porto übernehmen selbstverständlich wir.

Vielen Dank für Ihre Kooperationsbereitschaft,

Prof. Dr. Wolfgang Krüger
- Projektleiter -

Maureen Weber
- Wissenschaftliche Mitarbeiterin -



Gefördert durch:
Landesministerium
für Wirtschaft
und Technologie
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Projekt Kooperationen im Handwerk

A: Kooperationstätigkeit

1. Wenn Sie auf die letzten 12 Monate zurück schauen, sind Ihre Mitgliedsbetriebe in diesem Zeitraum Kooperationen eingegangen bzw. bestehen diese bis heute?

ja nein dann weiter mit Frage 3

2. Wie häufig werden folgende Kooperationsmöglichkeiten eingegangen?

	Immer	Häufig	Selten	Nie
Informelle horizontale Kooperationen - Zwischen den <u>gleichen</u> Gewerken auf Basis <u>mündlicher</u> Vereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informelle vertikale Kooperationen - zwischen <u>unterschiedlichen</u> Gewerken auf Basis <u>mündlicher</u> Vereinbarung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formelle horizontale Kooperationen - zwischen den <u>gleichen</u> Gewerken auf Basis eines Kooperations- <u>vertrags</u> bzw. gemeinsamen Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formelle vertikale Kooperationen - zwischen <u>unterschiedl.</u> Gewerken auf Basis eines Kooperations- <u>vertrags</u> bzw. gemeinsamen Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genossenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsgemeinschaften – z.B. für Bauprojekte in Form einer GbR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderformen der Kooperation – zwischen Handwerksbetrieben <u>und Dritten</u> (z.B. mit Forschungseinrichtungen oder der Industrie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Spielt die Betriebsgröße (gemessen an der Mitarbeiterzahl bzw. dem Jahresumsatz) der Partnerbetriebe in Kooperationen eine Rolle?

Ja, Kooperationen werden von Betrieben mit vergleichbarer Größe eingegangen.
 Nein, die Betriebsgröße spielt keine Rolle.

Einsendeschluss: Sonntag, 31.01.2010

Staatlich anerkannte, private Fachhochschule des Mittelstands (FHM)
Ravensberger Str. 10G, 33602 Bielefeld, www.fhm-mittelstand.de
Kontakt: Frau Maureen Weber, weber@fhm-mittelstand.de
Tel.: 0521. 9 66 55-293, Fax: 0521. 9 66 55 24-293



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Projekt Kooperationen im Handwerk

B: Stellenwert von Kooperationen

4. Was glauben Sie, welche Bedeutung haben Kooperationen für die Existenz von Handwerksbetrieben?

- hoch
 mittel
 gering

5. Sind Sie der Auffassung, dass sich die Bedeutung von Kooperationen im Handwerk in den kommenden fünf Jahren erhöhen wird?

- ja nein dann weiter mit Frage 7

6. Welche Gründe sprechen für einen Bedeutungszuwachs? (Mehrfachnennung möglich)

- Anpassung an Kundenwünsche
 Leistungserweiterung
 Ressourcensteigerung
 Auslastung verbessern
 Auftragsspitzen ausgleichen
 Neue Märkte/ Kundengruppen erschließen
 Technologietransfer
 Know- How und Informationsaustausch
 Kostenreduzierung
 Sonstiges _____

C: Erfolgsaussichten und Handlungsbedarf

7. Wie schätzen Sie die bisherige Kooperationstätigkeit im Handwerk insgesamt ein? Geben Sie eine Einschätzung auf der Skala von „gelingen“ bis „misslungen“ ab.

gelingen misslungen

8. Aus Ihrer Sicht als Berater, besteht für Handwerksbetriebe Unterstützungsbedarf in Bezug auf den richtigen Umgang mit Kooperationen?

- ja nein dann weiter mit Frage 10

Einsendeschluss: Sonntag, 31.01.2010

Staatlich anerkannte, private Fachhochschule des Mittelstands (FHM)
Ravensberger Str. 10G, 33602 Bielefeld, www.fhm-mittelstand.de
Kontakt: Frau Maureen Weber, weber@fhm-mittelstand.de
Tel.: 0521. 9 66 55-293, Fax: 0521. 9 66 55 24-293



Gefördert durch:
 Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Projekt Kooperationen im Handwerk

9. Durch welche Maßnahmen können die Betriebe unterstützt werden?

- Leitfäden
- Studien/ Broschüren
- Beratung (Unterweisung)
- Coaching (Reflexion, Hilfe zur Selbsthilfe)
- Seminare/ Vorträge
- Kooperation als Bestandteil der Aus- und Weiterbildung (z.B. in Meisterkursen)
- Sonstiges _____

10. Bietet Ihr Verband Handwerksbetrieben in Bezug auf Kooperationen spezielle Maßnahmen zur Unterstützung an?

- ja und zwar in folgender Form: _____

- nein

D: Statistische Daten Die Daten dienen ausschließlich statistischen Zwecken.

11. Für welches Gewerk ist Ihr Verband zuständig? _____

12. In welchem Bundesland befindet sich der Verband? _____

13. Welche Position haben Sie im Verband? _____

14. Was möchten Sie uns noch mitteilen? Hier finden Sie Platz für Anregungen, Wünsche und Kommentare.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Einsendeschluss: Sonntag, 31.01.2010

Staatlich anerkannte, private Fachhochschule des Mittelstands (FHM)
Ravensberger Str. 10G, 33602 Bielefeld, www.fhm-mittelstand.de
Kontakt: Frau Maureen Weber, weber@fhm-mittelstand.de
Tel.: 0521. 9 66 55-293, Fax: 0521. 9 66 55 24-293

Anlage 5: Erinnerungsmail an die Berater der LFV

Sehr geehrte Beraterinnen und Berater der handwerklichen Fachverbände!

All denen, die sich bereits an unserer Umfrage zum Thema „Kooperationen im Handwerk“ beteiligt haben, möchten wir unseren herzlichsten Dank aussprechen! Wir freuen uns über eine rege Teilnahme. Das zeigt, dass das Thema Kooperation für Handwerksbetriebe durchaus eine Rolle spielt und Sie aktiv das Handwerk und Ihre Mitgliedsbetriebe unterstützen.

Nichts desto trotz, möchten wir die Beraterinnen und Berater, die sich noch nicht beteiligt haben bitten, noch an der Befragung teilzunehmen. Je größer die Beteiligung ist, desto deutlicher können eine Aussage über die reale Situation im Handwerk gemacht und Unterstützungsmaßnahmen darauf abgestimmt werden.

Für die Teilnahme an unserer Befragung müsste Ihnen vor etwa 4 Wochen ein Anschreiben zu unserem Projekt mit beiliegendem Fragebogen zugekommen sein. Falls Sie diesen Fragebogen nicht mehr zur Hand haben, können Sie mir auch den nochmals im Anhang beigefügten Bogen postalisch (Porto übernehmen selbstverständlich wir), per Email oder per Fax an die 0521 – 9 66 55 24 293 zukommen lassen. Die Angaben werden vertraulich behandelt und anonym ausgewertet.

Sollte Ihre Antwort in der Zwischenzeit bei uns eingegangen sein, betrachten Sie dieses Schreiben bitte als gegenstandslos.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen

Maureen Weber
Betriebswirtin (B.A.)

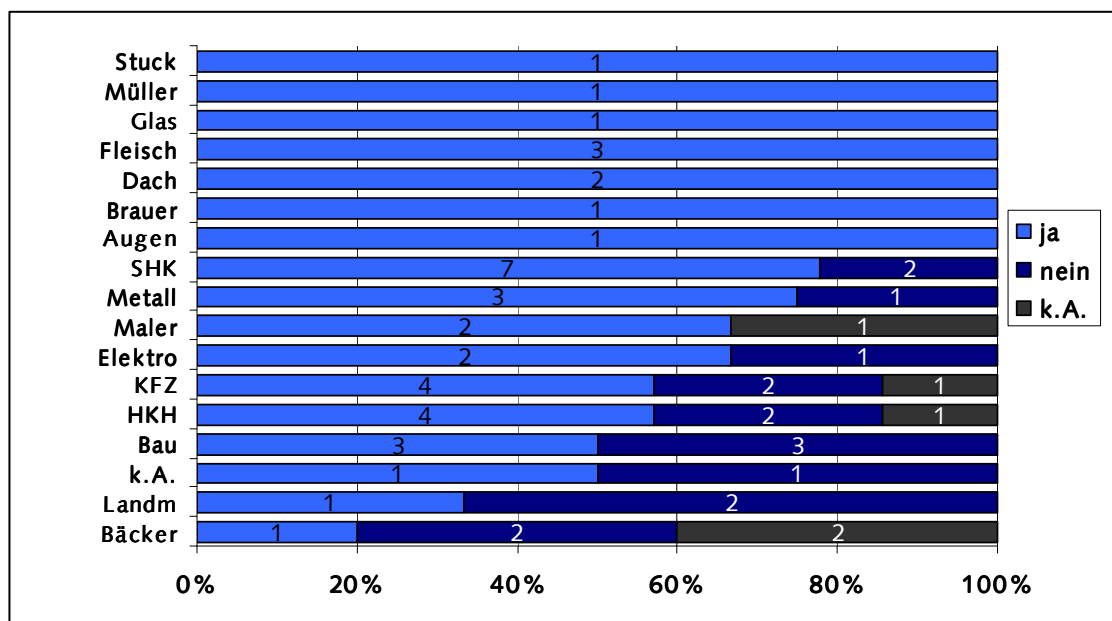
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Anlage 6: Auswertung der Befragung der Berater der LFV nach Gewerken

Bei der Darstellung nach Gewerken ist zu beachten, dass sich für die Gewerke Stuckateur, Müller, Glaser, Brauer und Augenoptiker auch nur ein Berater an der Befragung beteiligt hat. Daher sind die 100%ige Zustimmung, dass die Betriebe in der letzten Zeit Kooperationen eingehen, nicht so aussagekräftig, wie die der Berater des Fleischergewerbes, da von denen 3 Berater geantwortet haben. Dafür gibt die Zahl innerhalb der Säulen die Anzahl der Antwortenden wieder.

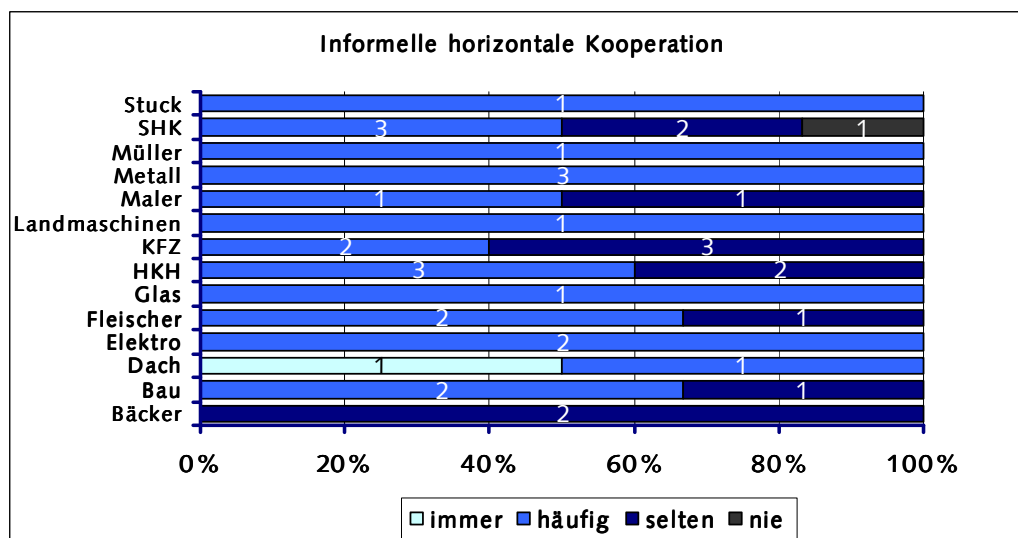
Kooperationstätigkeit der Mitgliedsbetriebe nach Gewerken

Kooperationstätigkeit der Mitgliedsbetriebe nach Gewerken

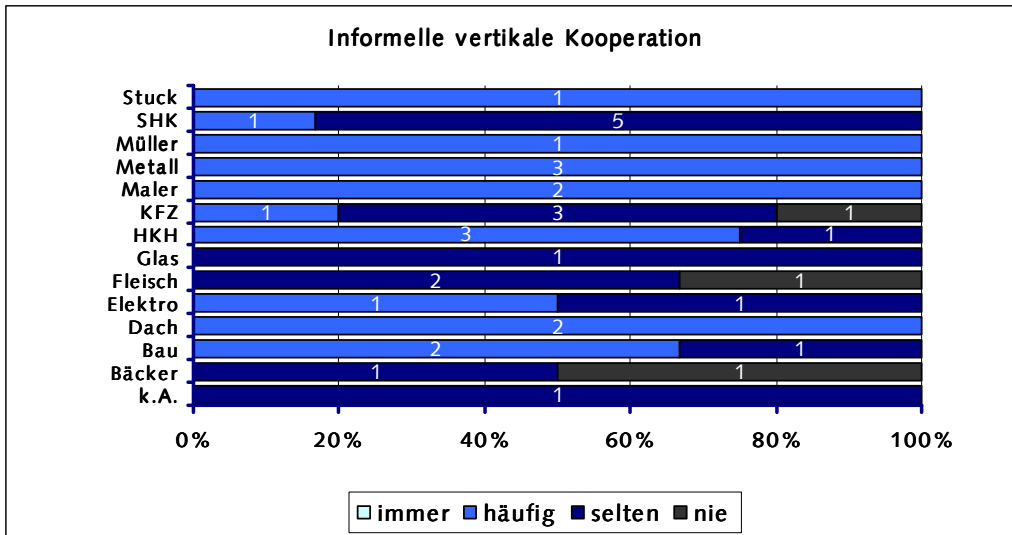


Häufigkeit der Nutzung verschiedener Kooperationsformen nach Gewerken

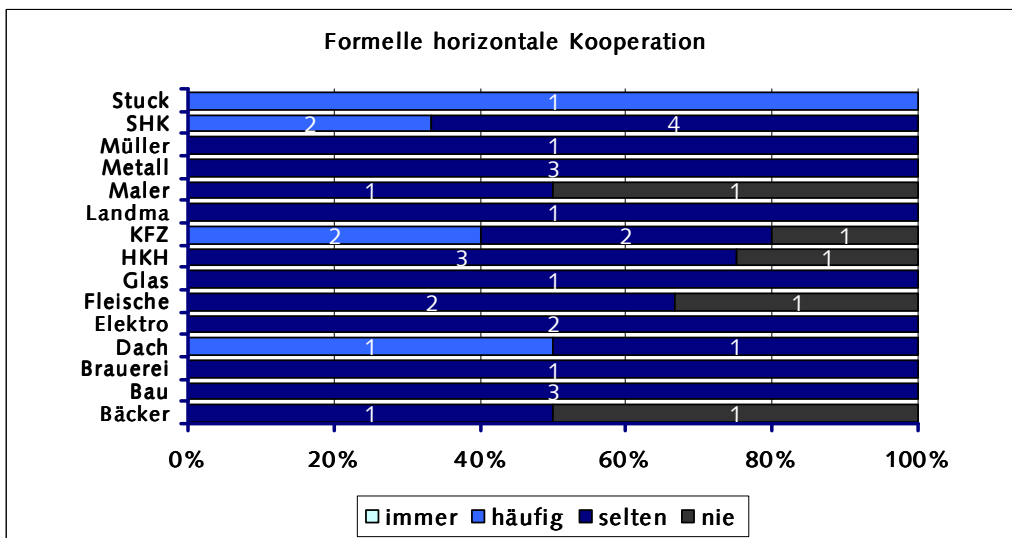
Informelle horizontale Kooperation



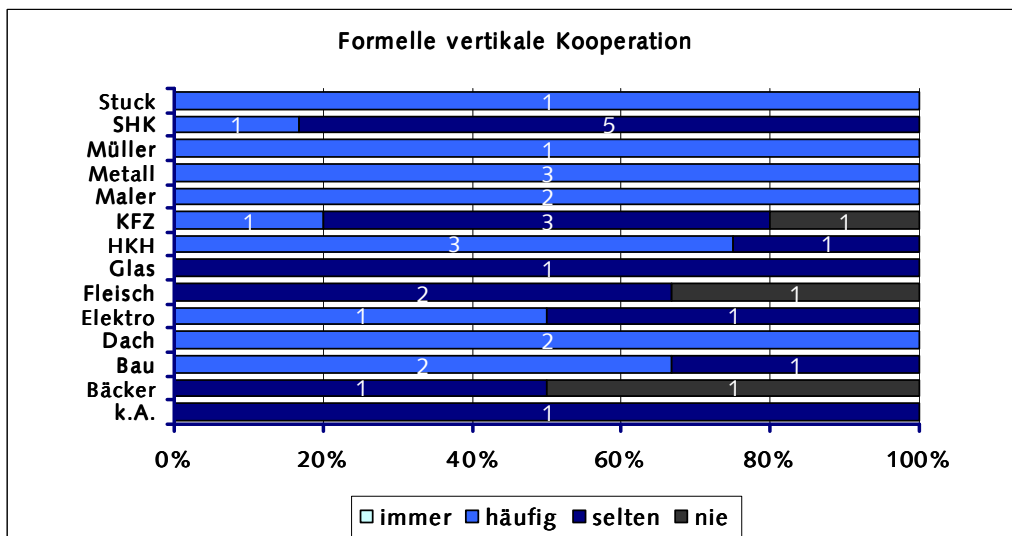
Häufigkeit von informellen horizontalen Kooperationen nach Gewerken



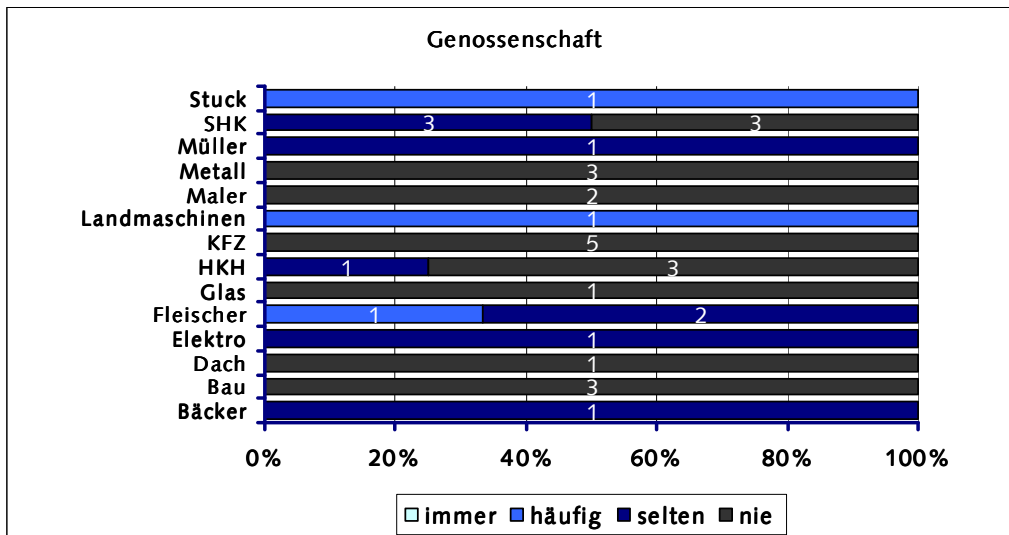
Häufigkeit von informellen vertikalen Kooperationen nach Gewerken



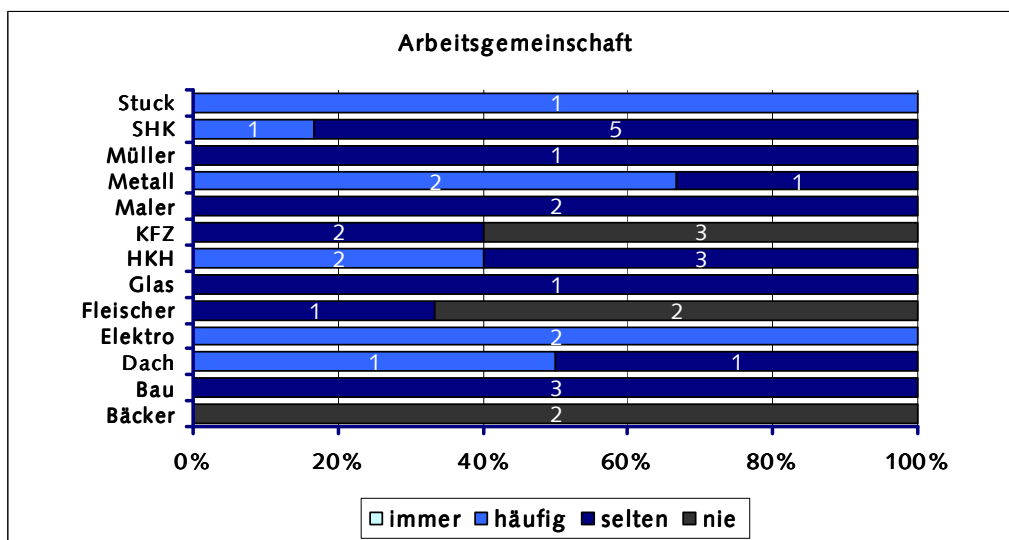
Häufigkeit von formellen horizontalen Kooperationen nach Gewerken



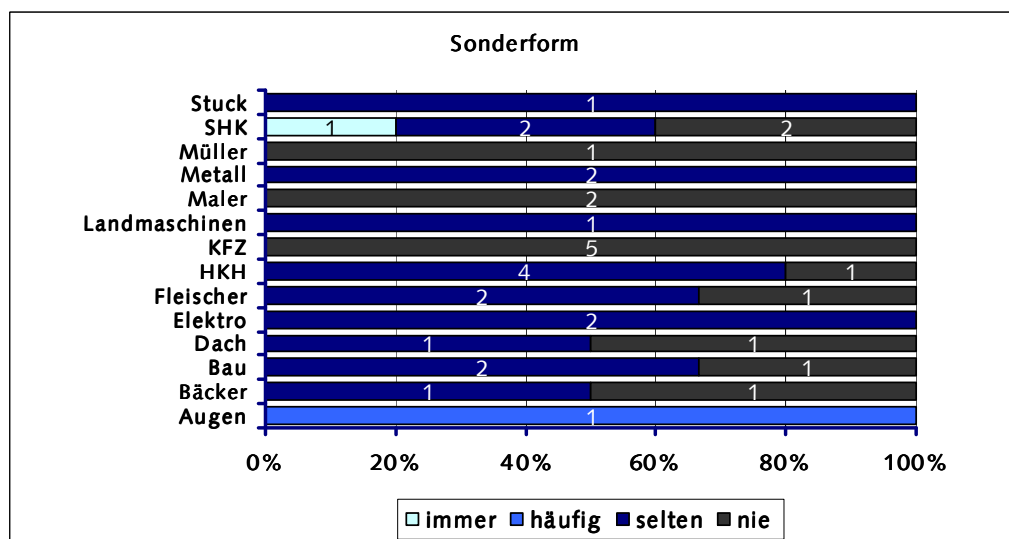
Häufigkeit von formellen vertikalen Kooperationen nach Gewerken



Häufigkeit von Genossenschaften nach Gewerken

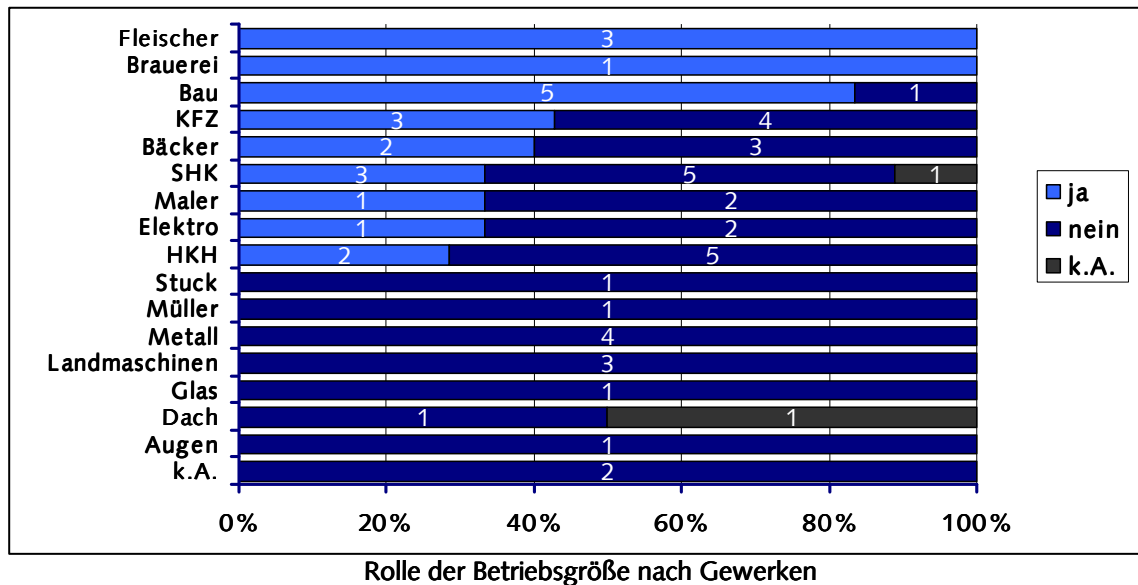


Häufigkeit von Arbeitsgemeinschaften nach Gewerken



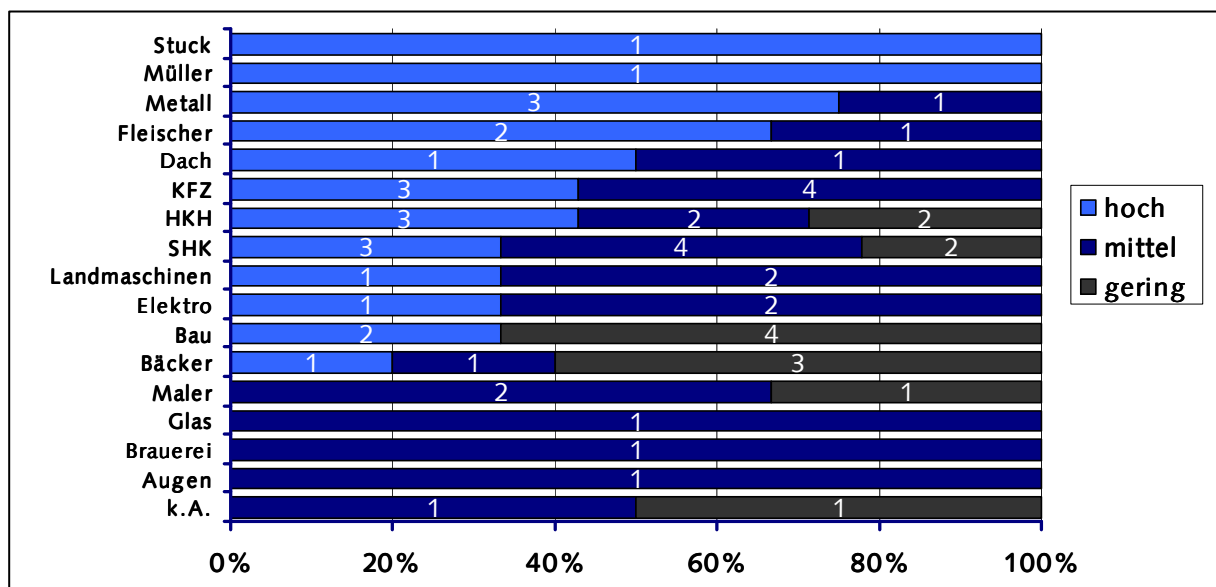
Häufigkeit von Sonderformen der Kooperation nach Gewerken

Rolle der Betriebsgröße nach Gewerken



Mit Blick auf die einzelnen Gewerke fällt besonders auf, dass die Berater der Fachverbände für Fleischer und das Baugewerbe aussagen, dass die Betriebsgröße eine Rolle spiele. Dagegen sind Berater aus den Gewerken Landmaschinen und Metallbau eindeutig der Meinung, dass die Größe keine Rolle spiele.

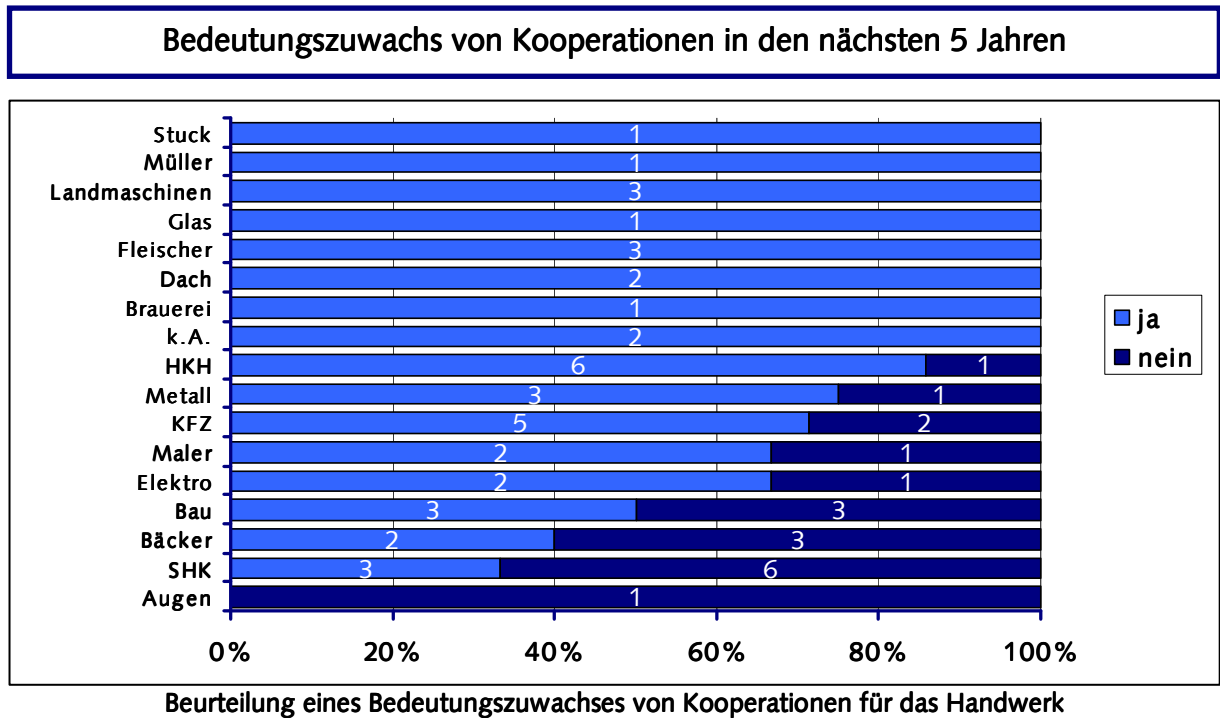
Bedeutung von Kooperationen als Instrument zur Existenzsicherung



Bedeutung von Kooperationen für Existenz von Handwerksbetrieben

Besonders die Gewerke Fleischer und Metallbau Kooperationen sehen Kooperationen als bedeutungsvoll an. Im Bäckerhandwerk scheint die Meinung am größten zu sein, dass Kooperationen nur wenig zur Existenzsicherung beitragen. Im Baugewerbe ist die Meinung sehr umstritten. Ein Drittel stufen Kooperationen in ihrer Bedeutung als „hoch“ ein, aber auch 2/3 als „niedrig“.

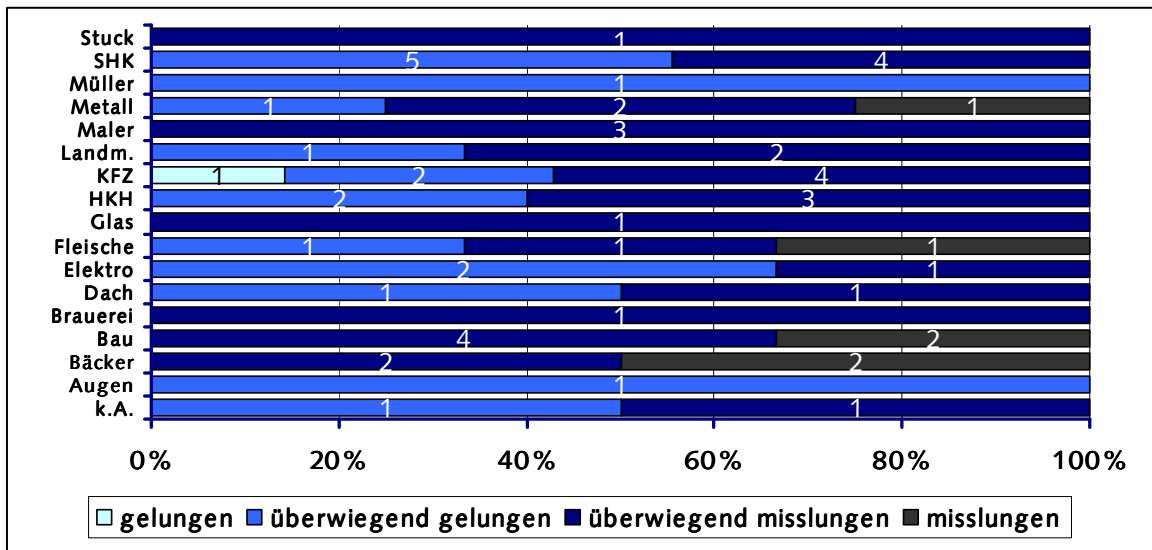
Insgesamt muss auch beachtet werden, dass bei dieser Frage eine allgemeine Einschätzung erfolgt ist und nicht explizit nach der jeweiligen Situation des Gewerks gefragt worden ist.



Die Berater der Fachverbände für Landmaschinen, Fleischer, Dachdecker und Holz- und Kunststofftechnik sehen innerhalb der nächsten fünf Jahre einen Bedeutungszuwachs. Die Verbände für Stuckateure, Müller, Glaser und Brauer schätzen es genauso ein, haben sich allerdings nur mit einem Berater an der Befragung beteiligt.

Auf Grund der nicht in jedem Verband ausreichenden Anzahl an befragten Beratern, wird auf eine Auswertung nach Gewerken bei der Frage nach den Gründen für einen Bedeutungszuwachs verzichtet. Die Gründe sind auf einen gewerkübergreifenden Bedeutungszuwachs und das gesamte Handwerk bezogen.

Beurteilung der Kooperationstätigkeit nach Gewerken

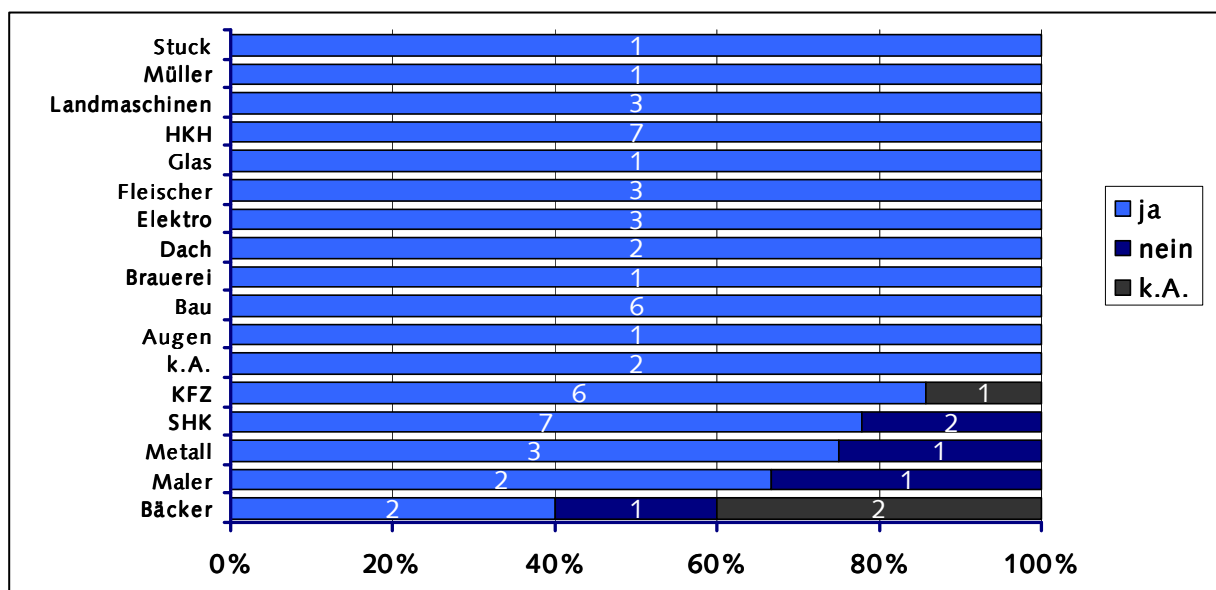


Beurteilung der Kooperationstätigkeit im Handwerk

Hier fällt zuerst auf, dass die Beurteilung der Tätigkeiten als „gelungen“ aus dem KFZ-Gewerbe stammen. Die Antworten „überwiegend gelungen“ scheinen schwerpunktmäßig aus dem SHK- und Elektro-Gewerbe zu kommen. Die Meinung „misslungen“ vermischt sich stark mit Meinungen in Richtung „überwiegend misslungen“ als auch „überwiegend gelungen“.

Die dominierende Einschätzung der bisherigen Kooperationstätigkeit im Handwerk als „überwiegend misslungen“ wird von mindestens einem Vertreter aller Gewerke vorgenommen.

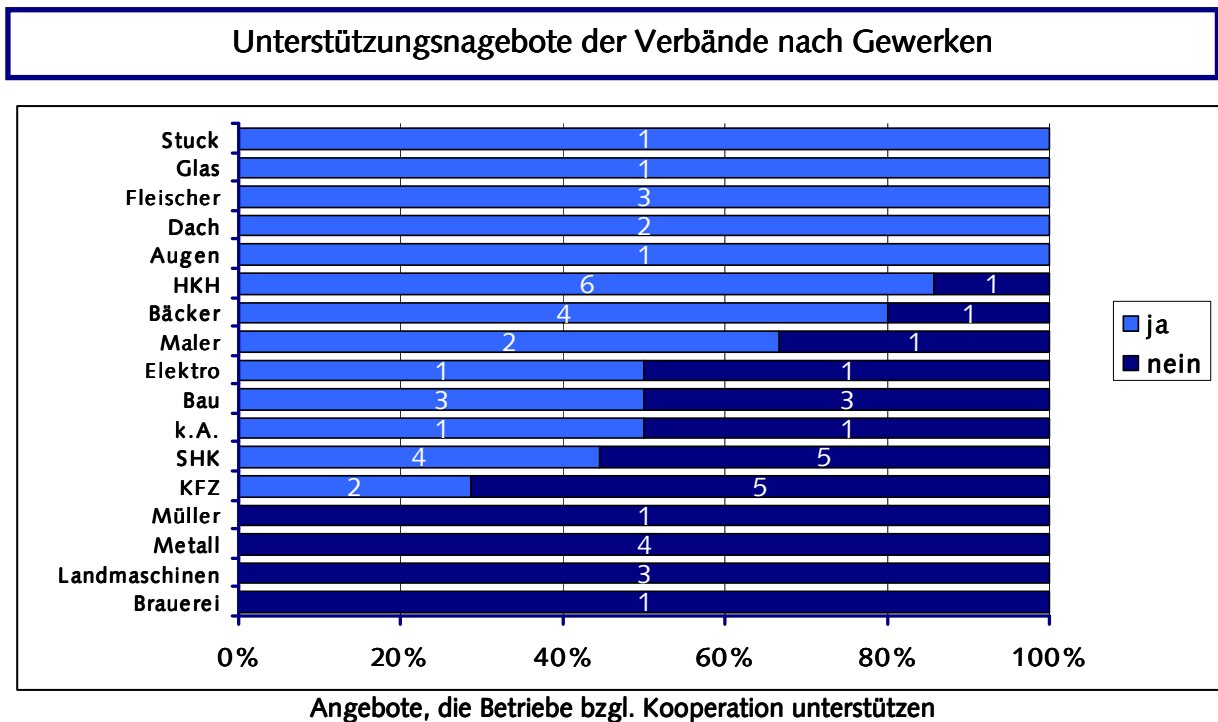
Unterstützungsbedarf nach Gewerken



Unterstützungsbedarf in Bezug auf den richtigen Umgang mit Kooperationen

Lediglich im Bäckerhandwerk eine inkonstante Beurteilung des Unterstützungsbedarfs festzustellen. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass die Berater aus Fachverbänden des Bäckereihandwerks die Bedeutung und den Bedeutungszuwachs von Kooperationen auch als eher gering und daher auch den Unterstützungsbedarf als nicht notwendig einschätzen.

Bei der Frage nach Maßnahmen zur Unterstützung ist auf eine gewerkspezifische Auswertung verzichtet worden.



Es ist auffällig, dass besonders im Landmaschinen- und Metallgewerbe, sowie dem Brauerei-, Müller-, SHK-, Bau- und Elektrogewerbe keine oder wenig Maßnahmen angeboten werden. Lediglich die befragten Verbände für Stuckateure, Glaser, Fleischer, Dachdecker und Augenoptiker erklären einstimmig, dass sie Maßnahmen anbieten.