

Zwischen Technik, Kunst und Leidenschaft

Kooperationen als Wachstumsstrategie für Unternehmerinnen

Kooperationen gelten als effiziente und zukunftsgerichtete Wirtschafts- und Arbeitsform und sind ein nicht zu unterschätzender Wertschöpfungsfaktor. Wie aber nutzen Frauen, diese Strategie zur Aktivierung weiteren Potenzials? Gerade für Freiberuflerinnen und Unternehmerinnen mit kleineren und mittleren Betrieben bieten sich Kooperationen zur Existenzsicherung aber auch Wachstumsförderung doch an!

Blick nach vorn und oben

Ausgangspunkt und Zielrichtung

Selbstständige Frauen für das Thema der Kooperation zu sensibilisieren und systematisch an den Aufbau und das Management von Kooperationen heranzuführen, war das erklärte Ziel des Projektes "Cooperation Competence Center" (CCC). Dabei galt es, durch fundiert aufbereitetes Wissen die Findung des eigenen Kooperationsweges – von der Anbahnung, über die Entwicklung bis hin zum Management – ganzheitlich zu unterstützen. Wichtig bei der Erreichung der Projektziele war es, gleichermaßen die Vermittlung theoretischen Wissens zu gewährleisten als auch den Bezug zur Praxis zu berücksichtigen.

Im folgenden Text werden die wichtigsten Ergebnisse der einzelnen Arbeitsfelder des Projektes (Typologieentwicklung, ExpertInnenworkshops, Best-Practice-Berichte, Transferworkshops, AnwenderInnenbeirat, ExpertInnendatenbank) zusammenfassend wiedergegeben. Insgesamt kann festgehalten werden,

dass für den tragfähigen und effizienten Aufbau von Kooperationen zur Verfügung stehendes Know-how gezielt im Sinne einer technischen Umsetzung eingesetzt werden sollte. Gleichzeitig ist es für die jeweils beteiligten Personen immer auch eine Kunst, eine Kooperation zu meistern. Und Kooperationen haben auch etwas mit Leidenschaft zu tun – denn unternehmerisches Handeln ist immer auch eine Frage der persönlichen Einsatzbereitschaft und dem „Willen zum Erfolg“, was auch immer Erfolg für die einzelne Frau bedeuten mag.

Variationen

Theoretischer Zugang

Die Stärke der CCC-Typologie zu Formen der Kooperation liegt weniger in der wissenschaftlichen Analyse des Themas als in der praxisbezogenen Aufbereitung. Kooperationsinteressierte finden hier einen leicht verständlichen schematischen Zugang. Gleichzeitig wird keine spezielle Kooperationsform fokussiert, sondern Raum gelassen für diverse Möglichkeiten der kooperativen Entwicklung. Neben der Kernzielgruppe für diese

Informationen: Unternehmerinnen in der Existenzsicherungs- und Wachstumsphase, werden daher auch Multiplikator/ innen (Beratungsstellen, Handelskammern, Netzwerke, Wirtschaftsförderungen etc.) angesprochen.

Vor dem Hintergrund gängiger Kooperationsformen (aus Fachliteratur, Kooperationsforschung, ExpertInnen-Know-how) und Best-Practice-Beispielen setzte sich der Ansatz durch, zwei Haupt-Kooperationsformen rasterartig zu unterscheiden: „Partnerschaftliche Kooperation“ und „Zwischenbetriebliche Kooperation“.

Diese Zuordnung wurde im Verlauf des Projektes weiterverfolgt. Die CCC-

Typologie zeigt somit ein Spektrum verschiedener Kooperationsarten auf und bietet im Vorfeld eine Möglichkeit der Strukturierung zur gezielten Informationsbeschaffung und Orientierung.

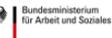
Für Unternehmerinnen und Kooperationsinteressierte bieten sich nachhaltige Einsatzmöglichkeiten: Konkrete Kooperationsvorhaben können zugeordnet, Impulse für eine mögliche Kooperationsidee im Vorfeld kanalisiert werden. Eine praktische Dimension erhält die Typologie durch ihre Übertragung auf die Best-Practice-Beispiele, die im Rahmen des CCC-Projektes aufbereitet wurden.



Typologie – Kooperationsformen/ Raster

	Forschung	Fachliteratur	ExpertInnen	Best Practice
partnerschaftliche Kooperationen (es entsteht eine neue Firma – mit oder ohne Erhalt der alten)	Neugründung Franchising	Bieter-/ Arbeitsgemeinschaft (GbR, OHG) Joint Venture Genossenschaften (eG) Partnerschaftsgesellschaften Freier Berufe (PartGG)	Partnerschaft	GbR GmbH
<i>beides möglich</i>		Kooperation Interessengemeinschaft/ Strategische Allianz		
zwischenbetriebliche Kooperation	ideeller Zweck gegenseitige Zweckverwirklichung	Zukauf von Einzelleistungen (Unter-Auftrag) Vermittlung von Aufträgen	Kontakte Netzwerk	Netzwerk Bürogemeinschaft Shop-in-Shop





Das Projekt „Co operation Competence Center“ ist ein Teilprojekt der Entwicklungspartnerschaft AWoPE. Gefördert wird das Projekt innerhalb der Gemeinschaftsinitiative Equal durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie kofinanziert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Chemische Verbindungen ExpertInnenmeinungen

Für eine erfolgreiche Kooperation ist es wichtig eine Strategie zur Hand zu haben. Diese kann viele Facetten aufweisen und ist von der jeweiligen Person abhängig, die eine Kooperation eingehen möchte. Neben einer klaren Struktur, der rechtlichen Absicherung sowie dem nötigen Kooperations-Know-how ist es ebenso wichtig, die eigene Intuition zu bewahren sowie das Maß an Offenheit zu berücksichtigen, die eine Partnerschaft voraussetzt. Klarheit – auch rechtlich abgesichert – kann eine Kooperation positiv anlaufen lassen.



Betrachtet man den Begriff „Wachstum“ in Bezug auf „Kooperation“, so stellt sich heraus, dass eine direkte Verbindung zum Thema „Strategie“ besteht:

Wachstum muss strategisch angelegt sein. Wachstum braucht eine Form, die für die jeweilige Unternehmerin stimmig ist. Ob es sich dabei um eine fachliche Weiterentwicklung, eine Unternehmensvergrößerung oder einen finanziellen Erfolg handeln soll, muss von Anbeginn der Wachstumsphase an klar sein. Vor allem Frauen gründen nach „Mögenssystemen“, nicht unbedingt im Sinne der Funktionalität und scheuen sich vor großem Wachstum des eigenen kleinen Unternehmens. Dies geschieht häufig vor dem Hintergrund einer möglichen Angst vor Veränderung und der daraus potentiell resultierenden Überforderung.

Wichtig in der Schulung und Sensibilisierung von Unternehmerinnen für den Aufbau von Kooperationen ist die Betonung des Qualitäts- ebenso wie des Quantitätsaspektes einer Kooperation, sowie die Darstellung der Prozesshaftigkeit des Kooperationsaufbaus und die Bedeutung, die in der Klärung der zugrunde liegenden Motive und des eigenen Profils bzw. der Identität liegt. Trotz aller Notwendigkeit der Definition von Begriffen, Typologien und Entwicklungsschritten, ist vor einem „Schubladendenken“ bei Kooperationen abzu-sehen, will man der Vielfalt und den Alleinstellungsmerkmalen der einzelnen Verbindungen gerecht werden.

Ein wesentlicher Schritt ist für die jeweilige Unternehmerin die Unterscheidung der professionellen Ebene der Kooperation, die mit klaren Angeboten, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, Verfahrensregeln gestal-

tet wird, und der persönlichen Ebene, die der eigenen Stärkung und Reifung, aber auch Festigung dienen kann.

Lebensnotwendige Beziehungen Best-Practice-Berichte

Insbesondere für Dienstleisterinnen gehören Kooperationen fast zwingend zum erfolgreichen Geschäftsmodell.



Durch sie kann ein wesentlich breiteres Portfolio angeboten und die Kundenorientierung optimiert werden. Für viele Unternehmerinnen sind Kooperationsbeziehungen damit lebensnotwendig. Dabei entwickeln sich die Beziehungen stufenweise, und festigen sich über erfolgreich bewältigte gemeinsame Projekte. Die richtigen PartnerInnen zu finden stellt eine große Herausforderung dar, bei der bereits die ersten Absprachen wegweisende Bedeutung haben können. Fairness im Umgang,

Orientierung am Kunden und der gemeinsame Wille zum Erfolg schaffen Vertrauen und Verbindlichkeit.

Dabei werden die Kooperationsbeziehungen nicht zwangsläufig durch feste Verträge besiegelt. Provisionsmodelle, Empfehlungsmarketing, gemeinsames Projekt, aber getrennte Rechnungsstellung sind gängige Modelle der Zusammenarbeit. Die Regelung der Vergütung bedarf besonderer Transparenz und Sorgfalt, um langfristig tragfähige Arbeitsgrundlagen zu schaffen. Neben der eindeutig wirtschaftlichen Orientierung durch Einsparung von Kosten und Steigerung der Umsätze kann in Einzelfällen auch eine ideelle Ausrichtung verbindendes (Teil-) Element der Kooperation sein.

Grundsätzlich sind die Unternehmerinnen nicht auf eine Kooperationsbeziehung festgelegt. So können sie grundsätzlich Mitglied in mehreren zwischenbetrieblichen Verbänden sein und auch an verschiedenen Rechtsformen beteiligt sein.

In der Regel beziehen sich partnerschaftliche Kooperationen jedoch auf einen festen Personenkreis, der in dem jeweiligen Alltagsgeschäft eng zusammen arbeitet. Wichtig für die einzelne Unternehmerin ist es, sich auch aus Kooperationen zu verabschieden, sollten diese den eigenen Ansprüchen nicht gerecht werden. Es zahlt sich nicht aus an der falschen Stelle Loyalität zu üben.

Professionelle Unterstützung bei der Anbahnung und Entwicklung von Ko-

operationen beziehen sich größtenteils auf formal-rechtliche Verfahrensschritte, die die Gründung einer GbR oder GmbH oder aber auch die Ausarbeitung von Projektverträgen bzw. der Organisation einer Bürogemeinschaft mit sich bringt.

Leitlinien statt Rezepte Transferworkshops

Kammern, Anwaltskanzleien, Gründungsberatungsstellen – die Angebote an Musterverträgen und Hintergrundinformationen zu den verschiedenen Rechtsformen und Spielregeln der Zusammenarbeit häufen sich im Netz.

dem Aufbau von Kooperationsbeziehungen.

In der Praxis stellt sich vielen Kooperationswilligen jedoch die Frage, wie sie die Zusammenarbeit definieren, geeignete PartnerInnen finden, eine effektive Organisationsform gestalten und Ergebnisse sowie Qualität sichern können.

Kooperationsanbahnung und -entwicklung, Netzwerk- und Kooperationskompetenz, aber auch Wissensmanagement, Kooperationsmarketing und die Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien in die Kooperation sind daher zentrale Themen der Transferworkshops im CCC-Projekt.

Bei den Trainings richtet sich der Fokus auf eine handlungs- und ressourcenorientierte Schulung der Unternehmerinnen. Dabei stehen das eigene Profil und die transparente Darstellung der angestrebten Ziele und Ergebnisse im Vordergrund. Die Teilnehmerinnen sind sensibilisiert im Hinblick auf eigene Stärken und Schwächen, um sich flexibel und kreativ auf den jeweils individuell geprägten Kooperationsprozess vorzubereiten.



© CCC-Projekt

Zwar meist mit dem Zusatz versehen, „die konkrete Ausgestaltung der Verträge sei immer im Einzelfall zu regeln“, bieten sie dennoch ein wichtiges Fundament in der Vorbereitung und

Berührungen und Schritte Schulungsteilnehmerinnen

„Sie haben mir Mut gemacht und gleichzeitig meine Wachsamkeit geschärft – Danke!“

Teilnehmerinnen der CCC-Workshops nahmen mit verschiedenem Hintergrund an den Schulungen teil. Zum einen schon in fester Partnerschaft, andere in der Anbahnung einer Kooperation, aber auch grundsätzlich am Thema interessierte Unternehmerinnen.



Deutlich wurde der Bedarf an weiterem Kontakt und gezieltem Coaching in Bezug auf die Kooperationsentwicklung. Damit einher geht das Interesse an Unternehmerinnen-Netzwerken, Erfolgsteams und dem Aufbau von Kooperationsbörsen. Allerdings sind dies in der Regel lediglich Rahmenbedingungen, die die Kooperationskenntnisse und -bereitschaft einzelner fördern können. Grundsätzlich dienen im Rahmen des CCC-Projektes verfolgte Bündnisse der

wirtschaftlichen Absicherung und dem Erfolg der einzelnen Geschäftsideen.

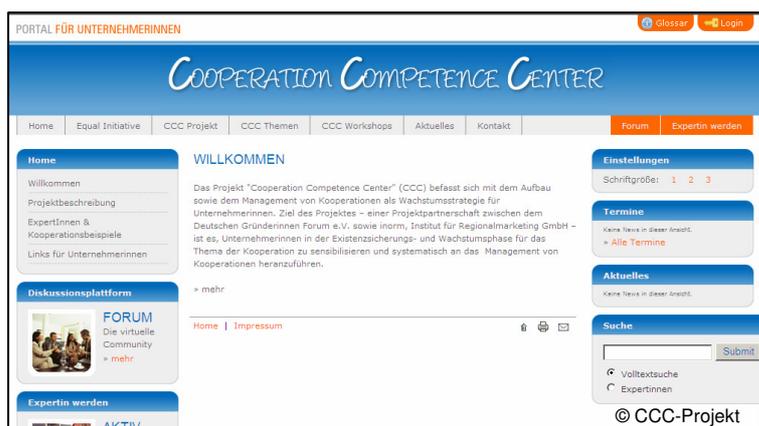
Sichtbarkeit AnwenderInnenbeirat

Ein Ziel des CCC-Projektes war die Darstellung wesentlicher Inhalte für den Aufbau von Kooperationen auf einem Internetportal. Ein AnwenderInnenbeirat wurde daher regelmäßig zur Gestaltung und den Inhalten dieser Seite, sowie generell zu dem Thema „Wachstum und Kooperation“, befragt.

Kooperationen werden als Wachstumsstrategie, jedoch nicht als „die Wachstumsstrategie schlechthin“ aufgefasst. Der Begriff ist differenzierter zu betrachten. Kooperationen empfinden die Befragten gerade dann als sinnvoll, wenn kein quantitatives Wachstum gewünscht wird. Somit werden in den meisten Fällen qualitative Aspekte als Alternative zu quantitativem Wachstum aufgeführt. Diese scheinen speziell bei Frauen im Vordergrund zu stehen.

Ein besonders interessanter genannter Aspekt im Hinblick auf die Unterschiede zwischen Frauen und Männern: „Selten sitzt bei mir in der Beratung eine Frau, die wirklich mental auf Wachstum ausgerichtet ist. Vielleicht liegt hier schon der Unterschied zu Unternehmern. Zwar wird in den Berechnungen der nächsten Jahre ganz vorsichtig eine Steigerung eingerechnet, aber "Wachsen" wollen die selbstständigen Frauen mit ihren Unternehm-

men auf Nachfrage oft eher nicht. Ziel ist eher, ihre Lebensgrundlage zu sichern - auf mal höherem und mal niedrigerem Niveau“, so eine Multiplikatorin.



Grundsätzlich festzuhalten ist, dass bei einem weiteren Betrieb der Website www.unternehmerinnen-kooperation.de, möglichst für den Aufbau von Kooperationen geworben wird. Gleichzeitig soll deutlich werden, dass nicht zwingend eine Wachstumsstrategie verfolgt werden muss, sondern ein wichtiger Aspekt im Wissensmanagement und in der Aktualisierung von Wissen und damit der Sicherung von Qualität zu sehen ist.

Hier wird allerdings deutlich, dass mit der Veröffentlichung der Website auch eine gewisse Botschaft verbreitet wird, die zum einen verschiedene Aspekte und Ausrichtungen von Kooperationen thematisiert, gleichzeitig der Zielgruppe „Unternehmerinnen“ jedoch gerecht wird und die wirtschaftliche Tragfähigkeit und Rentabilität in den Vordergrund stellt.

Hilfestellung ExpertInnenDatenbank

Im Gegensatz zu anderen Datenbanken bündelt das CCC-Projekt ausschließlich „Kooperations-ExpertInnen“. Interessentinnen erhalten mittels der Datenbank die Möglichkeit, kompetente Beratung durch ExpertInnen in relevanten Kooperationsfragen zu finden.

Eine besondere Herausforderung wird auch weiterhin in der regelmäßigen Überarbeitung der Daten anhand festgelegter Gütekriterien liegen: Ist das Thema „Kooperation“ Bestandteil der aktuellen Berufspraxis bzw. eines der Spezial-Gebiete?

Kann die ExpertInnen-Kompetenz durch Angabe von Veröffentlichungen oder Angabe von Lehrtätigkeiten/ Vorträgen zum Thema „Kooperation“ untermauert werden?

Können Referenzen – je nach Bedarf und Anliegen der NutzerIn – angefragt werden?

Gleichzeitig wird mit Rücksicht auf die Expertinnen darauf geachtet, dass so viele Angaben wie nötig, jedoch keine zu umfänglichen Datenabforderungen gemacht werden. Durch den sensiblen Umgang mit persönlichen Daten wird den ExpertInnen ein Ermessensspielraum eröffnet und gleichzeitig den NutzerInnen ein überschaubarer und zielgerichteter Zugang gewährleistet.

Nachhaltigkeit

Praktische Umsetzung

Durch die Aktivitäten im Rahmen des „Cooperation Competence Centers“ wurden an verschiedenen Orten MultiplikatorInnen, Unternehmerinnen und Gründerinnen für das Thema „Kooperation“ sensibilisiert. Durch diese Initialzündungen entstand ein Netzwerk von einzelnen Zentren, die auch in Zukunft im Rahmen ihrer Tätigkeit die Kooperationschancen für Unternehmerinnen erhöhen werden.

Neben der Fortführung gezielter Beratungen und Schulungen gehört hierzu auch die Darstellung von regionalen Best-Practice-Beispielen und die Aufbereitung und Zusammenführung der Kooperations-Expertise einzelner Fachfrauen. Darüber hinaus gilt es die bereits bestehenden Kontakte der Regionalzentren zu anderen relevanten Einrichtungen der Gründungs- und Unternehmensberatung (Kammern, Wirtschaftsförderung, Banken, Hochschulen etc.) auch im Sinne der Kooperationsförderung unter dem im Projekt erarbeiteten Blickwinkel zu nutzen.

Hieraus ergibt sich die Chance, auch auf institutioneller ExpertInnenebene für den Aufbau von Kooperationen als Wachstumsstrategie „zwischen Technik, Kunst und Leidenschaft“ zu werben, entsprechende Maßnahmen zu verfolgen und so zu einer Verbesserung der Rahmenbedingungen für Gründerinnen und Unternehmerinnen beizutragen.



Autorinnen:

Jutta Dehoff-Zuch, Susanne Kares

Januar 2008

Hinweis:

Weitere Informationen zum CCC-Projekt und einzelnen Projekt-„Meilensteinen“ sind auf Anfrage beim DGF e.V. erhältlich.

Die Projekt-Förderer

Das Projekt „Cooperation Competence Center“ wird im Rahmen einer Projektpartnerschaft des Deutschen Gründerinnen Forum e.V. und i-norm – Institut für Regionalmarketing GmbH realisiert und ist ein Teilprojekt der Entwicklungspartnerschaft AWOPE. Gefördert wird das Projekt innerhalb der Gemeinschaftsinitiative Equal durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds sowie kofinanziert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.



Kontakt "Cooperation Competence Center"-Projekt

Deutsches Gründerinnen Forum e.V.
Bundesgeschäftsstelle
c/o Institut für Datenverarbeitung und Betriebswirtschaft GmbH Rostock
Yvette Dinse
Schiffbauerring 59
D-18109 Rostock

info@dgfev.de
www.dgfev.de

Projektkoordinatorinnen DGF e.V.:

Jutta Dehoff-Zuch, Vorstand DGF e.V.
jutta.dehoff-zuch@dgfev.de

Ulrike Weber

Projektmanagement:

Susanne Kares
ask analyse struktur konzept GbR, Frankfurt
www.a-s-k.info

Kurzporträt Deutsches Gründerinnen Forum e.V. (DGF e.V.)

Das Deutsche Gründerinnen Forum e.V. versteht sich als Expertinnen-Netzwerk und Lobby zur Förderung der Existenzgründung von Frauen in Deutschland. Die Aktivitäten des DGF richten sich auf ein positives Klima und adäquate Rahmenbedingungen sowie geeignete Unterstützungssysteme für Unternehmensgründungen von Frauen.

Zu den Zielen und Aufgaben des DGF zählen somit u.a.:

- bundesweites Kompetenznetzwerk von Gründungsexpertinnen,
- Öffentlichkeitsarbeit und Visualisierung von weiblichem Unternehmertum,
- zielgruppenspezifische Politikberatung und Lobbyarbeit,
- zielgruppenspezifische Weiterentwicklung der Gründungsinfrastruktur,
- Rahmenbedingungen und -förderung,
- innovative Projekte und Fachveranstaltungen,
- Qualitätsstandards für gendersensible Gründungs- und Unternehmensberatung.