



# Unternehmensnetzwerke und Kooperationen



## › Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Thema Unternehmensnetzwerke und Kooperationen

Die steigenden Erwartungen aus dem Unternehmensumfeld (Mitarbeiter fördern und wertschätzen, neue und differenzierte Kundenanforderungen, usw.) führen dazu, dass sich die Anforderun-

gen an einzelne Betriebe erhöhen. Unternehmensnetzwerke können helfen, die Herausforderungen des demografischen Wandels durch Lernen voneinander und durch gemeinsame Maßnahmen zur Fach-

kräftesicherung besser zu meistern. Sie können ggf. auch das Marktsegment „ältere Generation“ gemeinsam besser bedienen.

## › Hintergrund zum Thema Unternehmensnetzwerke und Kooperationen

Unter **Kooperationen** wird im Folgenden eine Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Unternehmen verstanden, in der es um die gemeinsame Erfüllung und Realisierung von Aufgaben geht (wie Produktentwicklung, Leistungserbringung). Dabei spielt es keine Rolle, ob die Zusammenarbeit nur temporär oder auf Dauer stattfindet.

Unter **Netzwerken** von Unternehmen, wird im Folgenden eine dauerhafte Zusammenarbeit mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Unternehmen verstanden, mit dem Ziel die gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dabei handelt es sich um eine zeitlich relativ stabile Zusammenarbeit. Ein Netzwerk besteht aus mindestens

drei Akteuren.

Nach diesem Begriffsverständnis stellen Netzwerke eine Unterform der Kooperation dar. (nach Zentes et al. 2005, S. 5f).

Wenn im Folgenden von Unternehmenskooperationen gesprochen wird, sind auch immer Netzwerke gemeint.

Ein entscheidender Nutzen von Unternehmenskooperationen liegt darin, dass Unternehmen Ressourcen und Kompetenzen nutzen können, die für die einzelnen Partner so nicht erreichbar gewesen wären.

Es gibt zwar zahlreiche Unternehmenskooperationen, die sich zu verschiedenen Zielsetzungen zusammenschließen, oftmals wird jedoch der Fokus auf operative Fragestellungen (zum Beispiel: Einkauf) gelegt. Nicht operative, dem

Tagesgeschäft übergeordnete Fragestellungen (Fachkräftemangel, strategische Betriebsführung, Personalführung) stehen eher selten im Fokus der Netzwerk- und Kooperationsarbeit, obwohl gerade bei diesen Fragestellungen die Vorteile der Kooperation besonders wirksam zum Tragen kommen können. Durch die Mitgliedschaft an Unternehmenskooperationen wird die betriebsspezifische Flexibilität optimiert, indem sie Unternehmen die Möglichkeit bieten, sich auf neue

Herausforderungen besser einzustellen, Ressourcen gemeinsam besser zu nutzen (Personal und Arbeitsmittel) und handlungsfähiger zu werden.

Jedoch können Unternehmensnetzwerke und Kooperationen nur erfolgreich sein, wenn gemeinsame Ziele und Verbesserungs- oder Erfolgssituation für alle Netzwerkpartner absehbar sind. Grundsätzlich liegen viele Herausforderungen für Kooperationen und Netzwerke in der Gestaltung dieser.

### Erfolgsförderliche Faktoren von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen

<b>Offenlegung der Erwartungen</b>	In der Kooperation muss es zwischen den Partnern möglichst einen offenen Austausch darüber geben, welche Erwartungen mit der Kooperationsarbeit verbunden sind und was erreicht werden soll. Dies beugt auch „Trittbrettfahren“ vor.
<b>Formulierung einer Kooperationsvereinbarung</b>	In einer schriftlichen und verbindlichen Vereinbarung sollte das Geschäftsmodell, die gemeinschaftlich vereinbarten Ziele und die Rechte und Pflichten des Einzelnen sowie weitere Konditionen mit jedem Partner festgehalten werden.
<b>Gemeinsame Regeln</b>	Gemeinsam aufgestellte „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit sollten vereinbart und eingehalten werden. Dies schafft gemeinsame Standards
<b>Koordinator bzw. Moderator</b>	Es sollte eine Person die Rolle des Koordinators und Moderators übernehmen, der die Kommunikation, die Abstimmung und die Organisation und Moderation der Durchführung übernimmt.

<b>Erfolgsförderliche Faktoren von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen</b>	
<b>Räumliche Nähe</b>	Die räumliche Nähe gewinnt gerade vor dem Hintergrund der gemeinsamen Aktivitäten zur Rekrutierung, zur Ausbildung, zur Bindung und zum Einsatz von Fachkräften an Bedeutung. Zudem kann das Marktsegment „ältere Generation“ in der Region gemeinsam besser erschlossen werden.
<b>Anzahl der Partner</b>	Die Kooperation sollte in seiner Struktur überschaubar sein und allen Partnern genügend Raum geben. Ein Netzwerk besteht aus mindestens drei Partnern.
<b>Auswahl der Partner</b>	Entscheidendes Erfolgskriterium ist die Auswahl der richtigen Partner. Ein erfolgreiches gemeinsames Agieren setzt Vertrauen und Offenheit, die Fähigkeit und Bereitschaft der einzelnen Partner zum Austausch und der engagierten Zusammenarbeit voraus.
<b>Themenspezifisch</b>	Die Netzwerk-/Kooperationstreffen sollten jeweils ein oder zwei bestimmte Themenstellungen haben, die für die Unternehmer hinsichtlich ihrer Erwartungen von Relevanz sind. Es sind jeweils konkrete Maßnahmen mit Zuständigkeiten und Fristen zu beschließen.

› **Maßnahmen und Beratungsthemen**

Mögliche Themen und Maßnahmen für Unternehmensnetzwerke und Kooperationen unter dem Gesichtspunkt demografischer Wandel können sein:

- Neue Produkte und Dienstleistungen (für das Marktsegment „ältere Generation“ anbieten)
  - › Erweiterung des Angebotes
  - › Spezialisierung des Angebotes
  - › Kapazitäten und Wertschöpfungskette
  - › Einkauf
- Spezielles gemeinsames Marketing für das Marktsegment „ältere Generation“.
- Gemeinsame Aus- und Weiterbildung für die altersgerechte Fortbildung von jungen und älteren Beschäftigten sowie für die Kundenansprache und für

die Gestaltung von Produkten für das Marktsegment „ältere Generation“.

- Gemeinsame Maßnahmen zur Gewinnung von Fachkräften – wie zum Beispiel Azubi-Frühstück, gemeinsame Schulaktionen, Tag der offenen Tür.
- Gemeinsamer Einsatz von „Verrenteten Beschäftigten/älteren Beschäftigten“ für die Unterweisung, Arbeitsvorbereitung und Qualifizierung/Patenschaften von Beschäftigten und Kundenbetreuung/-beratung.
- Gemeinsame Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung wie zum Beispiel Gesundheitstage, Führungskräftebildungen, Rückenschule, Ausbildung eines gemeinsamen Gesundheitscoaches.

- Gemeinsame Personalpools bzw. gegenseitige Personalunterstützung bei Auftragsengpässen; Personalausgleich bei längeren Abwesenheiten von Beschäftigten (wie zum Beispiel Elternzeit, Krankheit).
- Gemeinsame Einrichtung von Kinder- und Pflegebetreuungseinrichtungen bzw. gemeinsame Organisation von Kinderbetreuung und -pflege
- Gemeinsame Nutzung von IT, Fuhrpark, Energieversorgung, Verwaltung, Büro- und Lagerräume in Folge des Fachkräftemangels und regionalen Bevölkerungsrückgang.
- Erfahrungsaustausch zum Umgang mit dem Fachkräftemangel und älterer Belegschaft.

› **Einstieg in das Thema Unternehmensnetzwerke sowie Kooperationen und demografischer Wandel**

Anlässe für den Einstieg in eine Beratung zum Thema Unternehmensnetzwerke/Kooperationen und demografischer Wandel können beispielsweise sein:

- Kann ein Unternehmensnetzwerk/eine Kooperation auch zur Bewältigung des Fachkräftemangels für den Betrieb einen Nutzen haben?
- Strategische Überlegungen zur weiteren Unternehmensentwicklung und der dazu möglichen Unterstützung durch das Unternehmensnetzwerk/die Kooperation?
- Können Personalengpässe durch Personalaustausch in der Kooperation kompensiert werden?
- Wie werden im Unternehmensnetzwerk/in der Kooperation Produkte und Dienstleistungen für das Marktsegment „Ältere Generation“ angegangen?
- Wie wird von den Ideen und Erfahrungen der anderen Unternehmen der Kooperation zur Lösung von Fachkräftemangel profitiert?

## › Vertiefende Beratung zum Thema Unternehmensnetzwerke und Kooperationen

Folgende Beratergruppen können zu folgenden Themen helfen:

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten Betriebe zum Aufbau und zur Planung, zur Strukturierung und Organisation von Netzwerken und Kooperationen. Moderation und Mitwirkung beim Aufbau von Unternehmensnetzwerken.
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte** und **Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** beraten Unternehmen und Führungskräfte in Unternehmensnetzwerken und Kooperationen, wie Arbeitsschutzmaßnahmen vom Netzwerk übergreifend organisiert und gestaltet werden können (wie sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung, arbeitsmedizinische Vorsorge, Prüfung von Arbeitsmitteln, Beschaffung von

Arbeitsmitteln, Einsatz von älteren Beschäftigten in der Unterweisung und Arbeitsvorbereitung).

- Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** berät Unternehmen in regionalen Unternehmensnetzwerken und Kooperationen zum Leistungsspektrum der gesetzlichen Rentenversicherung (zum Beispiel zu Präventionsangeboten zur Vermeidung von chronifizierten Gesundheitsstörungen, Unterstützungsleistungen zum betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM), Rentenansprüche und Hinzuverdienst).
- **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten Unternehmen und Führungskräfte in Unternehmensnetzwerken und Kooperationen, wie Gesundheitsförderung überbetrieblich in der Kooperation gestaltet werden kann.

- **Personal- und Unternehmensberater** unterstützen Unternehmen bei der organisatorischen, inhaltlichen und formellen Gestaltung von Unternehmensnetzwerken und Kooperationen.
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zum Aufbau von Unternehmenskooperationen und geben Hinweise auf bereits existierende Netzwerke und Kooperationen in der Umgebung.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

## › Instrumente zum Thema

- **KOOP-bauen – Die Potenzialanalyse für Handwerkskooperationen**  
 KOOP-bauen ist eine Arbeitshilfe der „Offensive Gutes Bauen“, in der die erfolgreiche und gute Praxis von Handwerkskooperationen beschrieben ist. Mit KOOP-bauen kann eine Kooperation eine Potenzialanalyse durchführen und Maßnahmen festlegen und überprüfen.  
[www.koop-bauen.de](http://www.koop-bauen.de)