



Mittelstand-Digital
Zentrum
Zukunftskultur



LEITFADEN

Aufbau von Kooperationen: Der Kreislauf des Vertrauens

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Vorwort

Vertrauen bildet die Basis für jegliche Form der Zusammenarbeit. Wenn neue Akteur*innen in den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens – in Form von Kooperationsnetzwerken, Unternehmensgruppen oder weiteren Formen der Kooperation – integriert werden, kann dies nicht reibungslos ohne vertrauensbildende Maßnahmen funktionieren. Dies gilt im besonderen Maße für digitalisierte Wertschöpfungsprozesse. Gerade hier sind diese Maßnahmen nicht nur für die beteiligten Akteur*innen und Unternehmen von Bedeutung, sondern auch für die eingesetzten digitalen Technologien.

Vertrauensvolle Kooperationen und ein regelmäßiger Austausch eröffnen zudem den Zugang zu neuem Wissen, Technologien und Märkten und bieten die Flexibilität, bestmöglich auf Bedürfnisse der Kundschaft zu reagieren. So kann sich ein Unternehmen in zunehmendem Maße auf eigene Stärken und Kernprozesse konzentrieren und den eigenen Kund*innen und Geschäftspartner*innen zusätzlich ganzheitlichere Leistungen anbieten.

Beim Aufbau von Kooperationen möchten wir kleinen und mittleren Unternehmen neben der Sensibilisierung für die Bedeutung des Themas „Vertrauen“ auch methodische Zugänge anbieten. Der **Kreislauf des Vertrauens** für Kooperationsprojekte zeigt auf, wie Kooperationen entstehen, was dabei zu beachten ist, welche Kooperationsstrukturen benötigt werden, wie mit Bedenken innerhalb kooperativer Beziehungen umgegangen werden kann und welche zentrale Rolle dabei die Vertrauensbildung spielt. Der Kreislauf gliedert sich in fünf Schritte, die es beim Aufbau einer Kooperation zu durchlaufen gilt. Nachdem eine Kooperation entstanden ist, wiederholen sich die Schritte in der Regel, denn eine fortschreitende

Bedarfsermittlung und regelmäßige Evaluation sind entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit. Im Laufe der Zeit können neue Unternehmen hinzukommen oder bestehende Kooperationspartner*innen das Netzwerk verlassen, was wiederum Einfluss auf die bestehenden Strukturen haben kann und ein erneutes Durchlaufen des Kreislaufs erfordert. Im weiteren Verlauf stellen wir Ihnen die einzelnen Schritte genauer vor. Dazu finden Sie passende **Checklisten**, die Ihnen in den jeweiligen Phasen Orientierung geben.

Viel Freude beim Durchstöbern wünscht Ihnen nun das Team des Mittelstand-Digital Zentrums Zukunftskultur.

www.digitalzentrum-zukunftskultur.de



1. Bedarfsermittlung: Erste Schritte Richtung Kooperation

Vor jeder Kooperation stehen konkrete Bedarfe, woraus sich der Wunsch eine Kooperation einzugehen ergibt. Einen ersten Anhaltspunkt zur Bedarfsermittlung kann die Selbstbefragung bieten. So lässt sich herausfinden, wo genau ihr Bedarf liegt und in welchem Geschäftsfeld eine Kooperation für Ihr Unternehmen sinnvoll sein kann. Folgende Fragen sollten Sie sich stellen, bevor Sie weiterführende Schritte Richtung Kooperation gehen:

Zentrale Fragen der Bedarfsermittlung

- ? Für welche Zwecke soll eine Kooperation eingegangen werden?
- ? Was sind meine unternehmerischen Ziele?
- ? Was können gemeinsame Ziele mit dem*der Kooperationspartner*in sein?
- ? Welche Kapazitäten/Kompetenzen/Ressourcen benötige ich von meinen Kooperationspartner*innen?
- ? Welche Kapazitäten/Kompetenzen/Ressourcen bringe ich als Unternehmen in die Kooperation mit ein?
- ? Welche Kapazitäten/Kompetenzen/Ressourcen bringt mein Unternehmen/Team/individuelle Teammitglieder*innen in die Kooperation mit ein?

Mögliche Ziele für Ihr Unternehmen könnten zum Beispiel sein:

- Bessere Preiskonditionen erzielen
- Beschaffungskosten durch gemeinsamen Einkauf senken
- Transportkosten durch gemeinsamen Einkauf senken
- Beschaffungszeiten verringern
- Besseren Service durch Lieferanten erhalten
- Zugang zu neuen/anderen Lieferant*innen bekommen

Welche konkreten Vorteile erhoffen Sie sich von einer Kooperation?

- Reduktion von Kosten
- Vergrößerung des Marktanteils
- Erhöhung des Kund*innennutzens
- Vergrößerung des Angebots (Qualität, Umfang)
- Verbesserung des Services
- Umsetzung von Innovationen
- Ausbau von Vertrieb und Marketing

Antworten auf diese Fragen können wegweisend für die folgenden Schritte auf dem Weg in eine erfolgreiche Kooperation sein. Die Ergebnisse der Bedarfsermittlung geben Ihnen erste Anhaltspunkte für ein strategisches Vorgehen.

2. Kooperationspartner*innen finden

Mit der Wahl des*der Partner*in steht und fällt der Erfolg einer Kooperation. Gerade KMU machen häufig den Fehler, dabei voreilige Entscheidungen zu fällen. Oft ist es naheliegend, sich für ein Unternehmen als Partner*in zu entscheiden, mit dem es bereits Kontakte gab oder mit dem es eventuell sogar private Verbindungen gibt. Das naheliegende ist aber oft nicht das optimalste. Daher ist es sinnvoll, Zeit und Ressourcen in die Identifikation eines geeigneten Partners bzw. einer geeigneten Partnerin zu investieren. Und das Unternehmen dem konkreten Kooperationszweck entsprechend auszuwählen.

In einem nächsten Schritt heißt es daher, ein Anforderungsprofil des potenziellen Partnerunternehmens zu erstellen. Dies sollte alle Aspekte beinhalten, die ihre zukünftigen Kooperationspartner*innen mitbringen sollten, damit Sie Ihre Ziele erreichen. Dadurch erhalten Sie ein eindeutigeres Bild von potenziellen Partner*innen und können die Suche nach Kooperationspartner*innen gezielt angehen.

Welche Aspekte sollten bei der Wahl der Partner*innen berücksichtigt werden?

- Das Produkt- bzw. Serviceportfolio des*der Partner*in ist auf meine Bedarfe zugeschnitten
- Der*die Partner*in ähnelt meinem Unternehmen hinsichtlich Größe, Stabilität und digitalem Reifegrad
- Der*die Partner*in verfügt über eine ähnliche Unternehmenskultur
- Der*die Partner*in verfügt über Kooperationserfahrung
- Der*die Partner*in verfügt über die notwendigen Kompetenzen

Welche Kriterien sollte Ihr*e Partner*in hinsichtlich folgender Aspekte erfüllen?

- Unternehmenssitz(e)
- Unternehmensgröße
- Markt (Kund*innengruppe, Region)
- Branche, Geschäftsfeld
- Kompetenzen/ Ausstattung (Qualifikationen, Genehmigungen, Equipment, Anlagen, Software, IT, Räumlichkeiten)
- Unternehmenskultur



Hier stellt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz eine **Checkliste mit allen wichtigen Fragen, die Sie an potenzielle Kooperationspartner*innen richten sollten** zur Verfügung:
<https://bit.ly/3aqhWSh>



Rechtlich bindende Kooperationsvereinbarung:
Hier stellt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz eine umfassende Übersicht zur Verfügung, die **alle relevanten Aspekte beinhaltet, die in einer Kooperationsvereinbarung berücksichtigt werden sollten**:
<https://bit.ly/3NJsZUZ>

3. Aufbau von Kooperationsstrukturen

Im konkreten Fall ist stets individuell zu entscheiden, welche Grundsätze für eine Kooperation gelten sollten. Allgemein lassen sich jedoch folgende Aspekte identifizieren, über die Sie sich gemeinsam mit Ihrem*Ihrer Partner*in Gedanken machen sollten:

Kooperationsgrundsätze

-  Balance, Win-Win, alle profitieren gleichermaßen
-  Klare Festlegung des Kooperationsziels
-  Identifikation von Zielvorstellungen und Erwartungen der Kooperation
-  Kompromissbereitschaft, Partner*in nicht überfahren
-  Klare Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen
-  Gleichmäßiges und angemessenes beidseitiges Engagement, Zeit, Personalkapazitäten
-  Alle Beteiligten (Führung und Team) müssen Ziele und Vereinbarungen mittragen

Diese Fragen gilt es mit zukünftigen Kooperationspartner*innen zu diskutieren:

- Welches gemeinsame Ziel verfolgen wir?
- Was erwarten wir voneinander?
- Wie können wir einander ergänzen?
- Wer investiert was (Finanzen/Arbeitszeit/Kompetenz)?
- Wie verteilen und bestimmen wir Kompetenzen/Arbeitszeiten/Finanzen?
- Wer setzt welche Produkte ein?
- Welche Konflikte sind vorstellbar? Was können wir präventiv dagegen tun?
- Welche Meilensteine wollen wir wann erreichen?



Hier finden Sie eine **Aufstellung möglicher Kooperationsgrundsätze** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz:
<https://bit.ly/38yFIQV>

4. Geschäftsbeziehungen gestalten

Im vierten Schritt des Vertrauenskreislaufs wird die Kooperationsbeziehung nach den individuellen Anforderungen und Bedürfnissen der einzelnen Geschäftspartner*innen gestaltet. So geben Sie der Kooperation eine Struktur. Die Ausgestaltung der Kooperation bezieht sich auf die formellen und auch die informellen Regeln der Zusammenarbeit. Im Kern geht es darum, eine eigene Kultur innerhalb der Kooperation zu schaffen.

Zentrale Fragen bei der Entwicklung einer gemeinsamen Kultur

- ? Was sind unsere gemeinsamen Werte?
- ? Wie ist unsere Meeting-Kultur? Welche Regeln legen wir dafür fest (Zeitrahmen, Moderation, etc.)?
- ? Welche Tools (z.B. Software) nutzen wir für den Austausch von Daten?
- ? Welche Kommunikations-Tools nutzen wir für den bilateralen Austausch und für Videokonferenzen (z.B. Slack, Microsoft Teams, Zoom, o.Ä.)?
- ? Wann und wie oft trifft man sich für Abstimmungen (auch virtuell)?
- ? Wer muss in welchen Abstimmungen dabei sein?
- ? Welche Akteur*innen treffen sich für Strategie-Meetings?
- ? Welchen Paradigmen folgen wir? (Agiles Arbeiten / Selbstorganisation, Lean Management, o.Ä.)?
- ? Welche gemeinsamen Events wollen wir umsetzen, um den Zusammenhalt zu fördern?
- ? Wer kümmert sich um den Zusammenhalt des Netzwerks (Coaches, zentrale Personalstellen, o.Ä.)?

Mögliche Maßnahmen zur gemeinsamen Kulturentwicklung

- Workshops mit beteiligten Mitarbeiter*innen aus den jeweiligen Kooperationsunternehmen zur Ausarbeitung gemeinsamer Werte
- Mitarbeiter*innen-Umfragen: Welche Werte wollen wir erhalten? Welche neu hinzunehmen?
- Kommunikation der gemeinsamen Werte in alle Mitgliedsunternehmen (durch zentrales Netzwerkmanagement oder einzelne Vertreter der Unternehmen)
- Kommunikations-Regeln aufstellen (z.B. Feedback-Regeln und Erreichbarkeiten festlegen)
- Neue Teams im Netzwerk oder mit Schnittstellen-Funktion fördern und entwickeln (u.A. durch Teambuilding-Maßnahmen und Team-Coachings)
- Vertrauensbildende Maßnahmen (z.B. gemeinsame Workshops und Events) mit allen Mitgliedsunternehmen durchführen
- Strategien für den Umgang mit Konflikten und Spannungsfeldern entwickeln

5. Evaluation

Nach einem zuvor festgelegten Zeitraum sollte die Kooperation gründlich unter die Lupe genommen und von allen Beteiligten bewertet werden. Wurden die gemeinsamen Ziele erreicht und zuvor ermittelte oder neue Chancen tatsächlich wahrgenommen? Grundlegend stellt sich an dieser Stelle auch die Frage nach Kosten und Nutzen der Kooperation. Standen Investitionen in einem angemessenen Verhältnis zu dem Nutzen, den Sie und Ihr*e Partner*in aus der Kooperation ziehen konnten?

In der Evaluation geht es um die Bewertung und Reflexion der Kooperation. Diese erfolgt in zwei Schritten. Als Bewertungskriterien dienen die zu Beginn der Kooperation festgelegten Kooperationsziele, Vereinbarungen und Meilensteine. Die regelmäßige Durchführung von Evaluationen fungiert als wichtiges Instrument der Qualitätssicherung in laufenden Kooperationen oder kann als Abschluss eines Kooperationsprojekts durchgeführt werden.

Schritt 1

Unter anderem sollten folgende Aspekte der Bewertung zugrunde liegen:

- Konnte eine Win-Win Situation hergestellt werden, sodass alle Kooperationspartner*innen gleichermaßen profitieren?
- Geht die Kosten/Nutzen Rechnung für alle auf?
- Konnten alle Kooperationspartner*innen ihre individuellen Ziele im Rahmen der Kooperation realisieren?
- Konnten alle gemeinsam gesteckten Ziele und Teilziele erreicht werden?
- Wurde der Zeitplan eingehalten?
- War die Verteilung der Aufgaben insoweit sinnvoll, dass an allen Stellen effektiv gearbeitet werden konnte?
- Was ist darüber hinaus besonders gut gelungen?
- Womit gab es besondere Schwierigkeiten?

Schritt 2

Auf Grundlage der Ergebnisse aus dem ersten Bewertungsschritt folgt in einem nächsten Schritt eine tiefergehende Reflexion der Kooperation:

- Wählen Sie einzelne Aspekte des ersten Evaluationsschrittes aus und überlegen Sie, was Gründe für deren Gelingen bzw. Misslingen sein könnten.
- Betrachten Sie in der Reflexion auch weichen Faktoren wie etwa die Kommunikation unter den Kooperationspartnern*innen, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit.
- Schauen Sie, ob sich Synergien entdecken lassen, die in der Kooperationsbeziehung bislang ungenutzt blieben.
- Versuchen Sie zu identifizieren, an welchen Stellen andere oder neue Strukturen implementiert oder Instrumente angewandt werden könnten, um die Zusammenarbeit zu verbessern.
- Sichern Sie die Nachhaltigkeit der Erkenntnisse die aus der Evaluation hervorgehen und fügen Sie diese ggf. der Kooperationsvereinbarung hinzu.

Die genaue Analyse kann wertvolle Erkenntnisse liefern, auf die Sie in zukünftigen Kooperationen zurückgreifen können. Erfolgt die Evaluation im Rahmen einer laufenden Kooperation, sollten Konsequenzen, die aus der Evaluation erwachsen, benannt werden. Das kann etwa die Aufnahme einzelner Erkenntnisse in die bestehende Kooperationsvereinbarung sein. Die regelmäßige Durchführung von Evaluationen fungiert so als wichtiges Instrument der Qualitätssicherung.

Gegebenenfalls kann aus einer erfolgreichen Kooperation zwischen zwei Unternehmen eine dauerhafte oder größere Kooperationsstruktur, in dem weitere Partner*innen hinzugezogen werden, entstehen. Auch der Ausbau zu einem Unternehmensnetzwerk ist möglich. Um Möglichkeiten und Bedarfe auszuloten, kann die Evaluation mit der Bedarfsermittlung, die am Anfang des Kreislaufs steht, verknüpft werden. An dieser Stelle schließt sich der Vertrauenskreislauf.

Impressum

Verleger:

FTK Forschungsinstitut für Telekommunikation und Kooperation e. V.
Wandweg 3, 44149 Dortmund

Telefon: 0231 975056-0

Telefax: 0231 975056-10

E-Mail: info@ftk.de

Web: www.ftk.de

Vertretungsberechtigter Vorstand: Prof. Dr. Dominic Heutelbeck

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gem. §27a UStG:
DE153303875

Vereinsregister: Amtsgericht Dortmund,
Registernummer: VR 4128

Soweit keine redaktionelle Kennzeichnung für den Inhalt

Verantwortlicher gem. §§ 5 TMG, 55 Abs. 2 RStV:

Holger Schneider

Wandweg 3

44149 Dortmund

Bildnachweis:

Titelbild und Seite1: StockSnaps, CC0

(pixabay.com/de/photos/menschen-gruppe-freunde-fauststoß-2569234/)

Text und Redaktion:

Svenja Dittmann, Nele Karsten

Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur

Gestaltung und Produktion:

Lara Pujol

Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur

Kontakt:

kontakt@digitalzentrum-zukunftskultur.de

www.digitalzentrum-zukunftskultur.de

Stand: Juni 2022

Was ist Mittelstand-Digital?

Das Mittelstand-Digital Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren, der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft und Digital Jetzt umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung und stellt finanzielle Zuschüsse bereit. Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de.

Das Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur

Unser Zentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, eine zukunftsfähige Unternehmenskultur aufzubauen und zu leben. Sie ist Grundlage für eine erfolgreiche Digitalisierung und eine nachhaltige Entwicklung. Wir fokussieren uns auf die Menschen inmitten der Veränderungen. Vertrauen, Innovation und Neugier, Zusammenarbeit und Kommunikation sind wichtige Elemente einer solchen Zukunftskultur. Dazu leisten wir Wissenstransfer und ermöglichen Erfahrungsaustausch. Unsere Angebote, Veranstaltungen und Kontakte finden Sie unter: www.digitalzentrum-zukunftskultur.de.

Ihre Ansprechpartner*innen im Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur



Vertrauen in Wertschöpfungsnetze

Holger Schneider

E-Mail: hschneider@ftk.de

Telefon: 0231 / 975056-21

Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur



Vertrauen in Technologien

Beate Deska

E-Mail: bdeska@ftk.de

Telefon: 0231 / 975056-67

Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur

Weitere kostenlose Angebote finden Sie auf:
www.digitalzentrum-zukunftskultur.de