



**Experts Group**  
Kooperation und Netzwerke



**WKO**  
Unternehmensberatung · Buchhaltung · IT

ein gemeinsames Bild entwickeln

gemeinsame Expertise erweitern

gemeinsame Projekte umsetzen

Gemeinsam lernen - weiterlernen

Erfahrungen austauschen

WHITEPAPER

# ERFOLGREICH KOOPERIEREN - EXPERTISE SCHAFFEN

ERGEBNISSE DER  
EXPERTS GROUP  
FÜR KOOPERATION UND NETZWERKE  
AUS DEM BARCAMP  
3.-4.11.2023



von l.n.r.:

Katja Oeller, Günter Schwarz, Claudia Glawischnig-Hejtmanek, Nadja Maria Wegscheider, Elisabeth Alder-Würrer, Christian Imboden, Gisela Ebermayer-Minich, Martin Seibt, Armin Ziesemer, Ewald Babka, Christoph Ortner, Anton Aldrian, Joachim Reitbauer

## Impressum:

Martin Seibt  
Bundessprecher der  
Experts Group Kooperation und Netzwerke  
der Wirtschaftskammer Österreich  
Wiedner Hauptstraße 64  
1045 Wien

> [kooperation-netzwerke.at](http://kooperation-netzwerke.at)

2024

## Whitepaper-Copyrights:

Texte: Experts Group Kooperation und Netzwerke  
Lektorat: Andrea Burchhart  
Fotos: Hannah Seibt & Experts Group Kooperation und Netzwerke  
Gestaltung: Agentur PROinVisio

# MOTIVATION ZUM BARCAMP

## PRÄAMBEL

Text: Gisela Ebermayer-Minich und Claudia Glawischnig

Die Mitglieder der **Experts Group für Kooperation und Netzwerke** trafen einander am 3. und 4. November 2023 in Salzburg, um sich und ihre Dienstleistungen im Rahmen eines Barcamps als Basis für mögliche Kooperationsmodelle besser kennenzulernen.

Die Motivation, sich nach vielen Online-Terminen persönlich zu treffen, war, sich mit allen Sinnen wahrzunehmen, um schneller Vertrauen aufzubauen. Vertrauen wird als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit angesehen.

### **Motivation, das Whitepaper dazu herauszugeben**

Die Mitglieder der **Experts Group für Kooperation und Netzwerke** haben in acht Präsentationen ihre Themen im Zusammenhang mit Kooperationen vorgestellt und jeweils Feedback von den Kolleginnen und Kollegen eingeholt. Die Motivation, die Erkenntnisse und Erfahrungen mit Interessierten zu teilen, liegt darin begründet, dass erfolgreiche Kooperationen immer wichtiger werden.

Deshalb hat sich die **Experts Group für Kooperation und Netzwerke** die Aufgabe gemacht, die Erfahrungen rund um Kooperation und Vernetzung in diesem Whitepaper zusammenzufassen und Interessierten zur Verfügung zu stellen.

### **Die Bedeutung von Kooperation und Netzwerken in der Sharing Economy**

Kooperationen und Netzwerke sind in aller Munde und werden in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten immer wichtiger. Anfang des 20. Jahrhunderts erforderte die zunehmende Arbeitsteilung im Produktionsprozess klare Aufgabenbeschreibungen, um ein ganzes Produkt herstellen zu können.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts entstand die Sharing Economy. Sie zielt darauf ab, Ressourcen - auch zwischen Unternehmen - gemeinsam sinnvoll zu nutzen.

Sie erfordert daher Geschäftsmodelle, die Kooperation ermöglichen und damit gemeinsam mehr erreichen als im Alleingang. Sie erfordert aber auch von uns Menschen die Fähigkeit zur Vernetzung und Kooperation. Networking wird als Möglichkeit angeboten, Menschen und Unternehmen auch außerhalb des eigenen Bekanntenkreises kennenzulernen.

### **Auf dieser Basis lassen sich Kooperationen leichter aufbauen. Kooperieren und Netzwerken will gelernt und geübt werden.**

Es gibt einen rechtlichen Rahmen, in dem Kooperationen stattfinden können. Von der ARGE, der GesnbR, der Genossenschaft bis hin zu GmbH-Holdings oder ausgegliederten Tochtergesellschaften werden im Anhang ausführlich beschrieben.

Aufgrund dieser Erkenntnisse haben wir uns als Expertinnen und Experten zu diesem Thema zu einem Barcamp zusammengefunden und wollen unsere Erkenntnisse mit diesem Whitepaper weitergeben.

Um sicherzustellen, dass die Begriffe „Kooperation“ und „Netzwerk“ eindeutig verstanden werden, möchten wir zunächst ihre Bedeutung klären. Das vorliegende Whitepaper folgt dieser Logik.

## Erwartungshaltungen

Wir beobachten unterschiedliche Herangehensweisen an das Thema Kooperation. Die einen sagen „Ich arbeite allein, bis ich nicht mehr weiter weiß!“, die anderen sagen „Der Kooperationspartner, die Kooperationspartnerin ist der Retter, die Retterin in der Krise!“, wieder andere nehmen sich die Zeit, ein gemeinsames Ziel zu definieren, Vertrauen aufzubauen und Schritt für Schritt das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Das kann die Entwicklung eines Produktes sein, eine neue Idee, die eine Kooperationspartnerin, einen Kooperationspartner aus der Industrie zur Umsetzung braucht. Soll das neue Produkt auf den Markt gebracht werden, braucht es Kooperationspartner:innen, die bereit sind, in die Marktvorbereitung zu investieren. In dieser Phase ist die Rolle der Handelsvertreterin, des Handelsvertreters noch nicht von Erfolg gekrönt, denn die Menschen brauchen Zeit, um das neue Produkt kennenzulernen, zu akzeptieren und zu kaufen.

„Wir arbeiten seit zwei Jahren an unserer Kooperation, wird das noch was?“  
Es geht darum, Beziehungen und Vertrauen aufzubauen. Das dauert unterschiedlich lange.

## Begriffe

### ► Netzwerke(n) - Netzwerken bzw. Networking

Networking meint den proaktiven Aufbau und die Pflege des eigenen Kontaktnetzwerkes. Unter Networking (zu Deutsch: Netzwerken) versteht man den Aufbau und die Pflege des eigenen Kontaktnetzwerkes, mit dem Ziel, dieses zu erweitern und unter Umständen Vorteile daraus zu gewinnen.

Networking meint den Prozess der Kontaktsuche, gleichzeitig aber auch die Beschäftigung mit dem eigenen Netzwerk, indem man sich mit diesem austauscht, sich informiert und gegenseitig hilft.

Das Ziel der Netzwerkerin, des Netzwerkers kann altruistischer Natur sein, indem sie bzw. er dabei hilft, Menschen zu ihrem gegenseitigen Nutzen zusammenzuführen, aber auch mit wirtschaftlichen Interessen verbunden werden, wenn anhand des eigenen Netzwerks etwa Geschäftsbeziehungen ausgebaut oder gefördert werden.

vgl. Quelle: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/lexikon/begriffe/networking/>  
(abgerufen am 08.01.2024)

Aus unserer Sicht steht aktives Networking am Anfang jeder Kooperation, denn Networking ermöglicht den Aufbau von Beziehungen (Vertrauen), um später verbindliche Geschäftsbeziehungen in Form von Kooperationen eingehen zu können.

### ► Kooperation

„Zusammenarbeit unterschiedlicher Intensität, zeitlicher Dauer und Zielrichtung zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen. Kooperationspartner können dabei sowohl Wettbewerber, d.h. Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe als auch Unternehmen einer anderen Wirtschaftsstufe sein. Kooperationen können je nach individueller Ausgestaltung gegen das Kartellverbot des § 1 GWB und des Art. 101 I AEUV verstoßen.“

Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kooperation-39490>  
(abgerufen am 08.01.2024)

## Die Merkmale einer Kooperation sind:

- 1. Gemeinsame Ziele:**  
Alle beteiligten Parteien verfolgen gemeinsame Ziele oder Interessen.
- 2. Interdependenz:**  
Der Erfolg oder Misserfolg einer Partei kann sich auf die anderen auswirken, wodurch eine gegenseitige Abhängigkeit entsteht.
- 3. Kommunikation:**  
Eine klare und effektive Kommunikation ist entscheidend, um Informationen auszutauschen und sicherzustellen, dass alle Parteien auf dem gleichen Stand sind.
- 4. Teilung von Ressourcen:**  
Die Beteiligten teilen Ressourcen wie Wissen, Fähigkeiten, Zeit oder finanzielle Mittel, um die gemeinsamen Ziele zu unterstützen.
- 5. Konfliktlösung:**  
Da unterschiedliche Perspektiven und Interessen bestehen können, erfordert eine erfolgreiche Zusammenarbeit oft einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

## Wann sind Kooperationen erfolgreich, welche Faktoren bestimmen den Erfolg:

### WARUM:

- **Klarer Nutzen:**  
Warum soll kooperiert werden, welchen Nutzen haben die Beteiligten davon?  
Das Warum muss im Laufe einer Kooperation immer wieder geschärft und in Erinnerung gerufen werden, es ist die Basis für erfolgreiche Kooperationen.

### WAS:

- **Gemeinsame Ziele:**  
Klare und gemeinsame Ziele sind essenziell. Alle Mitglieder müssen verstehen, wohin die Zusammenarbeit führen soll, und sich darauf konzentrieren, diese Ziele zu erreichen. Diese Ziele müssen mit den unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen der Unternehmen übereinstimmen.  
Kooperation bedeutet, gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten, wobei jedes Unternehmen seine individuellen Ziele verfolgt und wirtschaftlich unabhängig bleibt. (Unterschied zur Fusion von zwei Unternehmen!)

### WIE:

- **Vertrauen:**  
Vertrauen ist die Grundlage jeder erfolgreichen Zusammenarbeit.  
Beziehungsmanagement ist entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. Dies gilt von Anfang an.
- **Kommunikation:**  
Klare und offene Kommunikation ist entscheidend. Die Teammitglieder müssen in der Lage sein, ihre Gedanken, Ideen und Anliegen effektiv auszutauschen. Eine offene Kommunikation ist wiederum vom Vertrauen der Kooperationspartner:innen untereinander getragen.
- **Klare Strukturen und Prozesse:**  
Klar definierte Rahmenbedingungen und Prozesse erleichtern die Zusammenarbeit. Dazu gehören Entscheidungsfindung, Kommunikationswege und Arbeitsabläufe.

- **Aufgabenverteilung:**  
Eine klare Aufgabenverteilung stellt sicher, dass jedes Teammitglied seine Rolle und seine Verantwortlichkeiten kennt. Dies minimiert Konflikte und erhöht die Effizienz.
- **Vielfalt und Inklusion:**  
Unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten können Kreativität und Innovation fördern. Eine vielfältige Gruppe von Menschen, die unterschiedliche Sichtweisen einbringen, kann oft bessere Lösungen finden.
- **Konfliktmanagement:**  
Konflikte sind unvermeidlich, aber es ist wichtig, konstruktiv mit ihnen umzugehen. Ein effektives Konfliktmanagement trägt dazu bei, Spannungen abzubauen und die Zusammenarbeit zu stärken. Dabei ist es wichtig, nicht nur „Schönwetter-Kooperationen“ im Blick zu haben, sondern auch zu überlegen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um Kooperationen auch in schwierigen Zeiten aufrechtzuerhalten.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:**  
Da sich die Umstände ändern können, ist es wichtig, flexibel und anpassungsfähig zu sein. Teams, die sich schnell an neue Anforderungen anpassen, sind oft erfolgreicher.
- **Motivation und Engagement:**  
Motivierte Teammitglieder, die sich für die gemeinsamen Ziele einsetzen, tragen wesentlich zum Erfolg einer Kooperation bei. Dabei ist es wichtig, von Anfang an, mit den „richtigen“ Personen zu kooperieren (übereinstimmende Wertesysteme und Vertrauen sind Grundvoraussetzungen).
- **Feedbackkultur:**  
Eine offene und konstruktive Feedbackkultur fördert die kontinuierliche Verbesserung und ermöglicht es den Teammitgliedern, voneinander zu lernen.

## Kollaboration

Der Begriff „Collaboration“ bedeutet übersetzt „Zusammenarbeit“. Collaboration fördert nicht nur die kooperative Zusammenarbeit mit Teammitgliedern im Unternehmen, sondern auch mit Lieferanten, Kunden und Partnern. Dabei steht das gemeinsame Ziel bzw. die gemeinsame Bewältigung eines Projektes im Vordergrund.

(Quelle: Webclap Lexikon, aufgerufen am 29.1.24)

Kollaboration im Unterschied zu Kooperation bezieht sich auf das gemeinsame Entwickeln von neuen Ideen, Probleme zu lösen und innovative Lösungen zu entwickeln.

## Kooperation

Die Kooperation (auch Koopkurrenz;<sup>[1]</sup> englisch Coopetition) ist sowohl ein Zustand als auch ein Verhalten von (Wirtschafts-)Akteuren, bei der Kooperation und Konkurrenz in einer Beziehung zusammenfallen. Sie ist aus den Wörtern Kooperation (Zusammenarbeit) und Kooperation (Wettbewerb) zusammengesetzt und wurde mit dem gleichnamigen Buch Co-opetition durch die Spieltheoretiker Adam Brandenburger und Barry Nalebuff im Jahr 1996 in die allgemeine Strategie-Diskussion eingeführt.

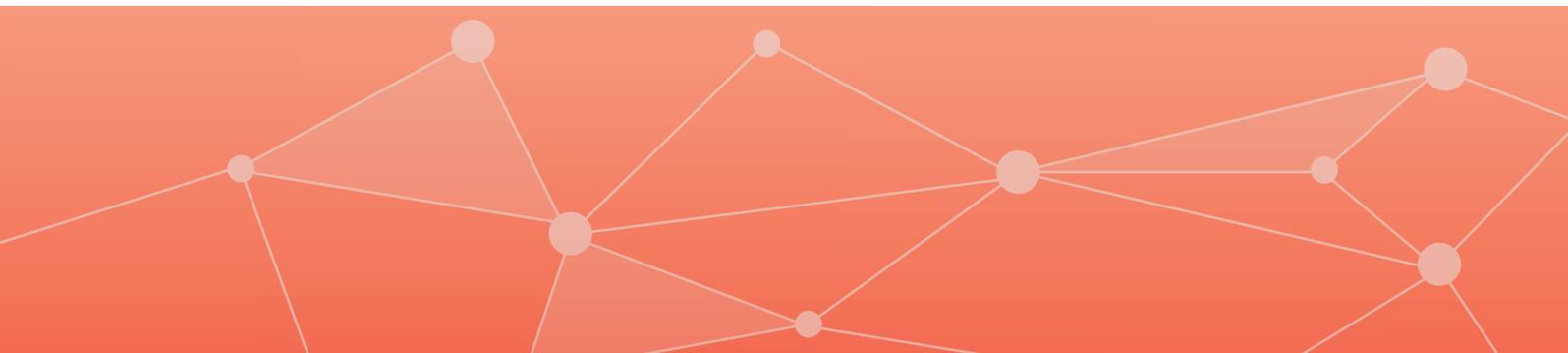
(Quelle: Wikipedia, aufgerufen am 29.1.24)

Kooperation kommt in unterschiedlichen Formen vor. Unternehmen können beispielsweise in einem Marktsegment zusammenarbeiten, um gemeinsam neue Technologien zu entwickeln, während sie gleichzeitig um Kundinnen und Kunden konkurrieren. Oder sie können sich zusammenschließen, um gemeinsam Kosten zu senken und gleichzeitig um Marktanteile zu kämpfen.

Der Ansatz der Kooperation kann vorteilhaft sein, um große Aufträge zu bekommen und Kunden mit einer 2- oder 3- Lieferanten-Strategie zu gewinnen.

Viel Freude beim Lesen und Nachvollziehen,  
wie Kooperationen gelingen  
und zu mehr Wertschöpfung führen können.

Ihre  
Experts Group Kooperation und Netzwerke





# EFFEKTIVES NETZWERKEN ROADMAP ZUM ERFOLG

Session: Anton Aldrian - Text: Ewald Babka

In der Session von Anton Aldrian ging es um die Frage, was effektives Networking ist, was wir darunter verstehen und welche Regeln wir, wenn überhaupt, einhalten können. Dabei stellt sich unweigerlich die Frage des Zeitmanagements.

Wo und wann bleibt da noch Zeit für Networking und welche Netzwerke sind für mein Unternehmen relevant? Wenn es gelungen ist, das richtige Netzwerk herauszufiltern, bleibt immer noch die Frage, ob ich mich wirklich in eine Abhängigkeit von den potenziellen Netzwerkpartner:innen begeben möchte.

Wie schaffe ich es, eine gute Netzwerkpartnerin, ein guter Netzwerkpartner zu sein, ohne meine unternehmerische Freiheit zu verlieren?

Widmen wir uns in einem ersten Schritt dem Warum, d.h. was motiviert mich, zu bestimmten Netzwerkveranstaltungen zu gehen? Wie wähle ich das richtige Netzwerk aus?

## Im Rahmen der Diskussion konnten vier grundlegende Punkte herausgearbeitet werden:

1. Was ist der erwartbare Nutzen und die Inspiration für neue Projekte und Geschäftsideen?
2. Welche Interessen überschneiden sich, damit ein gewinnbringender Erfahrungsaustausch möglich wird?
3. Lassen sich daraus Kontakte für Kooperationen finden und ist damit eine gute Ergänzung der eigenen Expertise gegeben?
4. Erst dann steigt die reale Chance, im Umfeld von Netzwerken die richtigen Kundinnen und Kunden zu finden. Die richtige Wahl des geeigneten Netzwerkes kann der erste Schritt zum erfolgreichen Netzwerken sein: das "Networking" ist die Vorstufe für Kooperationen.

## Nicht jede Veranstaltung passt für jede und jeden!

Aus den obigen vier Punkten sollte sich ableiten lassen, in welcher Rolle ich an der Veranstaltung teilnehme. Bin ich derjenige, der vor allem Expertise mitbringt, bin ich Lösungsanbieter:in oder Kooperationspartner:in? Wenn ich hingegen Probleme habe, für die ich Lösungen brauche, dann suche ich Kooperationspartner:innen, die ihre Expertise anbieten. Es ist also durchaus sinnvoll, sich im Vorfeld darüber klar zu werden, welche Besucher:innen bzw. Gesprächspartner:innen zu erwarten sind.

## Welches Format bietet die Veranstaltung?

Das Programm gibt Aufschluss über das Format der Veranstaltung. Hier gilt es, die Veranstaltung danach auszuwählen, ob z.B. ausreichend Pausen zum Netzwerken zur Verfügung stehen. Andere Formate bieten Abläufe, bei denen durch geplante und gezielte Bewegung ein leichter Austausch durch Walk & Talk oder an Stehtischen angeboten wird. Solche Veranstaltungen eignen sich gut für abwechslungsreiche Gespräche mit unterschiedlichen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern.

Unabhängig vom Format bieten Netzwerke viele Möglichkeiten der Projekt- und Geschäftsanbahnung.

## Potenzielle Partner:innen oder Kundinnen bzw. Kunden findet man nicht durch Kooperationen, sondern durch „Networking“!

Das Netzwerken kann einen Mehrwert schaffen, wenn Beziehungen offen und neugierig aufgebaut werden. Durch die Wahl der richtigen Gesprächsthemen kann die notwendige Begeisterung geschaffen werden, um unvergessliche Erlebnisse damit zu verbinden und eine nachhaltige Beziehung aufzubauen. Die Gesprächsthemen müssen zunächst nicht unbedingt einen fachlichen Hintergrund haben.

### Tipp:

Es ist wichtig, immer authentisch zu bleiben und durch die Wahl des richtigen Satzes im Gedächtnis der Gesprächspartnerin, des Gesprächspartners zu bleiben. Mit der Übergabe der Visitenkarte sollte ein Mehrwert, eine Hilfestellung oder ein Lösungsvorschlag angeboten werden, um einen nachhaltigen Eindruck zu hinterlassen.



# BEZIEHUNGSHALTUNGEN BEWUSST FÖRDERN

## EBENBÜRTIGKEIT MUSS FÜR GELINGENDE KOOPERATIONEN ALS KOMPETENZ AKTIV AUFGEBAUT WERDEN

Session: Armin Zieseimer - Text: Armin Zieseimer und Claudia Glawischnig

Mit Blick auf den Weg hin zum ersten Barcamp fiel Armin Zieseimer als Organisationsentwickler, der mit der Methode der Transaktionsanalyse arbeitet, eine Besonderheit auf: Als Gremium mit dem Interesse, die Kompetenzen „Kooperieren und Netzwerken“ zu professionalisieren, ist die Experts Group ein Netzwerk von Menschen, das im Gegensatz zu einem festen Arbeitsverhältnis lose Berührungspunkte über ganz Österreich aufweist und bewusst hohe Anforderungen an die Kooperationsbeziehungen stellt. Er hat erkannt: Der Vertrauensvorschuss für gelingende Aktivitäten muss groß sein, um in einem ungewissen Raum mit fast unbekanntem Menschen ein noch wenig verbreitetes, kokreatives Lernformat, ein Barcamp, zu realisieren.

### Vertrauen erlaubt alternatives Verhalten

In seiner Session „Kooperative Beziehungshaltung üben“ nutzte er eine Selbsterfahrungsübung, um in einem geschützten, sicheren Raum Machtbeziehungen für die Praxis reflektierbar zu machen. Wesentliche Voraussetzungen für gelingende Kooperationsbeziehungen sind neben einem Vertrauensvorschuss die Haltung und die bewusste Kompetenz, eine Beziehung auf Augenhöhe zu pflegen. Dies ist eine Gratwanderung im zwischenmenschlichen Bereich.

Aufgrund unserer Veranlagung neigen wir individuell dazu, uns anderen gegenüber entweder überlegen (ich mache mich innerlich größer als andere) oder unterlegen (ich mache mich innerlich kleiner als andere) zu fühlen. Vor allem in Stresssituationen oder in unbekanntem Umgebungen neigen wir dazu, uns gegenseitig in Formen der Nicht-Augenhöhe zu verstricken, was Konflikte begünstigt (siehe Abb. 1). Der Aufbau von Netzwerken oder dauerhaften Kooperationsbeziehungen ist gefährdet.

### Haltung der Ebenbürtigkeit

Kommunikation wird seit vielen Jahren aus unzähligen Blickwinkeln und mit vielen Modellen gelehrt. Das Sender-Kanal-Empfänger-Modell von Shannon Weaver gilt als eines der bekanntesten. Es stammt aus einer mechanischen Zeit und vernachlässigt, dass in einer Begegnung alle





# NETZWERKE ZUM WACHSEN BRINGEN

## INTERNE UNTERNEHMENSNETZWERKE ALS STRATEGISCHE IMPULSGEBER FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG VON UNTERNEHMEN.

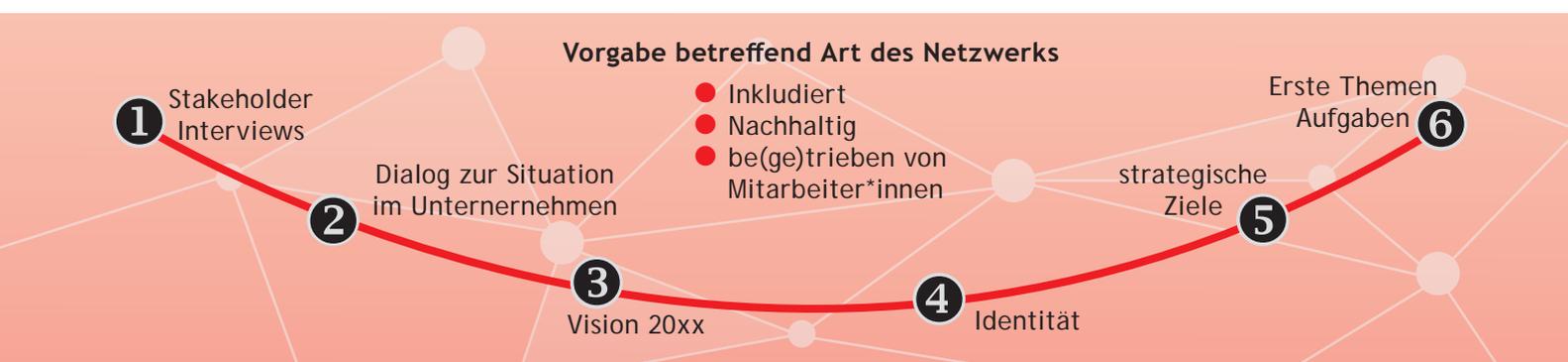
Session: Elisabeth Alder-Würer | Text: Claudia Glawischnig-Hejtmanek

Erfolgreiche unternehmensinterne Netzwerke können als Vorbild dienen. Nachhaltige und im Unternehmen fest verankerte Netzwerke entstehen, wenn der Netzwerkaufbau im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojektes erfolgt.

Das Barcamp ging den Fragen nach:

Wie können neue Netzwerke entstehen?

Welche Faktoren sind relevant, welche erfolgskritisch, und wo ist Expertinnenwissen bzw. Expertenwissen von Nutzen?



### Wo kann das helfen?

Typische Bereiche für Netzwerkentwicklungen in Betrieben (bereits erprobt und erfolgreich!)

- Verteilung und Generierung von Wissen und Innovation
- Inklusion von Mitarbeiter:innengruppen (z.B. Karriere- oder Frauenförderung, inkl. Kultur)
- Erfahrungen der Mitarbeiter:innen für Produkt- und Serviceentwicklung nutzen

## Wie und Was?

Unabhängig davon, welches Thema durch ein Netzwerk unterstützt werden soll, sind für unternehmensinterne Netzwerke folgendes immer wichtig:

- klares Commitment der Geschäftsleitung und klare Themensetzung
- unabhängiges Budget
- garantierte Zeitressourcen der Teilnehmer:innen
- Nutzen für alle Beteiligten - Unternehmen und Mitarbeiter:innen
- Nachhaltige Organisations- und Steuerungsstrukturen
- Erfolgsbilanz (Kennzahlen)

## Bewährte Vorgehensweise beim Netzwerkaufbau

Neben den vorher angeführten Schritten wird der Aufbau der Selbstorganisation und der Selbststeuerung unterstützt.

Die entstehende Organisations- und Steuerungsstruktur soll so gestaltet sein, dass

- der Austausch mit der Linienorganisation stattfindet,
- weiteres organisches Wachstum ermöglicht wird,
- die Aktivitäten des Netzwerkes sich an der Vision ausrichten und sowohl den Teilnehmer\*innen als auch dem Unternehmen Nutzen bringen.

## Erfolgsfaktoren

- Stakeholder:innen aktiv einbinden und verbindliche Zusagen einfordern (Budget und Ressourcen), Art und Thema des Netzwerks sowie Nutzererwartungen klären.
- Frühzeitige Einbindung von potenziellen Teilnehmer\*innen in den OE-Prozess.
- Entwicklung einer gemeinsamen Vision.
- Festlegung der Rahmenbedingungen:  
Wer ist Teil des Netzwerkes und welche Rahmenbedingungen sind einzuhalten
- Definition strategischer Ziele (Kennzahlen für den Erfolg, Nutzen).
- Klare Zuständigkeiten innerhalb des Netzwerks und gegenüber der „Linie“.

## Messbarkeit und Erfolgsbilanz

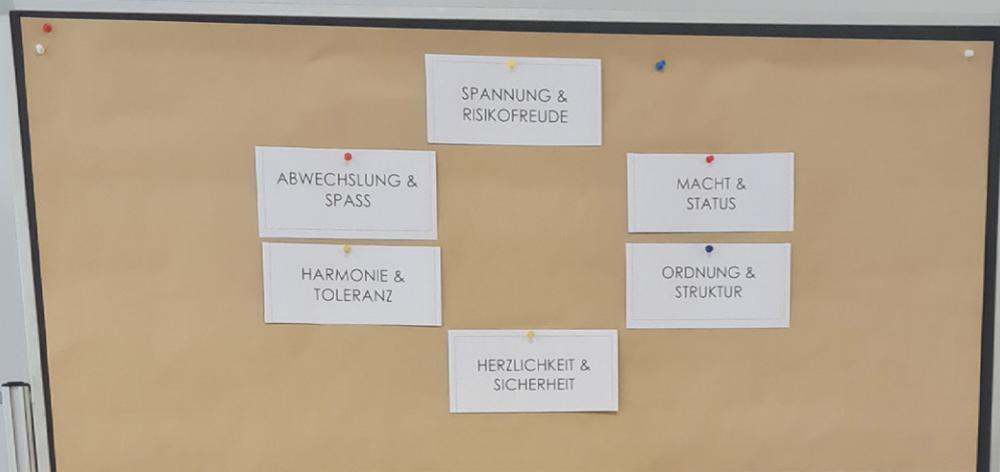
Kennzahlen erfüllen die Forderung des Managements nach nachvollziehbarem Erfolg. Das Erreichen von Ergebnissen wird gemessen. Auch Meilensteine können transparent dargestellt werden. Kennzahlen helfen, ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Es ist zu empfehlen, beim Aufbau eines Kennzahlensystems Expertinnen bzw. Experten zu Rate zu ziehen.

## Schlussfolgerungen:

Anwendbarkeit auf andere Netzwerke (z.B. firmenübergreifend)

- ESG Kriterien
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Employer Branding
- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz

Für kleinere Unternehmen könnten überbetriebliche Netzwerkstrukturen, finanziell unterstützt durch Fördermittel oder die Wirtschaftskammer, Lösungsansätze bieten. Insgesamt zeigt der vorgestellte Ansatz seine Anwendbarkeit auch über unternehmensinterne Netzwerke hinaus.



# KOOPERATIONEN - UNGLEICHGEWICHT?

## MEHR CHANCEN MIT UNTERSCHIEDLICHEN MENSCHENTYPEN

Text und Session: Katja Oeller

Wir Menschen sind sehr verschieden. Und das ist auch gut so. Das bedeutet, dass jeder Mensch auf seine individuelle Art und Weise ein Gewinn für die Kooperation sein kann.

Es gibt verschiedene Modelle der Persönlichkeitstypen.  
Katja Oeller präsentierte ihr eigenes Modell, abgeleitet aus der Limbic-Map:

### Werte & Emotionen der sogenannten „Neuro-Werte-Map“

Hier handelt es sich um unterschiedliche Wunschprägungen.

1. Der MACHT-Typ strebt nach Stärke und Größe - diese Menschen sind wichtig für jedes gewinnbringende Projekt. Aber diese Menschen brauchen andere, um alle Aspekte einer Zusammenarbeit zu berücksichtigen.
2. Der STRUKTUR-Typ schafft die Basis und ein geordnetes Vorankommen - und hat auch die Zahlen im Blick. Unverzichtbar für jede Kooperation.
3. Ein Typ mit viel HERZLICHKEIT und Wärme schafft eine angenehme Basis - kümmert sich gerne um ein gutes Auskommen untereinander.
4. Der HARMONIE-Menschentyp schafft eine Toleranz und Offenheit für unterschiedliche Sichtweisen.
5. Der kreative Typ, der die ABWECHSLUNG liebt, ist eine enorme Bereicherung im kreativen Prozess. Denn ohne Ideenfluss ist schon so manches Projekt gescheitert.
6. Dieser Typ liebt die SPANNUNG und das Risiko. Und genau diesen Mut brauchen viele Projekte in der Umsetzung.

**Für eine gelungene Kooperation ist es wichtig, das Verständnis zu haben, dass wir alle anders sind - und alle voneinander profitieren können.**

## Zusammenhalt entsteht durch die Beantwortung der Frage nach dem WARUM.

WARUM ist uns allen dieses Projekt, diese Zusammenarbeit so wichtig?

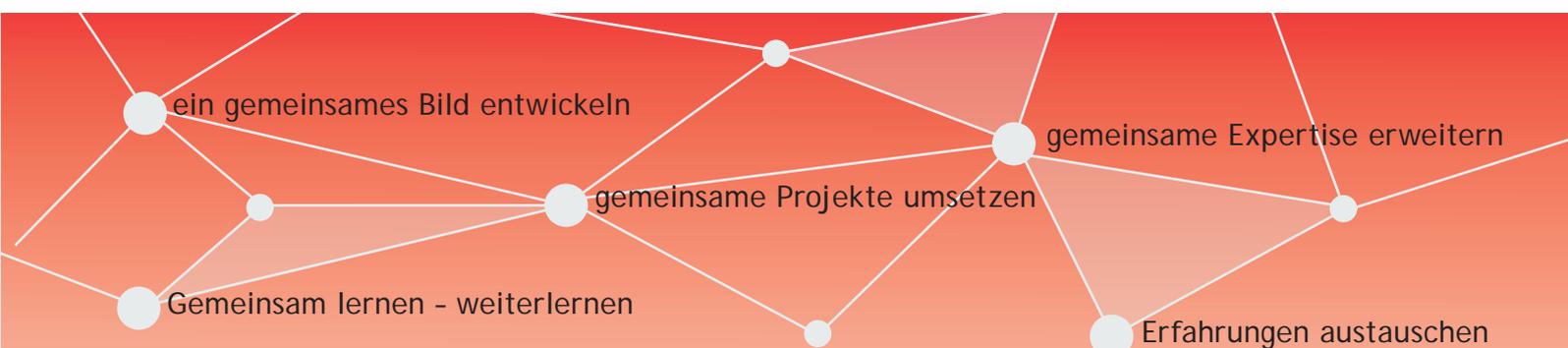
Wenn alle hier diese Basis verinnerlichen, dann funktioniert auch die Basis jeder Zusammenarbeit.

Daraus ergibt sich die Frage nach dem WIE. Wie wollen wir gemeinsam das Ziel erreichen. Der nächste Schritt sind dann die Gemeinschaftsregeln. Es geht um das WER, WANN, WAS. Natürlich geht es vor allem um die Frage, WER welche Rolle hat. Für eine klare Linie braucht es aber auch die Antwort auf die Frage: WAS WÄRE WENN? Für die finanzielle Klarheit braucht es noch, WER verdient WAS und WANN? Alle Fragen brauchen klare Antworten. Eine klare Struktur. Das ist die Grundvoraussetzung.

Dazu bedarf es unterschiedlicher Menschentypen. Der Wunsch nach MACHT strebt den Gewinn einer Kooperation an. Der Wunsch nach STRUKTUR hilft der Kooperation auf einem geordneten Weg. Der Wunsch nach HERZLICHKEIT ist die Basis einer guten Kommunikation innerhalb der Kooperation. Der Wunsch nach HARMONIE führt zu mehr Toleranz untereinander. Der Wunsch nach ABWECHSLUNG ermöglicht den Blick über den Tellerrand. Und der Wunsch nach mehr SPANNUNG lässt auch mal einen mutigen Blick auf neue Wege zu.

### Schlussfolgerungen:

Eine Kooperation vereint unterschiedliche Menschentypen.  
Nur so kann etwas Großes entstehen.





# KOOPERATION MIT UNBEKANNTEN MENSCHEN GELINGT WORKSHOP AM 4.11.2023 MIT GÜNTER SCHWARZ

Session: Günter Schwarz | Text: Günter Schwarz und Gisela Ebermayer-Minich

## Inhalt

Günter Schwarz lud uns Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Barcamps KuN zu einem Kooperationsworkshop ein. Wir zählten - 1,2,3,4,5 - und setzten uns in fünf Gruppen zusammen. Die Aufgabe klang einfach und schwierig zugleich: Das Ziel des Workshops war es, in der Gruppe eine Erfindung zu machen und einen Plan zu entwickeln, wie man sie umsetzen kann.

## Kooperation von fremden Personen

Jede Gruppe ging anders an die Sache heran. In meiner Gruppe haben wir uns aus dem aktuellen Bedürfnis nach Menschlichkeit, Freude und guter Stimmung heraus entschieden, an einer Erfindung zu arbeiten, die gute Stimmung in Teams bringen und halten kann. Obwohl wir in dieser Konstellation noch nie zusammengearbeitet hatten, kristallisierte sich schnell das gemeinsame Interesse heraus, ein Produkt zu entwickeln. Die verschiedenen Talente wurden sichtbar. Die Erfindung war innerhalb einer Stunde benannt, notiert, prototypreif.

=> Ergebnis: Nach einer Stunde hatten alle Gruppen ihre Erfindung entwickelt.

## Voraussetzungen für gelingende Kooperationen

- Kooperationswilligkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Augenhöhe zwischen den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern
- gemeinsame Werte
- gleiche Sprache bzw. gegenseitiges Verständnis der jeweiligen Sprache (Muttersprache, Sprache der Branche)
- Vertrauensbildung
- gemeinsame Prinzipien verfassen
- gemeinsames Produkt oder Dienstleistung, die in der Kooperation ein besseres Ergebnis bringt, als alleine

- ein für beide Partner:innen funktionierendes Geschäftsmodell
- Klarheit über die Haftung (ungeteilt zu vollen Händen sobald ein gemeinsamer Auftritt nach außen von potenziellen Kundinnen und Kunden erkannt werden kann, und noch keine Gesellschaftsform gewählt und gegründet wurde)
- Klarheit über die Finanzierung und Ergebnis-Teilung
- Regelung vorab, zu Austritten und Eintritten, Nachfolge nach Versterben eines Kooperationspartners, einer Kooperationspartnerin

## Schlussfolgerungen:

Menschen, die sich auf eine Kooperation einlassen, erkennen, dass sie etwas gemeinsam tun können, wenn sie es wollen. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass Kooperation kein Rettungsanker in letzter Sekunde sein kann. Das Wesen einer Kooperation wird durch die Augenhöhe der Kooperationspartner:innen bestimmt. Der Prozess der Vertrauensbildung braucht Zeit und Gelegenheit, sich im Tun zu erleben, um die Fähigkeiten und Werte des/der anderen zu erkennen und zu berücksichtigen.

Es wird empfohlen, einen Kooperationsvertrag aufzusetzen.  
<https://www.wko.at/vertragsrecht/muster-kooperationsvertrag>



**WIRTSCHAFTSRECHT**



### MUSTER KOOPERATIONSVERTRAG

#### VERTRAG ZUR GEMEINSAMEN ABWICKLUNG VON WERK- UND DIENSTLEISTUNGSVERTRÄGEN

#### Präambel

(Absichtserklärung; hält Sinn und Zweck, Motiv für Kooperation der Vertragsparteien fest.)

Die Vertragsparteien sind selbstständige Unternehmen und wollen dies auch weiterhin ungeachtet dieser Kooperation bleiben. Um künftig besser und flexibler auf die Bedürfnisse des Marktes reagieren zu können und um auch solche Aufträge übernehmen zu können, die hinsichtlich ihres Umfangs oder ihrer fachlichen Anforderungen die Möglichkeiten des Einzelnen übersteigen, wollen die Vertragsparteien künftig im Rahmen dieser Vereinbarung zusammenarbeiten und Aufträge gemeinsam akquirieren und erfüllen.

#### § 1 Vertragsparteien

Firma A ..... (Name, Adresse, zuständige Person)

Firma B ..... (Name, Adresse, zuständige Person)

Firma C ..... (Name, Adresse, zuständige Person)

#### § 2 Vertragsgegenstand

Erfährt eine Vertragspartei von einer Geschäftsmöglichkeit, die sie nicht oder nicht allein nutzen kann, wird sie die anderen Vertragsparteien darüber informieren. Kommt es in weiterer Folge zur Auftragserteilung, bei der die Vertragsparteien arbeitsteilig



# „PSYCHO-LOGISCHE DNA“

## ERKENNEN UND MESSEN VON PERSÖNLICHKEITSDATEN

Session und Text: Nadja Maria Wegscheider

Nadja Maria Wegscheider stellt in ihrer Session die „psycho-logische DNA“ (kurz plDNA), einen Persönlichkeits- und Stärkentest im Kontext der Metaprogramme des Neurolinguistischen Programmierens (NLP), vor.

**Die plDNA gibt Auskunft über 41 Persönlichkeitsmerkmale, die das unterbewusste Funktionieren sichtbar machen sollen.**

Sie gibt Aufschluss über unsere Muster der Wahrnehmungen, Motivationen, Gewohnheiten, Handlungen, Aktivitäten, Bedürfnisse, Verarbeitungen, Bewertungen, Beziehungen und Entscheidungen und noch über einige mehr...

### Standortbestimmung - Erhebung des IST-Zustandes

In einer Analyse, die für 298 Euro angeboten wird, sind zwei Analysen enthalten. Die Durchführung erfolgt online und dauert ca. eine Stunde. Das Ergebnis spiegelt den IST-Zustand wieder und zeigt die Ausprägung der einzelnen Merkmale auf einer Skala von 0 bis 20.

Die Analyse gibt Auskunft über die eigenen Ressourcen. Zu den Merkmalen zählen unter anderem die Sinneskanäle (visuell, auditiv, kinästhetisch), die Motivationsrichtung („Hin-zu“ oder „Weg-von“ Tendenz), die Reaktion auf Stress (kognitiv oder emotional), die Informationsgröße (Detail/spezifisch oder Big Picture / Überblick) sowie die Vorgehensgründe (Optionen / Möglichkeiten oder Prozeduren / Notwendigkeiten).

### Veränderungsprozess

Grundlage der Idee ist die Annahme, dass alle Persönlichkeitsmerkmale entwicklungsfähig bzw. veränderbar sind. Durch das Erkennen von Mustern ist es durch Selbstreflexion oder im Rahmen eines begleitenden 1:1 Coachings möglich gezielt an einzelnen Themen und Merkmalen zu arbeiten und den Veränderungsprozess zu begleiten. Nach einer gewissen Zeit folgt die zweite Analyse. So können Coachingergebnisse messbar gemacht werden.



## Zielgruppe

Zielgruppe sind unter anderem Führungskräfte, für die eine solche Analyse und Begleitung besonders relevant erscheint.

In der Diskussion mit den Teilnehmer:innen wurde die Frage aufgeworfen, was notwendig ist, um diese Zielgruppe effektiv zu erreichen. Einige der vorgeschlagenen Ideen umfassen den Veränderungsprozess auf individueller Ebene, um eine bessere Führungskraft zu werden, das Verständnis für unterschiedliche Persönlichkeiten im Team, die Berücksichtigung von Lerntypen bei der Wissensvermittlung und die Bewältigung akuter Krisen. Insgesamt bietet die psychologische DANN eine ganzheitliche Perspektive auf die Potenziale und Herausforderungen von Führungskräften, um deren Entwicklung gezielt zu fördern.

## Einsatz der pIDNA-Analyse in Unternehmen

Weitere Anwendungsfelder sind die passgenaue Stellenausschreibung, Mitarbeiter:innen-Auswahl, optimales Onboarding, Personalentwicklung, Mitarbeiter:innen-Bindung und -Motivation, Zusammenstellung neuer Teams sowie die Kommunikation im Team.



# KMU-BERATUNG

## VERTRÄGT EIN KMU ZWEI BERATER:INNEN?

Session: Joachim Reitbauer | Text: Ewald Babka

Verträgt ein KMU zwei oder mehr Berater:innen?

Wie stelle ich sicher, dass Abrechnung, Werterhaltung, Konzeption und partnerschaftliche Zusammenarbeit in meinem Sinne erfolgen?

Die erste Frage kann damit beantwortet werden, dass ich als Berater:in den Wünschen der Kundinnen und Kunden optimal entsprechen möchte, aber nicht über die notwendige Kapazität oder Expertise verfüge. Daraus ergibt sich ein Ansatz aus der sich an der gängigen Praxis der Hausärzt:innen orientiert. Wenn die Expertise nicht ausreicht, wird die/der Patient:in an eine:n Spezialist:in überwiesen.

Ein ähnliches Vorgehen wäre auch im Beratungsgeschäft denkbar. Die laufende Beratung einer Kundin, eines Kunden wird mit der eigenen Expertisen abgedeckt. Treten jedoch spezielle Fragen auf, kann es sinnvoll sein, dass Beratungskolleg:innen mit den entsprechenden Schwerpunkten konsolidiert werden müssen. Es bleibt die Frage offen, ob die Kundin bzw. der Kunde direkt vermittelt wird oder ob die/der Spezialist:in, nur als Sicherheitsnetz zur Klärung von Spezialfragen hinzugezogen wird. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass eine Bündelung von Kompetenzen zum Wohle der Kund:innen sinnvoll ist.

### Erwartungshaltung der Kunden

Aber was sind die Erwartungen der Kund:innen? Was muss beachtet werden, damit die Erwartungen aller Beteiligten gleichwertig erfüllt werden?

In den Diskussionen kristallisierten sich einige grundlegende Merkmale heraus, die als Voraussetzung für eine Kooperation zwischen Beraterinnen und Beratern gelten, wenn eine Kundin, ein Kunde gemeinsam betreut werden soll. Es muss gewährleistet sein, dass genügend Sympa-



thie und Vertrauen zur Kundin, zum Kunden aufgebaut wird und kein „Futterneid“ zwischen den Beraterinnen bzw. Beratern entsteht.

Kann die Experts Group eine Basis zum Finden von geeigneten Beraterkolleginnen und -kollegen schaffen? Es könnten beispielsweise Veranstaltungen angeboten werden, die ein Umfeld zum Ausprobieren bieten, Investitionen in neue Kontakte und das Erlernen des Umgangs mit Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern. Lokale Netzwerke können genutzt werden, um in ersten Kontakten Kooperationspartner:innen kennenzulernen.

## **Vertikale vs. Horizontale Kooperation**

Auch dieses Thema wurde von Joachim Reitbauer zur Diskussion gestellt: Die Klärung der Frage, WAS will ich mit der Einbindung von Beraterkolleginnen und -kollegen als Kooperationspartner:in bei bzw. für meine Kundinnen und Kunden erreichen? In der Regel geht es bei der vertikalen oder horizontalen Kooperation um folgende Ziele zu erreichen:

1. Größere Kundenzufriedenheit und „one stop shop“ bei bestehenden Kunden
2. Größere Kunden gut ansprechen zu können - sowohl in der Dienstleistungsfähigkeit und Ausfallsicherheit
3. Mehr Kunden anzusprechen bzw. zu akquirieren

## **Beitrag der Experts Group Kooperationen und Netzwerke:**

Unabhängig davon, ob eine Zusammenarbeit bzw. Kooperation aus Kapazitätsgründen horizontal oder aus Gründen mangelnden Know-hows vertikal erfolgen soll, ist es unbedingt erforderlich, klare Richtlinien hinsichtlich Angebot, Kosten, Ablauf, Kundenkontakt etc. zu definieren. In diesem Zusammenhang kann die Experts Group KuN wesentliche Hilfestellung leisten. Die Leistungen umfassen z.B. persönliche Steckbriefe mit Kompetenzprofil der Mitglieder der Experts Group in einem Digi-Index. Es kann auch die Sichtbarmachung von Kompetenzen, die Darstellung von Komplementaritäten und die Erarbeitung von positiven Aspekten der Zusammenarbeit umfassen. Darüber hinaus hat die Diskussion die Frage nach der Definition von Begriffen wie Netzwerk, Kooperation, Formen der Zusammenarbeit und mögliche Gesellschaftsformen aufgeworfen. Dieses Whitepaper liefert dazu bereits Grundlagen.



# PRESENCENEST

## DAS PRAXISBEISPIEL FÜR EIN NEUES NETZWERK ALS KOOPERATIONSTART

Session: Gisela Ebermayer-Minich | Text: Katja Oeller und Gisela Ebermayer-Minich

Gisela Ebermayer-Minich präsentierte in ihrer Session ihr innovatives Gemeinschaftsprojekt mit Olga Megyeri namens „PresenceNest“ - eine Community und gleichzeitig eine Online-Plattform für Persönlichkeitstrainings, die durch die Zusammenarbeit der beiden Initiatorinnen mit aktuell 22 einzigartigen, freischaffenden Persönlichkeiten, lebt.

**Die Botschaft lautet: ‚Mehr Bewusstsein mit Hilfe Körper-basierter Methoden aufzubauen, um Herausforderungen besser zu meistern und Resilienz zu fördern‘.**

Das Hauptziel dieser Gemeinschaft ist es, sich auf den Menschen hinter der Führungskraft zu fokussieren. Die Idee basiert auf den Erfahrungen von Menschen in Ausnahmesituationen, die erkannt haben, dass ihre Strategien, Methoden und Werkzeuge, die sie durch die Krise getragen haben, auch Menschen in Führungssituationen helfen können. Das Angebot zielt darauf ab, Menschen Entwicklungsprozesse auf der persönlichen Ebene zu ermöglichen und in einem geschützten Rahmen erleben und üben zu lassen.

**Umsetzung als Online-Kongress und Online-Plattform bzw. Workshops vor Ort**

presencenest.com ist eine Online-Plattform, die es immer mehr Referent: innen ermöglicht, einzeln und in Zusammenarbeit mit Kolleg: innen online und vor Ort sichtbar zu werden und sich unterstützt durch Affiliate-Links gegenseitig zu vermarkten. Die Plattform bietet Wahlmöglichkeiten zwischen Workshops für Körper, Seele und Geist und Kombinationen daraus. Die Workshops basieren auf Individualität, Flexibilität, Selbsterfahrung und Selbstverantwortung. Gisela betont, dass es sich nicht um eine Arbeitsplatzanalyse, Teambuilding, Insights nach Jung, DISG oder New Work handelt.

## Zielgruppe

Die definierte\*) Zielgruppe von PresenceNest ist das mittlere Management, wobei vor allem der Mensch hinter der Leaderin oder dem Manager angesprochen wird.

\*) Mit Hilfe der Methoden von TheoryU/ MIT Boston wurde die Zielgruppe identifiziert, die aufgrund ihrer Sandwich-Position am meisten unter Druck steht.

## Möglichkeiten für mehr Sichtbarkeit durch Netzwerke(n)

Um die Sichtbarkeit des Netzwerkes zu erhöhen, wurden bisher verschiedene Aktivitäten gesetzt: Postings und Live-Interviews in Sozialen Netzwerken, Podcast Interviews, persönliche Gespräche und Vorträge in Unternehmen, in persönlichen Netzwerken und im Rahmen der Wirtschaftskammer Wien machen PresenceNest präsent. Im Jahr 2022 fand der erste PresenceNest Kongress statt, bei dem 22 Referentinnen und Referenten über fünf Tage ihre Workshops live online abhielten. Es war eine hervorragende Gelegenheit für die Referent: innen sich zu vernetzen, sich und ihre Angebote zu präsentieren und Feedback zu erhalten.

## Aktuelles Angebot

Derzeit werden Angebote entwickelt, die online und vor Ort sowohl für einzelne Unternehmen als auch Unternehmens-übergreifend abgehalten werden. Dazu gehört der Workshop „Produktivitätsgewinn durch Stressabbau‘ und Bewusstmachung der individuellen Stressfaktoren der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur (individuelles Stressrad in Energierad umwandeln) nach den vier Elementen (Feuer, Erde, Luft, Wasser).“

## Zusammenarbeit mit PresenceNest

Das aktuelle Barcamp bietet den Session-Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit, Netzwerkpartner: innen von PresenceNest zu werden; Netzwerkpartner: innen im ersten Schritt, als Nährboden für spätere Kooperationen.

Die relevanten Themen des „Mittleren Managements“, wie Prävention, Motivation und die Schaffung eines besseren Arbeitsklimas werden laufend hinterfragt, um das Angebot jeweils an dessen Herausforderungen anpassen zu können.

Forschungsarbeiten zum Thema „Gesundheit von Führungskräften“ dienen als wertvolle Grundlage, um PresenceNest als eine umfassende Initiative für positive Veränderungen im mittleren Management zu gestalten.

## Schlussfolgerungen:

Durch die Vernetzung entstehen neue Verbindungen und Marktperspektiven. Diese können in Kooperation für eine größere Gruppe sichtbar gemacht werden.

Die folgende Frage stellt sich den Initiatorinnen:

Wollen Sie in Zukunft mit oder durch den Kongress/die Workshops/die Webinars ihr Geschäftsmodell leben?



# DAS EWIGE UNTERNEHMEN

## START-UPS UND STOP-DOWNS DURCH KOOPERATIONEN NACHHALTIG ZUSAMMENBRINGEN

Session: Christian Imboden | Text: Christian Imboden und Ewald Babka

### Ausgangslage:

Während unter einem Start-up im Allgemeinen ein neu gegründetes Wirtschaftsunternehmen zu verstehen ist, wird unter einem Stop-down ein Unternehmen verstanden, das in der marktorientierten Wirtschaft ohne Insolvenz aufgibt.

In Österreich werden jährlich rund 30.000 Unternehmen gegründet. Davon überleben in der Regel zwei Drittel das fünfte Betriebsjahr. Mit diesem Drittel werden aber unnötig Kapital - auch öffentliches - und damit Potenzial vernichtet.

Auf der anderen Seite werden jedes Jahr rund 20.000 übernahmewürdige Unternehmen einfach geschlossen. Für die Volkswirtschaft ist es ein noch viel größerer Verlust, wenn Jahr für Jahr so viele Unternehmen einfach stillgelegt werden.

Um einen erfolgreicheren Start in die Selbstständigkeit zu ermöglichen und damit die Überlebenschancen auch nach fünf Jahren deutlich in Richtung 100 Prozent zu erhöhen, gilt es, die Unternehmensnachfolge konsequent als Alternative zur risikoscheuen Unternehmensgründung zu etablieren, denn die Stop-Downs haben sich bereits etabliert, da sie in der Regel u.a. älter als fünf Jahre sind etc. So können sie unter neuer Führung und Ausrichtung weiterhin erfolgreich am Markt agieren.

### Ziel:

Start-ups mit guten Ideen und Stop-downs mit guten Modellen werden effektiv und effizient zusammengebracht, indem geeignete Methoden zur nachhaltigen Unternehmensgründung bzw. zum nachhaltigen Unternehmenserhalt gefunden werden. Dabei werden der Jungunternehmer des Start-Ups und der Altunternehmer des Stop-Downs über Innovationen durch Kooperationen auf Basis von Netzwerken nachhaltig zusammengebracht.

Natürlich steht nicht für jede Gründerin und jeden Gründer zu jeder Zeit das passende Nachfolgeunternehmen zur Verfügung, daher müssen entsprechende Netzwerke erst aufgebaut und dann kontinuierlich gepflegt werden, um dann darauf aufbauend kontinuierlich in diese Richtung der nachhaltigen Kooperation zielführend agieren zu können.

## Vorgehen:

Wird dieser Prozess systematisch angegangen, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen bzw. Start-up als Stop-down erfolgreich weitergeführt wird. Es ist jedoch unerlässlich, persönliche Kontakte zu knüpfen bzw. ein breites Netzwerk zu Alt- und Jungunternehmerinnen und -unternehmern aufzubauen und zu pflegen. Der zentrale Dreh- und Angelpunkt liegt darin, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit deutlich erhöht bzw. ein Scheitern zweifelsfrei vermieden wird, wenn das richtige Unternehmen an die richtige Nachfolgerin, den richtigen Nachfolger übergeben wird.

Durch gezielte Recherchen werden Unternehmen herausgefiltert, die einerseits übernahmewürdig und andererseits möglichst nicht beratungsresistent sind. Darauf aufbauend ist ein entsprechendes Coaching-Gespräch im Vorfeld einer Übergabe zur Klärung persönlicher und wirtschaftlicher Fragen das sinnvollste Instrument. Eine der wichtigsten Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist die nach dem Grund der Schließung.

Weitere Fragen beziehen sich auf das Wissen über die Kunden, Mitarbeiter:innen, Märkte, Dienstleistungen, Produkte, Produktion und Prozesse des Unternehmens. Und schließlich: Wie kann die Schließung von gut aufgestellten Unternehmen verhindert werden?

Eine Bewertung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, insbesondere aus der Sicht eines potentiellen Nachfolgers, ist daher unerlässlich. Am Anfang stehen gute Gespräche, ausführliche Interviews mit der Betriebsinhaberin, dem Betriebsinhaber, der sich mit dem Gedanken trägt, sein Unternehmen abzugeben und/oder das entsprechende Alter dafür erreicht hat. Dabei geht es nicht darum, Prozesse, Vertriebsmodelle, Produkte etc. zu entwickeln, sondern aus der Vergangenheit und Gegenwart des Unternehmens eine Ableitung für die Zukunft zu finden.

Darauf aufbauend werden Jungunternehmer:innen, die sich bereits in einem entsprechenden Format bewähren konnten oder mussten, an die Hand genommen. Dabei wird das wichtige Wissen auf diese Nachfolger übertragen, indem zukünftige Entwicklungen im Hier und Jetzt eingeleitet werden.

Es muss folglich eine tragende Möglichkeit gefunden werden, wie das Vertrauen zwischen neuer, neuem und alter, altem Eigentümer:in geschaffen wird. Ein solcher Vertrauensaufbau kann durch gezieltes Arbeiten am kooperativen Verhalten der Proponenten erreicht werden. Grundlagen zum Aufbau von Kooperationen können in Netzwerken oder anderen Formaten gelegt werden, die es erlauben, Altunternehmer:in und Jungunternehmer:in nachhaltig zusammenzubringen.

Zur Unterstützung dieses Übergabeprozesses wird eine Broschüre oder ein Buch herausgegeben, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, was bei einer Übergabe zu beachten ist und warum eine Weiterführung sinnvoll ist.

## Schlussfolgerungen:

Die große Herausforderung besteht also darin, das Bestehende mit dem guten, bewährten Modell des Altunternehmers zu erhalten und gleichzeitig mit der guten, neuen, innovativen Idee der Jungunternehmerin, des Jungunternehmers erfolgreich in die Zukunft zu führen. Das implizite Wissen innerhalb der Experts Group Kooperation und Netzwerke kann hierfür die notwendigen Instrumente und Inhalte liefern.

**Frei nach dem Motto: „Wir müssen Sie zum Glück hinführen!“**



## DAS KAMINGESPRÄCH: EIN SKRIPTFREIER DIALOG

EIN HOTELIER UND EINE BIOMEDIZINERIN TREFFEN SICH. EIN OFFENER AUSTAUSCH ÜBER VERTRAUEN, EHRlichkeit UND DEN SINN VON KOOPERATIONEN UND NETZWERKEN.

Session: Armin Zieseimer | Text: Armin Zieseimer und Claudia Glawischnig

**Karin Grasenick** (Gründerin und Managing Partner, convelop cooperative knowledge design gmbh) und **Walter Veit** (Präsident der Österreichischen Hotelliervereinigung, ÖHV) waren zum ersten Barcamp der Experts Group Kooperation und Netzwerke zum Kamingespräch geladen. Im Kaminzimmer des Heffterhofs in Salzburg saßen sie mit Moderator Armin Zieseimer auf der gemütlichen Eckbank.

Beide ließen sich ohne vorheriges Skript auf das Gespräch ein. Das Kamingespräch fand in einem unbekanntem Begegnungsraum statt und es entwickelte sich ein vertrauensvoller Dialog. Einige der geäußerten Gedanken sind hier in freier Form zusammengefasst. Für ihr Dasein und ihre Bereitschaft danken wir von der Experts Group Kooperation und Netzwerke besonders.

### Zwei Organisationen, viel Kooperation

Beide Gäste brachten einen idealen Hintergrund aus Organisationen mit hohem Kooperationsbedarf mit. Beide Organisationstypen zeichnen sich durch hohe und komplexe Anforderungen an erfolgreiche Kooperationen aus.

2013 wurde das Human Brain Project (HBP) gegründet. Als eines der größten von der Europäischen Union geförderten Forschungsprojekte zielte es darauf ab, das gesamte Wissen über das menschliche Gehirn zusammenzutragen und durch computergestützte Modelle und Simulationen nachzubilden. Es dauerte bis September 2023 und brachte 500 Forscherinnen und Forscher aus 155 Institutionen in 19 Ländern zusammen. Eine der Partnerinnen war Convelop, vertreten durch Karin Grasenick.

Vor 70 Jahren, 1953, wurde der ÖHV gegründet und vereint heute als freiwillige und überparteiliche Interessenvertretung 1.700 Top-Hotels in ganz Österreich. Sein Gründer, Leopold Nedomansky, plädierte damals für eine breite Aufstellung des Fachverbandes. „Leute, fleißig sein allein genügt nicht. Wir müssen uns zusammenschließen, denn wenn wir in großer Zahl auftreten, wird unsere Stimme auch gehört“, lautete seine Devise. Über die Feststellung des Fleißes hinaus kann er als engagierter Förderer genossenschaftlicher Haltungen verstanden werden. Seit 2022 ist Walter Veit Präsident des ÖHV.

## Konkurrenz und Scheitern früh ansprechen

Die alltägliche Erfahrung, dass es mühsam ist, Kooperationen über einen längeren Zeitraum tragfähig zu halten, wurde gleich zu Beginn des Gesprächs deutlich. Wenn sich Menschen zu einem Zweck und mit einem Ziel zusammenschließen, entstehen schnell Phantasien über die Erfüllung vieler Zukunftserwartungen. Die Erfahrung zeigt, dass Kooperationen dann in der Regel weniger lange Bestand haben.

Am Anfang erscheinen die Netzwerkaktivitäten harmonisch und bleiben es auch, solange es keine konkurrierenden Aktivitäten gibt. Doch plötzlich entsteht eine Konkurrenzsituation: z.B. bei der Streitfrage: „Wer bekommt jetzt diesen attraktiven Auftrag?“ Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zeigt sich, welche Verbindungen tragfähig sind und welche nicht. Denn wenn es eng wird, wird die Zusammenarbeit schwieriger, weil das Ego stärker in den Vordergrund rückt. „Umso wichtiger ist es, mit einer Stimme zu sprechen. Kooperationen werden für schwierige Zeiten geschlossen und nicht als Schönwetterkooperationen“, ist Karin Grasenick überzeugt. „Und dafür braucht jede Kooperation vereinbarte Regeln, gerade in Krisenzeiten.“

Der Weg, den Kooperationsbeziehungen gemeinsam gehen, ist grundsätzlich mit einem Widerspruch belastet: Vertrauen wird vorausgesetzt, aber die Frage, wie man sich verhält, wenn etwas schiefgeht, wird vermieden und viel zu spät diskutiert. „In diesem Spannungsfeld schafft Unausgesprochenes zu Beginn einer Kooperation viel Raum für Konflikte“, sagt Grasenick. „Deshalb plädiere ich dafür, ein mögliches Scheitern so früh wie möglich anzusprechen, und dazu gehört auch die Kompetenz, über Schwächen sprechen zu können.“

## Sinn und Nutzen erfahrbar machen

Im Laufe der Zeit verfestigen sich die Beziehungen in den Kooperationen, die Strukturen reifen und es besteht ein ständiger Anpassungsbedarf. Oft, so die Hypothese, haben kleinere Organisationen einen besseren Zusammenhalt, weil sie sich gegenüber den Großen behaupten müssen. Im Sich-Behaupten-Wollen liegt ein Sinn und oft auch ein wirtschaftlicher Nutzen, der zusammenschweißt. Darüber muss nicht diskutiert werden, weil es offensichtlich ist. Sinn und Nutzen können mit der Zeit aus dem Bewusstsein verschwinden. Über den Sinn zu reden, hat in den wenigsten Fällen geholfen. Es geht darum, Sinn und Nutzen unmittelbar erfahrbar zu machen. Die Bedürfnispyramide auf den Kopf zu stellen, ist ein Ansatz. Denn nur wer den Sinn für eine Selbstverwirklichung gefunden hat, kann auch andere Aspekte des Lebens verwirklichen. Sigmund Freud hat einmal gesagt: „Wer nach dem Sinn des Lebens fragt, ist krank.“ Die tiefe innere Erfahrung von Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit findet oft keine Worte, sondern drückt sich unmittelbar im aktiven Handeln aus. Es gilt, jedem Kooperationspartner seinen individuellen Aspekt zuzugestehen, solange er ethisch vertretbar ist. Es lohnt sich, hier offen zu bleiben.

Im Kern gilt, dass Kooperationen davon leben, dass

- die Beteiligten ehrlich sind,
- nicht nur profitieren wollen und
- sich bzw. ihre Fähigkeiten freiwillig einbringen.

## Respekt vor großen Sprüngen

Eine Erfahrung, die Walter Veit in seiner Laufbahn immer wieder gemacht hat, ist, darauf zu achten, sich zunächst kleine Etappenziele zu setzen. Große Ziele überfordern gerne und können die gesunde Entwicklung von Kooperationen stören. Eine heute stark spürbare Veränderung im Hotelverband ist der Generationswechsel. Diese Dynamik ist nicht zu unterschätzen. Durch die unterschiedlichen Generationen gibt es viel Raum für Konflikte, die schnell die über Jahre aufgebaute Substanz unnötig zerstören können. Auf der anderen Seite ist auch die ältere Generation gefordert, neue Formen der Kooperation und Zusammenarbeit zuzulassen. Die jüngere Generation hat einfach andere Vorstellungen und Werte, die zu Konflikten führen können. Es ist wichtig, dass die junge Generation ihre eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten definiert und gestaltet. Diese Veränderungen erfordern Umsicht und gegenseitigen Respekt.

## Haltung und Führung

Selbstorganisation und eigenverantwortliches Handeln werden in Kooperationen oft missverstanden. „No rules rule“ lautet die Devise. Gerade in Zeiten, in denen selbstorganisierende Führungskonzepte hoch im Kurs stehen, laufen Kooperationen Gefahr, an mangelnder Führung und Orientierung zu scheitern. Selbstorganisation braucht klar vereinbarte Regeln und Absprachen über Zuständigkeiten und Grenzen. Sonst funktioniert sie nicht.

Gelingt es nicht, diese Führung und Orientierung selbst zu schaffen, empfiehlt es sich, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen. So können die Ursachen von Spannungen oder Fehlentwicklungen analysiert und Strukturen, Prozesse und Beziehungsaspekte konstruktiv weiterentwickelt werden. Da der Beziehungsaspekt bei Kooperationen wesentlich ist, sind Teamentwicklungsmaßnahmen sehr wichtig, um aus einem losen Verbund eine echte Kooperation zu entwickeln. Die Entwicklung im Tourismus hat dies gezeigt. Wo früher neun Bundesländer miteinander konkurrierten, wird heute kooperiert und abgestimmt.

Kooperation und Wettbewerb sind zwei Kräfte, die in unterschiedlichem Maße gleichzeitig vorhanden sind. Sie auszubalancieren ist einer der zentralen Aspekte des Managements in Kooperationssystemen. Entscheidend sind die Einstellungen der beteiligten Partnerinnen und Partner. Manchmal ist festzustellen, dass einzelne Personen die gemeinsamen Einstellungen teilen. In diesem Fall ist zu prüfen, ob es nicht sinnvoller ist, eine weitere Person in das Kooperationssystem zu integrieren, die die vereinbarten Grundhaltungen teilt.



# KOOPERATION AUS RECHTLICHER SICHT

## „JURISTISCH GESEHEN SPRICHT MAN BEREITS VON EINER KOOPERATION, WENN GEMEINSAM EINE WEBSITE BETRIEBEN WIRD.“

Die folgenden Ausführungen basieren auf einem Vortrag von Dr.in Alexandra Harner, der im Dezember 2017 in Salzburg gehalten wurde.

Nachzuhören unter: <https://youtu.be/IOhL1DrJBAc>

Dr.in Harner erläuterte in ihrem Vortrag die Schwierigkeit, Kooperationen rechtlich einzuordnen und zu definieren, ab wann aus rechtlicher Sicht eine Kooperation vorliegt. „Wenn Kooperationspartner neu zusammenfinden, gibt es einige zentrale Punkte, die aus juristischer Sicht beachtet werden müssen. Nur dann kann die Zusammenarbeit dauerhaft und erfolgreich gelingen“, empfiehlt Dr.in Harner.

Frau Dr.in Harner beginnt mit der Betrachtung von Kooperationen aus arbeitsrechtlicher Sicht, insbesondere im Kontext von Gruppen- und Teamarbeit. Im Arbeitsverhältnis sind arbeitsrechtliche Gesetze, Kollektivverträge und Betriebsvereinbarungen relevant.

Liegt der Fokus jedoch auf Kooperationen zwischen Unternehmen, kann hierbei eine Kooperation durch einen Vertrag wie einen Werkvertrag oder einen Dienstleistungsvertrag geregelt sein. In den meisten Fällen besteht die Möglichkeit, eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) zu gründen, wobei die GbR keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt, und die Gesellschafter für Verbindlichkeiten mit ihrem gesamten Vermögen haften. Eine GbR gründet sich üblicherweise schon mit der Absichtserklärung zu einem gemeinsamen Projekt und damit beginnen die Haftungsfragen.

Hier liegt der Unterschied zu den Gesellschaften. In jedem Fall müssen Haftungsfragen im Innenverhältnis der Gesellschaft geregelt werden. Die Wahl der Gesellschaftsform, z.B. GmbH oder AG, hängt von der Art der Kooperation ab. Dabei ist die vertragliche Gestaltung von Bedeutung, um Haftungsfragen zu klären.

Des Weiteren spricht sie über Kooperationsverbote in bestimmten Branchen und betont, dass nicht jede gewünschte Kooperation rechtlich zulässig ist. Abschließend unterstreicht er die Wichtigkeit einer individuellen, schriftlichen Vereinbarung und empfiehlt rechtliche Beratung bei der Gestaltung von Kooperationsverträgen.

### **Folgende Fragen sind bei Kooperationen unbedingt erforderlich:**

- Wie soll kooperiert werden?
- Wer ist mein Kooperationspartner?
- Wie wird gegenüber Dritten aufgetreten?
- Besteht ein Kooperationsverbot durch Landesregeln oder Ähnliches?

Kooperationsvertrag:

<https://www.wko.at/vertragsrecht/muster-kooperationsvertrag>



**WIRTSCHAFTSRECHT**



WIRTSCHAFTSKAMMERN ÖSTERREICHS



ein gemeinsames Bild entwickeln

gemeinsame Expertise erweitern

gemeinsame Projekte umsetzen

Gemeinsam lernen - weiterlernen

Erfahrungen austauschen