

## **Begegnungen 28**

Peter Mörbel, Kerstin Schmitz-Mohr (Hg.)

# **Zusammenarbeit und Wettbewerb**

Kooperation als Erfolgsfaktor für Selbstständige,  
Unternehmer und Freiberufler

In Kooperation mit INITIATIVE für evangelische  
Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und  
Osteuropas e.V. – Regionalgruppe Rheinland Nord

Dokumentation der Tagung 12/2011  
25.03. - 26.03.2011

**Evangelische Akademie im Rheinland - Bonn**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Impressum:**

Evangelische Akademie im Rheinland  
Haus der Begegnung  
Mandelbaumweg 2  
53177 Bonn  
[www.ev-akademie-rheinland.de](http://www.ev-akademie-rheinland.de)

Umschlagentwurf und Typografie: art work shop GmbH, Düsseldorf  
Titelfoto: © fotolia.com. Fotograf: nyul

Für den Druck bearbeitet von Dorothea A. Zügner, M.A., Wachtberg.

© 2011 Evangelische Akademie im Rheinland, Bonn

Die Dokumentation und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des jeweiligen Autors bzw. der jeweiligen Autorin und der Evangelischen Akademie im Rheinland nicht zulässig. Soweit die Beiträge auf Mitschnitten beruhen, wurden sie von den Autorinnen und Autoren überarbeitet und zur Veröffentlichung freigegeben.

Druck: ggp media on demand, Pößneck  
ISBN 978-3-937621-35-7

Peter Mörbel, Kerstin Schmitz-Mohr <b>Vorwort</b>	<b>5</b>
Hartmut Töter <b>Die Initiative für evangelische Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und Osteuropas</b>	<b>7</b>
Konstantin Kolloge <b>Zusammenarbeit von Mittelständlern im Wandel der Zeit</b> Alte und neue Formen der Unternehmenskooperation	<b>9</b>
Jochen Wahl <b>Glaube – Vertrauen – Zusammenarbeit</b> Christliches Ethos und wirtschaftliche Kooperation	<b>23</b>
Hans-Joachim Leyrer <b>Warum arbeiten Selbstständige zusammen?</b> Ökonomische und nicht-ökonomische Motive	<b>35</b>
<b>Wie erlebe und nutze ich Kooperationen?</b> <b>Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern?</b>	<b>47</b>
Erfahrungsberichte Selbstständiger – Podiumsdiskussion	
A. Beiträge der Podiumsteilnehmer	<b>48</b>
B. Dorothea A. Zügner: Zusammenfassung der Ergebnisse	<b>56</b>
Anhang	
Joachim Lenz <b>Andacht zu Psalm 146</b>	<b>65</b>
Klaus Eberl <b>Andacht zu Kohelet 4, 9 - 11</b>	<b>70</b>
<b>Tagungsprogramm</b>	<b>76</b>
<b>Zu den Referentinnen und Referenten</b>	<b>78</b>

## Wie erlebe und nutze ich Kooperationen? Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern?

Erfahrungsberichte Selbstständiger – Podiumsdiskussion

Die Podiumsdiskussion war besetzt mit Vertretern aus:

- Landwirtschaft: Reiner Fabel, Landwirt
- Handwerk: Heinz-Josef Kemmerling, Fachverband Tischlerhandwerk NRW
- Ärzte/Gesundheitswesen: Dr. Harald Januschewski, Geschäftsführer Evangelisches Krankenhaus Bergisch Gladbach
- Unternehmensberater: Carl-Dietrich Sander, Dipl.-Kaufmann
- Unternehmer: Kai Damm-Jonas, art work shop GmbH, Düsseldorf
- Kooperationen in Mittel- und Osteuropa: Dr. Paul Armbruster, Internationale Raiffeisen-Union, Bonn
- Pfarrer Christian Weyer, Superintendent Kirchenkreis Saar-West

Die Podiumsdiskussion wurde von Kerstin Schmitz-Mohr moderiert. Sie stellte allen Podiumsteilnehmern die folgenden Eingangsfragen:

1. Könnten Sie sich bitte mit Namen, Beruf und aktueller Beschäftigung vorstellen?
2. Inwiefern sind Sie auf die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen? Wie stellt sich das genau dar? Damit meine ich z.B.: Wie und wozu wird zusammengearbeitet? Ist die Zusammenarbeit ‚freiwillig‘ oder ‚zwangsweise‘?
3. Wie bewerten oder beurteilen Sie die Zusammenarbeit? Welche Risiken oder welche Chancen sehen Sie darin?
4. Welche positiven oder negativen Erfahrungen haben Sie bisher mit der Zusammenarbeit gemacht? Wie hat sich ggf. das Verhalten in der Zusammenarbeit verändert? Worauf legt man Wert?

zu Frage 4: Im Grundsatz habe ich nur gute Erfahrungen gemacht. Allerdings sind die Stufen der Kooperation unterschiedlich. Sie reichen von der Empfehlung (mein Kollege Malermeister XY macht das preiswert und in bester Qualität) über die Einschaltung des Handwerkskollegen als Nachunternehmer (der wohl häufigste Fall der Kooperation) bis hin zur Arbeitsgemeinschaft, der so genannten ARGE.

Bei allen Kooperationen ist aber das gegenseitige Vertrauen der Schlüsselbegriff schlechthin, d.h. ohne Vertrauen in die Leistung des anderen Partners fällt jede Kooperation schwer.

**c) Carl-Dietrich Sander, Dipl.-Kaufmann, Unternehmensberater, Neuss**

zu Frage 1: Ich heiße Carl-Dietrich Sander und bin nach 20 Jahren leiter der Tätigkeiten in Kreditinstituten seit Ende 1998 als freiberuflicher Unternehmerberater aktiv als Moderator, Trainer und Autor für die Inhaber/innen kleiner und mittlerer Unternehmen tätig. Meine Themenschwerpunkte lauten: Unternehmen erfolgreicher führen – Rating verbessern – in Bankgesprächen wirksam agieren.

zu Frage 2: Die ‚freiwillige Zwangsläufigkeit‘ von Kooperationen ergibt sich bei mir aus zwei Aspekten: ich möchte meinen Mandanten für ihre Fragestellungen umfassende Problemlösungen anbieten – das kann ich aber nicht alleine, da ich längst nicht alle unternehmerischen Themen im Detail abdecken kann. Also ziehe ich Berater-Kollegen/innen hinzu oder vermittele Anfragen direkt komplett an diese weiter. Als zweiter Grund kommt hinzu, dass ich Mitglied bin im Verband. Die KMU-Berater – Verband freier Berater e.V. (I-Net: <http://www.kmu-berater.de>). Dieser Verband dient primär dem Erfahrungsaustausch quer durch alle Fachbereiche. Die Beratungsgrundsätze des Verbandes, die jedes Mitglied unterschreiben muss, sehen u. a. vor, dass nur Beratungsmandate angenommen werden, die aus dem eigenen Erfahrungshintergrund qualifiziert bearbeitet werden können.

Zwei Beispiele mögen beide Varianten der Kooperation erläutern: Ein Unternehmer, der seinen Handwerksbetrieb gegründet und erfolgreich aufgebaut hat, heute 40 Mitarbeiter/innen beschäftigt und gute schwarze Zahlen schreibt, möchte die Unternehmensnachfolge in Angriff nehmen. Im

Unternehmen arbeiten bereits Sohn und Tochter sowie der Schwiegersohn mit. Mit diesen dreien möchte er gemeinsam den Überleitungsprozess gestalten. An mich wird die Anfrage gestellt, diesen Prozess zu begleiten und zu moderieren. Weil es dabei nicht zuvörderst um die harten Fakten der Zahlen geht, sondern um die weichen Faktoren der Zusammenarbeit sehe ich mich zwar als Moderator kompetent gefordert, weniger jedoch in der Begleitung und Gestaltung der emotionalen Seite der Beteiligten. Daher beziehe ich – natürlich in Absprache mit allen vier Beteiligten – meinen Kollegen Cord Tepelmann in das Projekt mit ein, dass wir unter meiner Federführung zusammen in neun Workshops durchführen. Kollege Tepelmann bringt als Instrument mit TMS Team-Management-System ein Verfahren zur Analyse der Kompetenzpräferenzen mit ein. Senior und drei Junioren nutzen TMS und erkennen, welche Arbeitspräferenzen sie in Zukunft in der gemeinsamen Unternehmensführung jeweils selber nutzen und am anderen schätzen und damit auch nutzen können. So werden, um beim Stichwort Kompetenzen zu bleiben, auch die Erfahrungen der beteiligten Berater und Moderatoren sinnvoll ergänzend gemeinsam genutzt.

Nach einem Seminar zur Bankenkommunikation spricht mit ein Teilnehmer an, ob ich ihn in der Finanzierungs- und Liquiditätssteuerung unterstützen kann – in einem meiner zentralen Kompetenzfelder. In dem Gedankenaustausch stellt sich jedoch schnell heraus, dass sein Unternehmen bereits in der Krise ist und einen Sanierungsberater benötigt. Dieses Tätigkeitsgebiet decke ich jedoch bewusst nicht ab. Hier sind andere Beraterprofile gefragt als in der Unterstützung ‚gesunder‘ Unternehmen. Ich biete dem Unternehmer über eine Abfrage unter den Mitgliedern des KMU-Berater-Verbandes an, einen möglicherweise passenden Berater-Kollegen/in für ihn zu finden. Ein mit dem Unternehmer abgestimmten Text wird per Rundmail von der Verbandsgeschäftsstelle versandt. Bei mir melden sich sechs Kollegen mit ihren Beraterprofilen und z. T. mit Referenzen, die ich an den Unternehmer weiterleite. Mit drei Kollegen führt er ein Gespräch und sieht in einem Kollegen den für ihn passenden Beratungs-Partner.

zu Frage 3: Zusammenarbeit unter Beratern/innen ist leider noch kein Selbstläufer. Es herrscht bei vielen das Phänomen ‚Futterneid‘ und die Sorge, einen Mandanten an den Kollegen verlieren zu können. Nur: Wer nicht

kooperiert und eine Minderleistung abgeliefert, wird nicht nur einen Mandanten, sondern auch noch seinen guten Ruf verlieren.

Daher sehe ich die Chancen deutlich im Übergewicht. An den beiden o. g. Beispielen wird deutlich: im ersten Fall der Nachfolge-Begleitung konnte ich durch die Einbeziehung des Kollegen einen erheblichen Mehrwert für den Mandanten liefern. Im zweiten Fall konnte ich einen kompetenteren Kollegen vermitteln. Beides wird mir von den betroffenen Unternehmern positiv „angerechnet“. Und im Zweifelsfall wird es sich auch positiv herum-sprechen.

Und einmal ganz egoistisch: Beratungsaufträge, die nicht meine Kernerfahrungen abfordern, verlangen von mir ein überproportionales Maß an Vorbereitung, Einarbeitung und Recherche, die ich vollumfänglich kaum in Rechnung stellen kann (oder nur mit sehr schlechtem Gewissen). Also konzentriere ich mich doch besser auf Aufträge und deren Akquise, die mir leicht fallen und meinen Mandanten unmittelbaren Nutzen bringen.

Mein Risiko liegt darin, zeitweise nicht so ausgelastet zu sein, wie ich es wäre, wenn ich ‚alles selber machen würde‘. Aber das sollte mir die gute Qualität meiner Arbeit wert sein.

Zu Frage 4: Wichtige Erfolgsfaktoren für Kooperationen sind aus meiner Sicht und Erfahrung:

- Grundlage ist die eigene positive Einstellung zur Kooperation – also der eigene Kopf.
- Die kooperierenden Kollegen müssen zu einander passen, d.h. die Schwerpunktthemen sollten sich sinnvoll ergänzen und die ‚Chemie‘ eine unkomplizierte Zusammenarbeit erlauben.
- Manchmal muss man es einfach ausprobieren – so seltsam das klingen mag. Richtig kennen lernt man sich erst ‚im Projekt‘. Wenn’s nicht klappt, war es das erste und das letzte Mal. Meistens klappt es – der eigene Bauch ist bei der Auswahl eine gute Hilfe.
- Die Kommunikation während der gesamten Zusammenarbeit muss ohne weitere gegenseitige Aufforderungen ‚einfach funktionieren‘ – sonst wird es nichts werden.

- Bei gemeinsamer Arbeit mit dem Mandanten (Beispiel Nachfolge) muss von Beginn an zwischen den Beraterkollegen und dem Mandanten geklärt sein, ‚wessen Mandant‘ das Unternehmen ist und welcher Kollege damit die Federführung im Projekt hat. Diese muss er dann allerdings auch wahrnehmen.
- Die finanziellen Regelungen müssen von Beginn an klar und eindeutig sein – sprich die Provisionsregelungen in beiden o. g. Beispielfällen. Und die damit verbundenen Bringschulden in Form von Provisionsgutschriften müssen unaufgefordert funktionieren. Idealerweise wird Kooperation zur Zweibahnstraße – d.h. die Kollegen vermitteln sich gegenseitig Projekte. Aufgrund der Themenschwerpunkte und auch der unterschiedlichen Akquisitions-Strategien und -Stärken wird das nicht immer funktionieren. Aber schön wäre es.
- Kooperationen muss jede Seite auch beenden können, wenn sich herausstellt – und das kann manches Mal auch erst im Laufe der Zeit oder durch Veränderungen bei den Beteiligten deutlich werden –, dass es nicht (mehr) funktioniert. Dabei sollten Kollegen eine Beendigung so miteinander regeln, dass sie sich auch danach noch in die Augen schauen können. Diese Erfolgsfaktoren sind für mich die Kristallisationspunkte aus 12 Jahren Kooperationserfahrungen. Meine eigene Kooperationsbereitschaft ist über die Jahre deutlich gewachsen – ich bin aber auch wählerischer geworden, was die Kooperationspartner und -partnerinnen angeht.

**d) Christian Weyer, Superintendent des Evangelischen Kirchenkreises Saar-West, Saarbrücken**

zu Frage 1: Mein Name ist Christian Weyer, ich bin Pfarrer der evangelischen Kirche im Rheinland. Meine zur Zeit ausgeübte Tätigkeit ist Superintendent des Kirchenkreises Saar-West.

zu Frage 2: Zusammenarbeit ist in der evangelischen Kirche in den letzten Jahren immer wichtiger geworden: Angesichts des demographischen Wandels (sinkende Gemeindegliederzahlen und abnehmende Finanzkraft) können Kirchengemeinden und Kirchenkreise ohne Kooperation oder gar

## Tagungsprogramm

### Freitag, 25. März 2011

- 15.30 Anreise und Stehcafé im Bistro
- 16.30 **Begrüßung und Einführung in das Thema**  
Landespfarrer Peter Mörbel, Kerstin Schmitz-Mohr, INITIATIVE für evangelische Verantwortung in der Wirtschaft Mittel- und Osteuropas e.V. – Regionalgruppe Rheinland Nord  
**Kurze Vorstellung INITIATIVE e.V.**  
Kerstin Schmitz-Mohr
- 16.45 bis 17.00  
**Andacht**  
Kirchentagspastor Joachim Lenz, Fulda
- 17.00 bis 18.00 Uhr  
**Zusammenarbeit von Mittelständlern im Wandel der Zeit**  
Alte und neue Formen der Unternehmenskooperation  
Dr. Konstantin Kolloge, Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V., Berlin  
Aussprache
- 18.00 Abendessen
- 19.00 bis 20.30 Uhr  
**Glaube – Vertrauen – Zusammenarbeit**  
Christliches Ethos und wirtschaftliche Kooperation  
Pfarrer Jochen Wahl, Burbach  
Aussprache
- 20.30 Geselliges Beisammensein

### Samstag, 26. März 2011

- 9.00 Frühstück
- 9.05 bis 9.50 Uhr  
**Warum arbeiten Selbständige zusammen?**  
Ökonomische und nicht-ökonomische Motive  
Prof. Dr. Hans-Joachim Leyrer, Aufsichtsratsvorsitzender der AFC Management Consulting AG, Bonn

- 09.50 **Wie erlebe und nutze ich Kooperation? Wie gestalte ich die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern?**  
Erfahrungsberichte Selbständiger:  
Podiumsdiskussion mit Vertreterinnen und Vertretern aus:
- Landwirtschaft: Rainer Fabel, Landwirt, Suhlendorf
  - Handwerk: Heinz-Josef Kemmerling, Fachverband Tischlerhandwerk NRW, Dortmund
  - Ärzte- bzw. Gesundheitswesen: Dr. Harald Januschewski, Geschäftsführer Ev. Krankenhaus Bergisch Gladbach
  - Unternehmensberater: Carl-Dietrich Sander, Dipl.-Kaufmann, Neuss
  - Unternehmer: Kai Damm-Jonas, art work shop GmbH, Düsseldorf
  - Kooperationen in Mittel- und Osteuropa: Dr. Paul Armbruster, Internationale Raiffeisen-Union, Bonn
  - der Kirche: Pfarrer Christian Weyer, Superintendent des Kirchenkreises Saar-West
- Moderation: Kerstin Schmitz-Mohr
- 10.35 bis 10.45 Uhr  
Kaffepause
- 10.45 bis 12 Uhr  
**Fortsetzung der Podiumsdiskussion – Teil II**  
Moderation: Kerstin Schmitz-Mohr
- 12.00 bis 12.15 Uhr  
**Mut zum Vertrauen – Schlussandacht**  
Oberkirchenrat Klaus Eberl, Evangelische Kirche im Rheinland (EKiR), Düsseldorf
- 12.15 bis 12.30  
**Zusammenfassung und Verabschiedung**  
Landespfarrer Peter Mörbel und Kerstin Schmitz Mohr
- 12.30 Mittagessen
- 13.15 Ende der Tagung

## Zu den Referentinnen und Referenten

### **Dr. Paul Armbruster**

Geb. 1949. Bankkaufmann, Volkswirtschaftsstudium, Promotion. Seit 1989 Leiter der Abteilung Internationale Beziehungen, Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV), seit 2002 auch Generalsekretär der Internationalen Raiffeisen-Union (IRU).

### **Kai Damm-Jonas**

Geb. 1967. Design-Studium an der Bergischen Gesamthochschule Wuppertal mit Diplom abgeschlossen (Fachrichtungen: Industrial Design, Interface-Design, Kommunikationsdesign). Seit dieser Zeit Mitarbeit in der art work shop GmbH ([www.artworkshop.de](http://www.artworkshop.de)), heute geschäftsführender Gesellschafter. Ehrenamtlicher Fachvertreter „Öffentlichkeitsarbeit“ der Kreissynode Düsseldorf.

### **Oberkirchenrat Klaus Eberl**

Geb. 1955. Studium der evangelischen Theologie. 1994-2007 Superintendent des Kirchenkreises Jülich. Seit 2007 Leiter der Abt. Erziehung und Bildung (Abt. IV) im Landeskirchenamt und Mitglied der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland EKIR; langjähriges Mitglied der Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland EKD.

### **Rainer Fabel**

Geb. 1956. Landwirt und Energiewirt in der Fabel KG und Elke & Rainer Fabel GbR, geschäftsführender Gesellschafter der HMF Agri-Service GmbH. Vorstand Albrecht-Thaer-Gesellschaft, Mitglied FDP Landesvorstand Niedersachsen, Mitglied FDP Bundesfachausschuss Agrar.

**Dr. Harald Januschewski**

Geb. 1957. Master in Diakonie Management, Studium Betriebswirtschaftslehre. Seit 1994 Geschäftsführer des Ev. Krankenhauses Bergisch Gladbach, 2009 Gründung der Krankenhausholding Ev. Kliniken im Rheinland. Mitglied im Vorstand des Verbandes der Ev. Krankenhäuser NRW.

**Heinz-Josef Kemmerling**

Geb. 1955. Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Seit 1992 Syndikus und Geschäftsführer des Fachverbandes des Tischlerhandwerks Nordrhein-Westfalen sowie Geschäftsführer des Bundesverbandes des Deutschen Modell- und Formenbaus, Dortmund.

**Dr. Konstantin Kolloge**

Geb. 1981. Volkswirt. Referent für Kommunikation, Wirtschaft und berufliche Qualifizierung beim Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e. V. (ZGV). Schwerpunktthemen: Verbundgruppen mittelständischer Unternehmen, volkswirtschaftliche Effekte zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit.

**Pfarrer Joachim Lenz**

Geb. 1961. Studium der evangelischen Theologie. 1988-2008: verschiedene Tätigkeiten im Hochschulbereich und als Gemeindepfarrer. 2004-2007 Beauftragter der Evangelischen Kirche im Rheinland für den 31. Deutschen Evangelischen Kirchentag in Köln, 2007.

**Prof. Dr. Hans-Joachim Leyrer**

Geb. 1942. Dipl.-Kaufmann. 1982-2007 Mitarbeiter, später geschäftsführender Gesellschafter der AFC Consultants International GmbH, Bonn. Schwerpunkte: u. a. Kooperation, Strategische Planung, Unternehmensorganisation. 1999 Lehrbeauftragter, 2005 Honorarprofessor Universität Bonn. Seit 2007 Vorsitzender des Aufsichtsrates der AFC Management Consulting AG; im Beirat einiger anderer Unternehmen.

### **Carl-Dietrich Sander**

Geb. 1951. Dipl.-Kfm. 20 Jahre Bankerfahrung. Seit 1998 freiberuflicher Unternehmer-Berater: Unternehmen erfolgreicher führen – Rating verbessern – In Bankgesprächen wirksam agieren. Im KMU-Berater-Verband: Leiter Fachgruppe Finanzierung-Rating und Mitleiter „KMU-Berater-Pool-MinD“.

### **Kerstin Schmitz-Mohr**

Geb. 1969. Dipl.-Betriebswirtin (BA), Fachrichtung Handel. Inhaberin KSM Beratung (für Organisations- und Personalentwicklung), Köln; Beraterin und Trainerin. Mediatorin (Konfliktmanagement und -lösung). INITIATIVE e.V. – Regionalsprecherin Rheinland-Nord.

### **Hartmut Töter**

Geb. 1948. Dipl.-Ing. agr., Landwirt, Gesellschafter eines landwirtschaftlichen Unternehmens und Lehrer für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung am Albrecht-Thaer-Seminar, Celle, einer landwirtschaftlichen Betriebsleiter-Schule für Norddeutschland. INITIATIVE e.V. – Vorstandsmitglied.

### **Pfarrer Jochen Wahl**

Geb. 1965. Studium der evangelischen Theologie, seit 2001 Pfarrer in der Evangelisch-reformierten Kirchengemeinde Burbach. Seit über 10 Jahren Polizeiseelsorger im Nebenamt für den Kreis Siegen-Wittgenstein.

### **Pfarrer Christian Weyer**

Geb. 1959. Studium der evangelischen Theologie. Seit 1986 Gemeindepfarrer. 2004-2009 Superintendent des Kirchenkreises Saarbrücken. Seit November 2009 Superintendent des Kirchenkreises Saar-West, der aus dem Zusammenschluss der Kirchenkreise Saarbrücken und Völklingen entstand. Seither auch Vorsitzender des Vorstands des Verbunds der Kirchenkreise Saar-Ost und Saar-West.