

Zukunftskonzepte bei knappen Renditen

Potentiale erkennen und nutzen ...

... durch Kooperationen mit klarer Unternehmensstrategie

Heinrich Domröse

Backmann & Domröse
Unternehmensberatung - Partnerschaft

1. Unterschiedliche Ziele und eine Strategie – wie läßt sich das lösen?
2. Ist eine Kooperation mit vielen Partnern überhaupt möglich?
3. Gestaltungsoptionen für größere Kooperationen

- Die wenigsten Betriebe/Unternehmer haben ihre **Ziele** schriftlich formuliert
 - **Strategien** werden nur in Teilbereichen (unbewußt) umgesetzt (Pflanzenproduktion, Mechanisierung)
 - Häufig fehlen Ziele und Strategien für den **Gesamtbetrieb**
-
- Ist das in Kooperationen auch so?

Grundsätzliche Voraussetzungen klären:

1. Persönliche Eignung (die Kernfrage!)
2. Wirtschaftlichkeitsprüfung
3. Ziele der Gesellschaft(er) definieren
4. Strategie zur deren Umsetzung entwickeln
5. Organisatorischen/rechtlichen Rahmen finden

Grundsätzliche Voraussetzungen klären:

1. Persönliche Eignung (die Kernfrage!)
2. Wirtschaftlichkeitsprüfung
3. Ziele der Gesellschaft(er) definieren
4. Strategie zur deren Umsetzung entwickeln
5. Organisatorischen/rechtlichen Rahmen finden

Moderation bei Gründung

1. Diskussion zur Ausgestaltung der Kooperation bringt die **Ziele der Gesellschafter** zwangsläufig zur Sprache
2. **Bewertung über die Vereinbarkeit** der persönlichen Ziele
3. Entwicklung des gemeinsamen **Unternehmensziels**
4. Umsetzung in **Strategien** in Begleitung mit dem Berater

Wie lassen sich Partner mit unterschiedlichen Zielen einbinden?

Ziele dürfen sich nicht widersprechen?

Aber ja doch!

Persönliche Ziele:

Ein Gesellschafter will mitarbeiten, der andere nicht.

Etwas Besseres kann vielen Kooperationen gar nicht passieren!

Wie lassen sich Partner mit unterschiedlichen Zielen einbinden?

Ziele dürfen sich nicht widersprechen!

Stimmt!

Das Unternehmensziel:

Öko ↔ Konventionell in einer Vollfusion

Aber durchaus möglich in

Bruchteilsgemeinschaften/Maschinengesellschaften

die **Unternehmensziele** zu formulieren:

- Optimierung des „neuen“ Betriebes
- Nutzung und Förderung der persönlichen Fähigkeiten
- Ausbau der vorhandenen Betriebszweige (z. B. Veredlung)
- Aufbau neuer Betriebszweige
- Aufnahme weiterer Gesellschafter und
- Einbindung neuer Gesellschafter
-

idealerweise werden dabei Potentiale erkannt:

- Einsparpotentiale in der Produktion
- Nicht genutzte Kapazitäten in Gebäuden
- Nicht genutzte Betriebsleiterfähigkeiten

Und (möglicherweise) viel wichtiger:

- Neue Ideen der Gesellschafter
- Möglichkeit Freiräume zu schaffen für Neues

Wie lassen sich Partner mit unterschiedlichen Zielen einbinden?

Partner mit unterschiedlichen Unternehmenszielen für die Kooperation lassen sich **nicht** zusammenbringen!

Der Versuch ist grundsätzlich strafbar!

... weil von Anfang an zum Scheitern verurteilt und nicht unerheblichen Ärger und Kosten verursacht!

Grundsätzliche Voraussetzungen klären:

1. Persönliche Eignung (die Kernfrage!)
2. Wirtschaftlichkeitsprüfung
3. Ziele der Gesellschaft(er) definieren
4. Strategie zur deren Umsetzung entwickeln
5. Organisatorischen/rechtlichen Rahmen finden

Abarbeitung folgender Fragen:

- Wo stehen wir?
- Was sind die nächsten Schritte?
- Welche Etappenziele können formuliert werden?
- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- Ziel erreicht?
- Wo ist das nächste Ziel?

Eine solche Strategie (Systematik)

- spart Zeit und Kosten, erhöht Effizienz,
- weckt Aufmerksamkeit/Interesse von außen,
- nutzt die Fähigkeiten aller Beteiligten,
- kann somit überhaupt Potentiale für unternehmerisches Handeln erschließen.

Warum eine Strategie?

Ohne Strategie kein planvolles Handeln!

Grundsätzliche Voraussetzungen klären:

1. Persönliche Eignung (die Kernfrage!)
2. Wirtschaftlichkeitsprüfung
3. Ziele der Gesellschaft(er) definieren
4. Strategie zur deren Umsetzung entwickeln
5. Organisatorischen/rechtlichen Rahmen finden

Vollfusion

- Kooperation kompletter Betriebe

Teilfusion

- Bruchteilsgemeinschaft
- Maschinengesellschaft
- Betriebszweiggemeinschaft
- (Bewirtschaftungsvertrag)

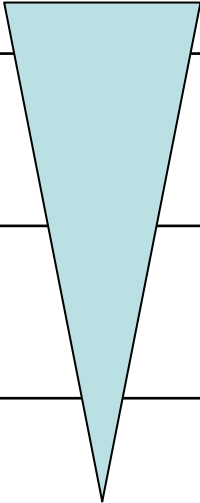
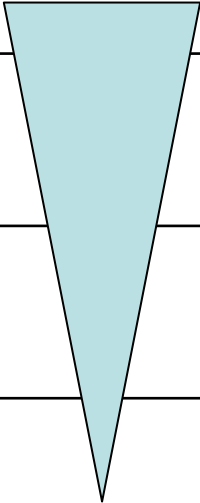
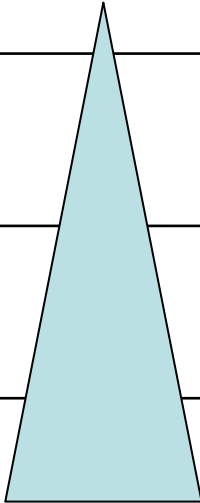
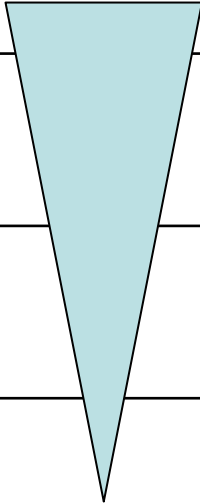
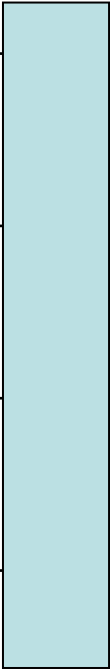
Die Organisationsform richtet sich nach ...

- Wie weit, wie tief soll kooperiert werden?
- Welchen Einfluß möchte der einzelne Gesellschafter haben?
- Welche unternehmerische Kompetenz möchte/kann er wahrnehmen?

Die Organisationsform richtet sich nach ...

- Wieviel Gesellschafter sind es?
(Abstimmungsmodalitäten)
- Welches Risiko besteht für die Gesellschaft?
- Wieviel Risiko möchte der Gesellschafter tragen?

Kooperationsformen in der Landwirtschaft

| | Einfluß | Untern. Kompetenz | Gesellschafter | Haftung Risiko | Transparenz |
|------|--|--|--|--|--|
| GbR | hoch | hoch | wenige | hoch | |
| KG |  |  |  |  |  |
| GmbH | | | | | |
| eG | | | | | |
| AG | gering | gering | viele | gering | |

Größere Kooperationen gelingen mit

- sorgfältiger Vorbereitung,
- klaren Regeln (Eintritt, Erweiterung, Ausstieg),
- viel Transparenz (Pläne, Entscheidungen),
- offener Diskussion untereinander,

Größere Kooperationen gelingen mit

- Vertrauen untereinander,
- sensibler Geschäftsführung,
- hohem Maß an Kompromissbereitschaft,
- hohem Maß an Fairness und Rücksicht.

Kooperationen

- ...kommen überhaupt nur zu Stande, wenn einer endlich den ersten Schritt macht!
- ...gelingen, wenn die Gründung, das Bestehen und die Erweiterung professionell begleitet wird!

Kooperationen

...kommen überhaupt nur zu Stande, wenn
Sie den ersten Schritt machen!