



# GründerZeiten 25

## Kooperationen



10/2021

## Unternehmerische Chancen vergrößern

„Das schaffen wir schon allein, kein Problem.“ Viele Gründerinnen und Gründer und junge Unternehmen gehen voller Selbstbewusstsein und Tatendrang an die Arbeit. Oft könnten sie noch viel bessere Arbeitsergebnisse erzielen, wenn sie dabei ein Partnerunternehmen hätten.

### Vorteile von Kooperationen

Das Ziel jeder Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen ist, dass alle Beteiligten die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens steigern, indem sie die unternehmerischen Chancen vergrößern und die Risiken auf mehrere Schultern verteilen. Die konkreten Effekte von unternehmerischen Kooperationen sind immer dieselben: So lassen sich mittels Kooperationen vor allem

- die Kosten senken;
- wettbewerbsfähigere Preise kalkulieren;
- zusätzliche Produkte und Dienstleistungen anbieten;
- die Qualität von Produkten und Dienstleistungen verbessern;
- neue Kundengruppen erschließen.

Entscheidend ist: Keines der Partnerunternehmen gibt dabei seine unternehmerische Unabhängigkeit auf.

### Risiken von Kooperationen

Kooperationen verlangen meist zusätzliche Zeit. Sie können schwierig werden, wenn

- die Partnerunternehmen unterschiedliche Erwartungen und Ziele haben;
- die Absprachen über die Aufteilung der Arbeit, Termine, Kosten unklar sind;
- die Kommunikation schwierig ist;
- die Leistungen des Partnerunternehmens mangelhaft sind.

Solche Probleme lassen sich aber durch gute Planung und einen eindeutigen Kooperationsvertrag in aller Regel vermeiden.

# Kooperationsfelder



Kooperationen sind in vielen verschiedenen Bereichen möglich. Hier eine Auswahl:

## Angebot von Komplettaufträgen

Kundinnen und Kunden erwarten zunehmend komplette Problemlösungen mit weitreichenden Servicepaketen als „Dienstleistungen aus einer Hand“. Den meisten kleinen und mittleren Unternehmen ist dies im Alleingang nicht möglich. Um im Wettbewerb nicht abgehängt zu werden, können kleine und mittlere Unternehmen ihr Leistungsspektrum durch eine Kooperation erweitern. Auf diese Weise können sie sich um größere Aufträge bewerben und mit großen Konkurrenzunternehmen mithalten.

## Aus- und Fortbildung

Eine der drängendsten Aufgaben zur Zukunftssicherung für kleine und mittlere Unternehmen ist die betriebliche Bildungsarbeit. Nicht jedes Unternehmen ist in der Lage, eine fachlich ausgewogene betriebliche Bildungsarbeit allein auf die Beine zu stellen.

- Die Ausbildung im Verbund ermöglicht Betrieben, Berufsausbildungen ordnungsgemäß durchzuführen. Sie gewährleistet außerdem, dass die Ausbildungsinhalte entsprechend der Ausbildungsordnung vermittelt werden können. Möglich sind auch die Unterhaltung gemeinsamer Lehrwerkstätten und Ausbildungsstätten oder die gemeinsame Einstellung von Auszubildenden. Derartige Angebote können auch im Wettbewerb um geeignete Auszubildende von Vorteil sein, wenn Interessenten damit die Möglichkeit geboten wird, zusätzliche berufsbezogene Fertigkeiten und Kenntnisse bei einem Partnerunternehmen zu erlangen.

- Fortbildungs-Kooperationen können im Rahmen gemeinsamer Seminare oder Kurse (z. B. gemeinschaftliche Schulung des Verkaufspersonals in Warenkunde oder Fortbildungen für Führungskräfte) stattfinden. Darüber hinaus ist die gemeinsame Erarbeitung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen, gegebenenfalls auch von Umschulungsmaßnahmen, denkbar, nicht zu vergessen die gemeinschaftliche Anschaffung von Lehrmitteln (z. B. Computer Based Training Software).

## Eigenkapitalbeschaffung

Partnerunternehmen können auch für zusätzliches Eigenkapital sorgen. Beispielsweise als Business Angels: Dabei handelt es sich um gestandene Unternehmerinnen und Unternehmen oder erfahrene Fachleute. Sie stellen jungen Unternehmen nicht nur ihr Kapital, sondern vermitteln auch Kontakte zu Partnerunternehmen und stehen mit ihrem Know-how für alle betriebswirtschaftlichen Fragen zur Verfügung, ohne am operativen Geschäft teilzunehmen. Business Angels verlassen nach einer vereinbarten Frist (meist vier bis sechs Jahre) das Unternehmen.

## Einkauf

Viele kleine und mittlere Unternehmen hätten ohne den gemeinschaftlichen Einkauf am Markt keine Chance. Nur so erhalten sie bei den Lieferantinnen und Lieferanten für größere Bestellungen vergleichbar günstige Preiskonditionen wie Großunternehmen. Außerdem können gemeinsam beauftragte professionelle Einkäuferinnen und Einkäufer eine größere Anzahl von Quellen prüfen und damit eine größere Vielfalt von Waren ins Sortiment bringen, als dies ein einzelnes Unternehmen für seinen eigenen Bedarf könnte. Nicht umsonst heißt es beim Handel: Der Gewinn wird beim Einkauf gemacht.

## Erfahrungsaustausch

Wie gehen die anderen mit typischen Problemen der Branche um? Antworten darauf erhalten Unternehmer zum Beispiel in überregionalen ERFA-Gruppen (Erfahrungsaustausch-Gruppen), die z. B. von IHKs sowie einigen Branchen- und Berufsverbänden angeboten werden. ERFA-Gruppen werden meist durch einen Mitarbeiter der IHK moderiert und finden zwei bis vier Mal im Jahr statt. Kammern und Wirtschaftsverbände bieten darüber hinaus in ehrenamtlichen Gremien über Branchengrenzen hinweg Foren zum intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen, die beispielsweise bereits erfolgreich im Ausland aktiv sind.

## Erfahrungswissen durch Mentoring

Erfahrene Unternehmen geben ihr Erfahrungswissen an junge Unternehmen weiter: Darum geht es kurz gefasst beim Mentoring. Es wird von Stiftungen und Vereinen zusammen mit Kammern angeboten, wie beispielweise das bundesweite Programm für und von Unternehmerinnen TwoWomenWin (TWIN) der Käte Ahlmann Stiftung. Eine besondere Form des Mentorings ist ein Beirat aus mehreren Unternehmern, der sich regelmäßig trifft, um die Unternehmensentwicklung zu begutachten, Probleme zu besprechen und unternehmerische Impulse zu geben. Bei der Suche nach geeigneten Beiratsmitgliedern helfen z. B. Unternehmensnetzwerke. Nicht selten wird durch Mentoring der Grundstein für spätere Kooperationen gelegt.

## Fachkräftesicherung

Um Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter zu gewinnen, gibt es die klassischen Wege. Darüber hinaus kommen bei der Suche nach Fachkräften auch Kooperationen in Frage.

- **Kooperation mit Schulen:** Bei einer Kooperation mit Schulen lassen sich vor allem Kontakte mit Schülerinnen und Schülern knüpfen, die für eine Ausbildung im Unterneh-

men in Frage kommen. Beispiele: Praktika anbieten, Berufsorientierungstage durchführen, Auszubildende in den Schulen über ihre Ausbildung berichten lassen, Patenschaften für Schülerfirmen.

- **Hochschulkooperationen:** Bei Kooperationen mit Hochschulen können sich junge Akademikerinnen und Akademiker von der Perspektive eines Jobs in einem mittelständischen Unternehmen überzeugen. Es gibt vielfältige Möglichkeiten für eine solche Kooperation mit Hochschulen: beispielsweise an Career Centern der Hochschulen teilnehmen, Praktika anbieten, studentische Hilfskräfte beschäftigen, Studienarbeiten vergeben, Lehrveranstaltungen übernehmen. Auch die direkte Förderung von leistungsstarken Studierenden kommt in Frage, um diese für eine Karriere in der Wirtschaft zu begeistern.

## Innovationen

Jungen Unternehmen fällt es häufig schwer, innovative Ideen allein in die Tat umzusetzen. In diesem Fall können Innovationszentren die ersten Anlaufstellen sein. Zudem kommen Fachhochschulen mit ihrem Potenzial an interdisziplinärem Wissen in Frage. Interessierte Unternehmen sollten sich hier mit der Wissens- und Technologietransferstelle der jeweiligen Hochschule in Verbindung setzen. Weitere Partner-Pools finden sich bei der Steinbeis-Stiftung mit mehr als 750 Steinbeis-Zentren. Dazu gehören die Fraunhofer-Gesellschaft (FhG), die Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren (HGF), die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) und die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz. Als Kooperationspartnerinnen in Frage kommen zudem außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

Außerdem bieten etablierte Unternehmen jungen innovativen Start-ups immer häufiger die Möglichkeit, neue Produkte zu testen und weiterzuentwickeln und von der bestehenden Infrastruktur und den Kontakten des Unternehmens zu profitieren. Daraus entstehen nicht selten „echte“ Kooperationen beider Seiten. Zudem hofft die Senior-Seite in der Regel, dass die Zusammenarbeit sie zu innovativen Geschäftsideen führt.



## Markteinführung

Für viele junge Unternehmen, vor allem auch für technologieorientierte Start-ups, bietet sich die Zusammenarbeit mit erfahrenen Unternehmern aus einem weiteren Grund an: Diese können oft helfen, eine technologische Innovation des Newcomers international zu vermarkten. Zu Beginn kann der „Gewinn“ für das etablierte Unternehmen eher gering sein, wenn es dem unternehmerischen Nachwuchs auf die Sprünge hilft. Wobei nicht ausgeschlossen ist, dass solche Kooperationen später zu Partnerschaften „auf Augenhöhe“ werden.

## Marktforschung und Markterkundung

Marktforschung und Markterkundung sind wichtige Mittel der Absatzplanung. Sie liefern wichtige Marktdaten, z. B. über Verbrauchergewohnheiten, Werbemöglichkeiten, neue Märkte. Aber: Welches kleine oder mittlere Unternehmen kann es sich leisten, allein ein Marktforschungsunternehmen mit einer Marktstudie zu beauftragen? Was einem Einzelnen zu teuer ist, ist für eine Kooperationsgemeinschaft schon eher erschwinglich.

## Produktion

Vorrangiges Ziel einer Produktions-Kooperation ist es, die Produktionskosten der beteiligten Unternehmen zu senken. Dies kann geschehen, indem sich Unternehmen anfallende Kosten teilen, z. B. durch die Herstellung größerer Mengen bestimmter Teile bzw. die Vermeidung unrentabler Kleinserien, außerdem durch die Aufteilung von Fixkosten z. B. für teure Maschinen oder gemeinsame Werkzeuge. Wichtig ist aber auch die Möglichkeit, unnötige Kosten, z. B. durch den Stillstand von Produktionsanlagen, zu vermeiden. Darüber hinaus bietet eine Produktions-Kooperation die Chance, flexibel zu reagieren, wenn es z. B. bei guter Auftragslage zu Produktionsengpässen im eigenen Unternehmen kommen sollte.

## Service und Kundendienst

Gewährleistungen für gelieferte Produkte und erbrachte Leistungen, Service und Kundendienst werden zunehmend zu wettbewerbsentscheidenden Merkmalen eines Unternehmens. In vielen Fällen wird der Kaufentscheid heute nicht nur nach dem Preis, sondern auch nach der Verfügbarkeit und Qualität des Kundendienstes getroffen. Für Serviceleistungen braucht es allerdings eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und eventuell Einsatzfahrzeugen. Ein gemeinsamer Mitarbeiterstab und ein gemeinsamer Fuhrpark machen es möglich.

In diesem Fall kann eine Kooperation oft auch so weit gehen, dass mehrere Unternehmen einer Branche auf einen gemeinsamen Dienstleister für Service und Kundendienst zurückgreifen, ähnlich wie beim Vertrieb.



## Vertrieb

Kaum ein kleines oder mittelgroßes Unternehmen, das neue Kunden sucht, kann es sich leisten, überall mit Filialen präsent zu sein (außer per Onlineshop). Ein bayerisches Unternehmen kann aber z. B. ein schleswig-holsteinisches Unternehmen in Bayern vertreten. Oder ein US-amerikanisches kann in Übersee den Vertrieb für ein deutsches Unternehmen übernehmen. Darüber hinaus können sich mehrere Unternehmen gemeinsam einen Vertriebspartner suchen, um Kosten zu sparen.

## Verkauf

Hier gibt es die Möglichkeit der Shop-in-Shop-Konzepte. Dabei bieten meist etablierte Handelsunternehmen mit großflächigen Einkaufsstätten Kooperationspartnern einzelne Flächen für eigene und besondere Produkte an. Ähnlich sind die Kooperationskonzepte, bei denen z. B. Friseure (mit eigenem Kundentamm) einen Friseurstuhl in einem größeren Salon oder selbständige Nagel-Designer einen Platz in einem größeren Nagelstudio mieten.

## Verwaltung

Nicht jedes Unternehmen muss einen eigenen Mitarbeiterstab für die Verwaltung haben. Gemeinsam geht es meist auch. Verwaltungs-Kooperationen sind möglich durch:

- gemeinsame Büroorganisation (z. B. Empfang, Telefonzentrale, Sekretariat);
- zentrale Buchstellen;
- Inkassogemeinschaften;
- gemeinsame IT-Anlagen oder die gemeinsame Entwicklung von Software (z. B. für das Rechnungswesen).

## Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Werbeaktivitäten sind meist kostspielig. Daher wird kostensparende Gemeinschaftswerbung immer wichtiger. Das gilt vor allem für die Finanzierung und Risikoteilung bei internationalen Marketingaktivitäten. Kooperationen lassen sich dabei mit Branchenpartnern oder auch durch Unternehmen einer bestimmten Region bewerkstelligen, etwa durch gemeinsame Plakate oder Broschüren oder auch durch Gemeinschaftsstände auf Fachmessen.

# Kooperationspartner finden

Um ein Partnerunternehmen zu finden, kann man – je nach Kooperationszweck – ganz verschiedene Wege beschreiten. Hier eine Auswahl:

## Firmen-Informationssysteme der Kammern

Einen Überblick über potenzielle Partner-Unternehmen bieten die Firmen-Informationssysteme etlicher Industrie- und Handelskammern (IHKs) und Handwerkskammern (HWKs). In ihnen sind die Unternehmen eines Kammerbezirks aufgelistet und beschrieben, die ihre Adressdaten zur Geschäftsanbahnung freiwillig veröffentlichen.

## Auslandshandelskammern (AHKs)

Die Auslandshandelskammern der Deutschen Wirtschaft unterstützen deutsche Unternehmen dabei, Partnerunternehmen im Ausland zu finden. Ansprechpartner erhalten Sie bei Ihrer zuständigen IHK. [www.ahk.de](http://www.ahk.de)

## IHK-Matching-Veranstaltungen

Viele IHKs bieten Kooperations-, Partnering- oder Matching-formate an, um vor allem junge und bestehende Unternehmen zusammenzubringen. Beispiel der IHK Berlin: „IHK Morning Talks – Start-up trifft Mittelstand“ [www.ihk.de](http://www.ihk.de)

Spezielle Veranstaltungen sollen darüber hinaus dazu beitragen, dass Selbständige und Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und Unternehmen anderer Branchen zusammenfinden, um Innovationen anzuschließen und zu begleiten. Mögliche Matchmaking-Formate für Kreative und andere Unternehmen. [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)

## Messen

Auf regionalen, nationalen und internationalen Messen kann man anwesende Unternehmen direkt ansprechen und herausfinden, ob sie als Kooperationspartner in Frage kommen. Übersicht über Messen. [www.auma.de](http://www.auma.de)

## IHK Kooperationsbörsen

Die meisten IHKs unterhalten eigene Kooperationsbörsen und bieten Unternehmen und Institutionen vor Ort einen gemeinsamen Marktplatz, auf dem Kooperationen zustande kommen sollen. [www.ihk.de](http://www.ihk.de)

## Enterprise Europe Network (EEN)

Enterprise Europe Network ist ein europäisches Netzwerk mit dem Ziel, Kooperationen, Technologietransfer und strategische Partnerschaften für kleine und mittlere Unternehmen zu unterstützen. <http://een.ec.europa.eu>



## Außenwirtschaftsportal iXPOS

Das Außenwirtschaftsportal iXPOS listet aktuelle Kooperations- und Matchmaking-Börsen für internationale Zusammenarbeiten. In seiner Export-Community lassen sich neue Geschäftskontakte in aller Welt knüpfen. [www.ixpos.de](http://www.ixpos.de)

## Unternehmensreisen

Unternehmensreisen werden vom Bundeswirtschaftsministerium, von Ländervereinen, den Bundesländern, kommunalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Industrie- und Handelskammern u. a. organisiert. Hier können die Marktchancen auf Auslandsmärkten erkundet und/oder Treffen mit möglichen Partnerunternehmen organisiert werden. Kontakt: Industrie- und Handelskammern vor Ort oder über das Außenwirtschaftsportal „iXPOS“.

## Private Kooperations-Initiativen und -Plattformen

Mittlerweile gibt es eine ganze Reihe von privaten Kooperationsvermittlungen im Internet. Beispiele: [founderio.com](http://founderio.com) vermittelt Start-up-Teams sowie Partnerunternehmen für Kooperationen.

## Fachzeitschriften

Partnerunternehmen lassen sich auch über Anzeigen in Kammer- oder Fachzeitschriften finden.

## Coworking

Viele Gründerinnen und Gründer benötigen für ihre Arbeit zunächst nicht viel mehr als ihr Notebook, einen Schreibtisch, Handy, Internetanschluss, Drucker. Diese Anforderungen erfüllen heute die zahlreichen Coworking-Spaces, die in größeren Städten entstanden sind. Sie bieten dabei nicht nur einen funktionierenden Arbeitsplatz, sondern auch garantierte Kontakte zu anderen Coworkern, aus denen nicht selten Partnerschaften oder Teams werden.



**NUTZEN SIE DIE CHECKLISTEN  
ZU „KOOPERATIONEN“**  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

# Kooperationsformen

Die Kooperationsform hängt vor allem davon ab, wie viele Partnerunternehmen sich daran beteiligen, welchen Einfluss alle Beteiligten auf Entscheidungen nehmen sollen, welchen finanziellen Aufwand sie sich nehmen wollen (z. B. Kapitaleinlage) und wie die Haftung geregelt sein soll.

## Zukauf von Einzelleistungen (Unterauftrag)

Ziel ist, einen (vorübergehenden) Engpass im eigenen Unternehmen zu beseitigen. Vertraglich wird die Zusammenarbeit zweckmäßigerweise so einfach wie möglich geregelt: Das Sub-Unternehmen erhält einen Unterauftrag, der die beiderseitigen Rechte und Pflichten regelt.

## Vermittlung von Aufträgen

Aufträge, die im eigenen Unternehmen mangels Kapazitäten oder mangels Know-how nicht zu bewältigen sind, können natürlich auch einfach an ähnlich arbeitende Unternehmen der eigenen Branche weitervermittelt werden (üblicherweise gegen Provision). In diesem Falle wird das Unternehmen, das den Auftrag nun ausführt, Partnerunternehmen des Auftraggebers.

## Bietergemeinschaft/Arbeitsgemeinschaft

Bietergemeinschaften sind sinnvoll, wenn sich verschiedene kleinere Unternehmen für einen größeren Auftrag (z. B. Bau eines Bürogebäudes) bewerben wollen. Wird der erwünschte Auftrag an die Gemeinschaft erteilt, wird aus der Bietergemeinschaft eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE). Sie hat in der Regel die Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, s. u.), zuweilen auch einer Offenen Handelsgesellschaft (OHG).

## Interessengemeinschaft/Strategische Allianz

In einer strategischen Allianz verpflichten sich die teilnehmenden Unternehmen in unternehmensstrategisch relevanten Bereichen (z. B. Einkauf, Vertrieb, Produktion) zur Zusammenarbeit.

## Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Eine Kooperation, in der sich die beteiligten Partnerunternehmen darauf festlegen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und die nach außen hin (z. B. gegenüber Auftraggebenden) als eine Person auftritt, wird damit in aller Regel zur Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

## Gemeinsames neues Unternehmen/Joint Venture

Vor allem längerfristige Kooperationen können in der Form eines neu gegründeten Unternehmens in die Tat umgesetzt werden: als so genanntes Joint Venture. Dieses neue Unternehmen ist rechtlich selbständig. Es kann jede beliebige Rechtsform annehmen.

## Genossenschaften (eG)

Die eingetragene Genossenschaft ist eine Rechtsform, die ihre Mitglieder bei ihren wirtschaftlichen Unternehmungen fördern soll. Dazu können gehören: Einkauf, Produktion/Fertigung oder Verkauf auf gemeinschaftliche Rechnung. Außerdem kann die Genossenschaft auf gemeinschaftliche Rechnung z. B. Maschinen zur gemeinschaftlichen Nutzung anschaffen.

## Partnerschaftsgesellschaften freier Berufe

Die Partnerschaftsgesellschaft (PartG) und die Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartG mbB) sind Rechtsformen für Angehörige der freien Berufe, die eigenverantwortlich mit Partnern zusammenarbeiten wollen (z. B. Rechtsanwalt mit Wirtschaftsprüfer).

## Internet

[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)  
[www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)  
[www.unternehmergeist-macht-schule.de](http://www.unternehmergeist-macht-schule.de)  
[gruenderplattform.de](http://gruenderplattform.de)

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin

### Stand

Oktober 2021

Diese Publikation wird ausschließlich als Download angeboten.

### Gestaltung

PRpetuum GmbH, 80801 München

### Bildnachweis

iStock  
BraunS / Titel  
PeopleImages / S. 4  
Rawpixel Ltd / S. 3  
Squaredpixels / S. 2  
Warchi / S. 5

### Zentraler Bestellservice für Publikationen der Bundesregierung:

E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Telefon: 030 182722721  
Bestellfax: 030 18102722721

Diese Publikation wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.