



# GründerZeiten 25

## Kooperationen



02/2014

Aktualisierung

## Chancen vergrößern, Risiken verringern

Unternehmerische Chancen vergrößern und gleichzeitig die Risiken auf mehrere Schultern verteilen: Beides können Gründerinnen, Gründer und bestehende Unternehmen durch Kooperationen erreichen. Als Kooperationspartner kommen ein oder auch mehrere Partnerunternehmen in Frage, im Regelfall aus der gleichen Branche, manchmal sogar Konkurrenzunternehmen. Je nachdem, was man mit der Kooperation bezweckt, sitzen diese Partnerunternehmen vor Ort, in der Region oder aber auch weit weg im Ausland. Auch Forschungseinrichtungen können Kooperationspartner sein.

### Kooperationsfelder und -gründe

Es gibt viele gute Gründe und denkbare Felder für Kooperationen.

#### Einkauf und Beschaffung

- günstigere Preise durch gemeinsamen Einkauf erzielen
- bessere Lieferanten finden

#### Produktion und Verwaltung

- Produktionskosten senken
- Produktionszeiten verringern
- Produktivität steigern
- Personalkosten senken
- Know-how und Technologie dazugewinnen
- vorhandene Kapazitäten auslasten
- fehlende Kapazitäten ausgleichen
- Qualität von Produkten oder Dienstleistungen verbessern

#### Absatz und Vertrieb

- günstigere Preise anbieten können
- zusätzliche Produkte und Dienstleistungen anbieten können
- neue Absatzmärkte erschließen
- zusätzliche Kunden gewinnen

- Komplett-Aufträge übernehmen können
- Kosten bei Werbung, Vertrieb, Logistik einsparen (s. Übersicht Seite 4).

#### Risiken von Kooperationen

Es stimmt zwar: Kooperationen können schwierig werden. Wenn

- es unterschiedliche Erwartungen und Ziele gibt;
- die Vereinbarungen über die Aufteilung der Arbeiten, Termine, Kosten unklar sind;
- die Kommunikation und Leistungen der Partner mangelhaft sind;
- ein Partner Wissen abschöpft und es allein weiternutzt;
- ein „Zwerg“ von einem „Riesen“ abhängig ist.

Solche Probleme lassen sich aber durch gute Planung in der Regel vermeiden.

## 10 Kooperationsgrundsätze

„Ich kann mit jedem Partner kooperieren. Solange er tut, was ich sage.“ Eine Zusammenarbeit nach diesem Motto kann nicht funktionieren. Jede gute Kooperation hat einige wichtige Grundsätze. Sie sorgen vor allem für die ausgewogene Balance zwischen den Partnern.

- 1 Jeder Partner muss von einer Kooperation profitieren können (die berühmte Win-win-Situation).
- 2 Das Kooperations-Ziel muss präzise formuliert sein.
- 3 Erwartungen und Zielvorstellungen der Partner müssen vor Beginn der praktischen Zusammenarbeit auf einen Nenner gebracht werden.
- 4 Die einzelnen Kooperationsmaßnahmen, Termine, Kosten usw. müssen eindeutig festgelegt sein.
- 5 Die Aufgaben und Kompetenzen müssen klar verteilt werden. Nur so kann die Zusammenarbeit tatsächlich arbeitsteilig Hand in Hand erledigt werden.
- 6 Die Kosten- und Ergebnisverteilung muss vorher festgelegt werden. Jeder Partner muss angemessen vom Erfolg der Kooperation profitieren.
- 7 Jeder Partner muss die gleichen Rechte und Pflichten haben.
- 8 Jeder Partner muss kompromissbereit sein. Keiner darf versuchen, den anderen zu „überfahren“.
- 9 Jeder Partner muss sich gleichermaßen für die Kooperation engagieren, also Personalkapazität und Zeit zur Verfügung stellen.
- 10 Die Mitarbeiter jedes Partnerunternehmens müssen die Kooperationsziele und -maßnahmen kennen, akzeptieren und mittragen.

## Kooperationspartner finden

Es gibt verschiedene Kontaktwege:

### Erste Anlaufstellen

- Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern
- Firmen-Informationssysteme der Kammern

### Börsen für nationale Kooperationen

- Kooperationsbörse (IHK): [www.kooperationsboerse.ihk.de](http://www.kooperationsboerse.ihk.de)

### Börsen für internationale Kooperationen

- Außenwirtschaftsportal IXPOS: [www.ixpos.de](http://www.ixpos.de)
- Enterprise Europe Network: <http://een.ec.europa.eu>

### Kooperationsbörsen mit organisierten Begegnungen

- Unternehmerreise über die örtliche IHK: [www.ihk.de](http://www.ihk.de)

### Lizenzen

- InnovationMarket: [www.innovation-market.de](http://www.innovation-market.de)

### Forschungseinrichtungen

- universitäre und außeruniversitäre Transferstellen
- Forschungsportal [www.forschungsportal.net/de/](http://www.forschungsportal.net/de/)

### Kontaktvermittler

- Steuer-, Unternehmens- und Wirtschaftsberater
- Kreditinstitute

### Messen

- Übersicht: [www.auma.de](http://www.auma.de)

### Regionale und überregionale Wirtschaftstage

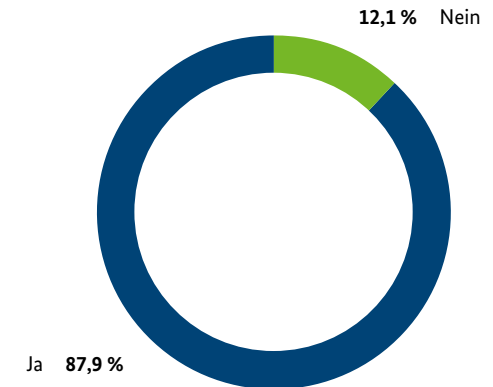
- Termin-Ankündigungen bei Wirtschaftsförderungen, Kammerzeitschriften oder Tagespresse

### Anzeigen schalten

- in Kammerzeitschriften oder Tagespresse



### Unser Unternehmen kooperiert ...



Quelle: DLR: Innovationstreiber Kooperation – Chancen für den Mittelstand (2013)

### Förderung der Kooperationen zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen

#### Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM)

fördert Einzel-, Kooperations- und Netzwerkprojekte von kleinen und mittleren Unternehmen bis Ende 2014

#### go-Inno: Innovationsgutscheine des BMWi

für systematische Informationsbeschaffung z. B. über effizienten Einsatz von Material und Rohstoffen

#### EXIST-Forschungstransfer

unterstützt herausragende forschungsbasierte Gründungsvorhaben, die mit aufwendigen und risikoreichen Entwicklungsarbeiten verbunden sind

#### KMU-innovativ

Unterstützt industrielle Forschungs- und vorwettbewerbliche Entwicklungsvorhaben zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland

Weitere Informationen in der BMWi-Förderdatenbank [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

# Kooperation und Existenzgründung



Speziell für Gründerinnen und Gründer bieten sich einige besondere Kooperationsformen an. Sie können den Unternehmensstart erleichtern, indem sie Know-how-Defizite ausgleichen, das Unternehmens-Kapital aufstocken oder den Vertrieb erleichtern.

## Teamgründung

Eine Teamgründung bietet gegenüber einer Ein-Personen-Gründung viele Vorteile: Mehr Gründer bedeutet auch mehr Know-how, beispielsweise kaufmännisches oder fachliches Wissen, das nicht jeder Gründer mitbringt. Die Arbeitszeit kann zwischen den Teampartnern so aufgeteilt werden, dass mehr Zeit etwa für die Betreuung von Kindern übrig bleibt. Außerdem übernimmt jedes Teammitglied einen Teil des finanziellen Risikos: So wird es für den Einzelnen geringer.

## Beteiligungen

Beteiligungspartner sollen vor allem die Eigenkapitalbasis und den finanziellen Spielraum einer Gründung verbessern. In Frage kommen:

**Mittelständische Beteiligungsgesellschaften:** Sie wurden als Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft gegründet. Es gibt sie in jedem Bundesland. In der Regel investieren sie Beteiligungssummen ab 100.000 Euro in Form von stillen Beteiligungen. Viele bieten aber Sonderprogramme für Existenzgründer mit verbilligten Konditionen bereits ab 20.000 Euro an.

## Private Beteiligungsgesellschaften:

Die meisten Beteiligungsgesellschaften sind private Gesellschaften. Sie übernehmen Beteiligungen nur, wenn hohe Renditen in Aussicht stehen. Die Beteiligungssummen variieren in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße, dem Alter und vom Finanzierungsanlass. Sie liegen aber in der Regel über einer Million Euro.

## Venture-Capital-Gesellschaften

**(VC-Gesellschaften):** Wenn das Gründungskonzept zwar riskant ist, aber auch überdurchschnittliche Chancen birgt, so kommen auch so genannte Venture-Capital-Gesellschaften von Banken und Industrieunternehmen sowie private Finanziere (auch aus dem Ausland) in Betracht. Sie übernehmen Beteiligungen ab ca. 500.000 Euro. Außerdem unterstützen sie den Unternehmer bei allen wichtigen Entscheidungen.

**Business Angels:** Dabei handelt es sich um Privatpersonen oder Unternehmer, die Gründern sowohl mit Beteiligungskapital als auch mit ihren Erfahrungen zur Seite stehen. Sie bieten in der Regel Minderheitenbeteiligungen zwischen 25.000 Euro bis zu 1,5 Mio. Euro an. Viele Business Angels sind im Business Angels Network Deutschland (BAND) zusammengeschlossen.

## Partner auf Zeit

Für alle Beteiligungsformen gilt, dass die Beteiligungspartner dem Unternehmen nicht in sein Tagesgeschäft hineinreden und sich nach einer festgelegten Zeit wieder zurückziehen. Allerdings fordern vor allem die Beteiligungsgesellschaften zumindest einen strategischen Einfluss

## eTraining: Gemeinsam stark – Kooperationen

Das interaktive Lernprogramm führt abwechslungsreich in viele Bereiche rund um das Thema „Kooperation“ ein:

- Was sind Kooperationen?
- Welche Kooperationsfelder gibt es?
- Welche Rechtsformen gibt es für Kooperationen?
- Wie findet man Kooperationspartner?
- Wie bereitet man Kooperationen vor?
- Wie führt man Kooperationen durch?
- Wie bewältigt man Konflikte in Kooperationen?

Checklisten, Übersichten, Vertragsmuster

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

ein. Dies geschieht in der Regel über die Mitarbeit im Beirat oder Aufsichtsrat der Unternehmen.

## Franchising

Beim Franchising handelt es sich um eine Vertriebskooperation zwischen einem Unternehmen (Franchise-Geber) und einem rechtlich selbständigen Vertriebspartner (Franchise-Nehmer). Der Franchise-Nehmer hat das Recht, Waren und Dienstleistungen des Franchise-Gebers – gegen Gebühr – zu verkaufen. Der Franchise-Geber bereitet den Franchise-Nehmer auf seine Tätigkeit vor und bietet ihm laufenden betrieblichen Beistand.

## Weitere Informationen:

BMWi-GründerZeiten

Nr. 04 „Franchise“

Nr. 06 „Finanzierung“

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

# Kooperationsfelder

## Einkauf

Durch Einkaufskooperationen können Unternehmen Zeit und Geld sparen. Viele kleine und mittlere Handelsunternehmen hätten z. B. ohne den gemeinschaftlichen Einkauf am Markt keine Chance: Nur so erhalten sie bei den Lieferanten vergleichbar günstige Preiskonditionen wie Großunternehmen.

## Vertrieb

Vertriebskooperationen gehören zu den häufigsten Kooperationsformen. Ein Partner vertritt den anderen: in einem anderen Ort, einer anderen Region, einem anderen Land.

## Werbung

Kostensparende Gemeinschaftswerbung wird immer wichtiger. Kooperationen sind z. B. möglich durch gemeinsame Messeauftritte oder Werbung zur gemeinschaftlichen Bedarfsweckung (z. B. für Holz, Fleischwaren, regionale Produkte). Immer häufiger werden verschiedene Produkte gemeinsam in einer Werbung präsentiert (z. B. Pkw und Uhren).

## Service, Kundendienst

Kosten sparen kann man auch durch einen gemeinsamen Mitarbeiterstab und Fuhrpark für den Service. Wer damit in der Lage ist, bei einem erforderlichen Einsatz schnell zu reagieren, gewinnt einen Image-Bonus.

## Beschaffung von Informationen

Marktdaten, z. B. über Verbrauchergewohnheiten, Werbemöglichkeiten oder neue Märkte, sind wichtige Mittel der Absatzplanung. Aber: Welches kleine oder mittlere Unternehmen kann es sich leisten, allein ein Marktforschungsunternehmen mit einer Marktstudie zu beauftragen? Die gemeinsame Finanzierung von Markt-



forschungen durch eine Gruppe von Unternehmen macht dies möglich.

## Akquise und Ausführung von Komplettaufträgen

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

## Produktion/Fertigung

Eine Produktionskooperation ist für die beteiligten Unternehmen nicht nur günstiger: z. B. durch die gemeinsame Anschaffung und Nutzung bestimmter Produktionsanlagen. Darüber hinaus bietet sie die Chance, flexibel zu reagieren, wenn es z. B. bei guter Auftragslage zu Produktionsengpässen kommen sollte.

## Verwaltung

Nicht jedes Unternehmen muss eigene Verwaltungsmitarbeiter einstellen und finanzieren. Verwaltungskooperationen sind z. B. bei einer gemeinsa-

men Büroorganisation (z. B. Empfang, Telefonzentrale, Sekretariat) oder einer gemeinsamen Buchhaltung sinnvoll.

## Personalplanung/Aus- und Fortbildung

Gute Mitarbeiter sind knapp. Vor allem in Zeiten einer Spitzenbelastung. Die Lösung kann in einer gemeinschaftlichen Personalplanung sowie Aus- und Fortbildungskooperation liegen: beispielweise in der Durchführung gemeinsamer Fortbildungen oder der Unterhaltung gemeinsamer Lehrwerkstätten.

## Forschung und Entwicklung

Jedes Unternehmen muss seine Produkte und Leistungen immer wieder den Markterfordernissen anpassen. Dafür sind oft aufwendige Forschungs- und Entwicklungsleistungen notwendig. Günstiger sind Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit Forschungseinrichtungen oder die gemeinsame Vergabe von Aufträgen an solche Forschungspartner.

## Erfahrungsaustausch

Er ist möglich durch lokale Stammtische oder auch überregionale ERFA-Gruppen, die z. B. von den Kammern sowie einigen Branchen- und Berufsverbänden angeboten werden.

# Kooperationsformen

Die Zusammenarbeit in einer Kooperation kann in verschiedenen äußeren Formen stattfinden. Welche Form man wählt, hängt vor allem von folgenden Fragen ab:

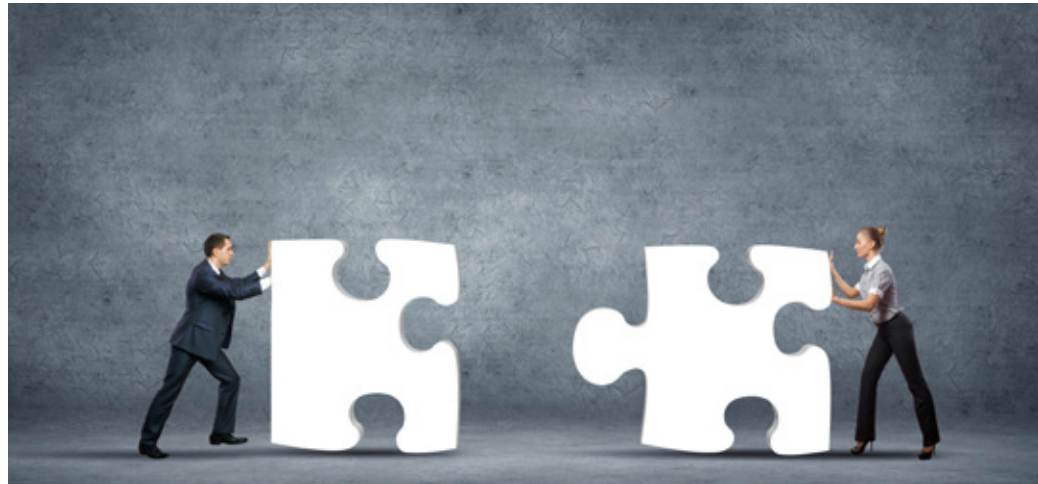
- Welche Ziele hat die Kooperation?
- Wie lange soll die Kooperation dauern?
- Wie viele Kooperationspartner sollen sich an der Kooperation beteiligen?
- Mit welchem Image soll die Kooperationsgemeinschaft gegenüber Auftraggebern, Kunden, Banken usw. auftreten?
- Welchen Einfluss sollen die Kooperationspartner auf Entscheidungen nehmen können?
- Welchen finanziellen Aufwand wollen die Partner auf sich nehmen (z. B. Kapitaleinlage)?
- Wie soll die Haftung geregelt sein?

## Zukauf von Einzelleistungen (Unterauftrag)

Ziel ist, einen (vorübergehenden) Engpass im eigenen Unternehmen zu beseitigen. Vertraglich wird die Zusammenarbeit zweckmäßigerweise so einfach wie möglich geregelt: Der Subunternehmer 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, Vertragspartner 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.

## Kooperation und GbR

Eine Kooperation, in der sich die beteiligten Partner darauf festlegen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und die nach außen hin (z. B. gegenüber Auftraggebern, Kunden) 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 (laut Genossenschaftsgesetz) 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 (PartGG)

Die Partnerschaftsgesellschaft ist eine Rechtsform für Angehörige der freien Berufe, die eigenverantwortlich mit Partnern zusammenarbeiten wollen (z. B. Rechtsanwalt mit Wirtschaftsprüfer).

# Was gehört in den Kooperationsvertrag?



Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Ausarbeitung. Sprechen Sie ausführlich über alle – vor allem eventuell konfliktreichen – Punkte. Ziehen Sie einen kompetenten Berater hinzu. Die Vereinbarung sollte immer schriftlich fixiert werden und folgende Punkte enthalten:

- 1. Vertragsparteien mit Adresse und Vertreter**
- 2. Gegenstand der Kooperation**  
Prüfen Sie dabei, ob alle Kooperationspartner tatsächlich dasselbe Ziel verfolgen und über welchen Weg sie ihr Ziel erreichen wollen.
- 3. Leistungsumfang, Rechte und Pflichten der Kooperationspartner**  
Legen Sie fest, wer welche Aufgaben übernimmt bzw. wer gemeinsame Aufgaben wie Werbung, Buchhaltung, Mahnwesen im Auftrag der Kooperationspartner erledigt. Vereinbaren Sie, welche Aufträge Vorrang bei der Bearbeitung haben: Kooperationsaufträge oder Aufträge der einzelnen Kooperationspartner?
- 4. Rechtsbeziehung zwischen Kooperationspartnern und Dritten**  
Vereinbaren Sie, wie sich die Kooperation Dritten gegenüber präsentiert – von der Akquise, Angebotsabgabe, Abwicklung bis hin zur Rechnungsstellung. Entscheiden Sie, wer als Auftragnehmer bzw. Auftraggeber auftritt.
- 5. Beginn, Dauer, Kündigung**  
Bei einer befristeten Kündigung sollte das Datum des Kooperationsendes im Vertrag aufgenommen werden.
- 6. Kapitaleinlage und Bareinlage**  
Wird zum Zweck der Kooperation eine Kapitalgesellschaft gegründet, ist die Höhe der Kapitaleinlage gesetzlich festgelegt. In allen anderen Fällen wird die Kapitaleinlage individuell festgelegt.
- 7. Geschäftsführung**  
Klären Sie, wer die Geschäftsführung übernimmt und welche Befugnisse damit verbunden sind.
- 8. Ergebnisregelung**  
Legen Sie fest, ob der Auftraggeber mit der Kooperation oder mit den einzelnen Kooperationspartnern abrechnet. Wie wird die Auftragssumme aufgeteilt? Gibt es eine Provision für Auftragsakquise?
- 9. Haftung und Gewährleistung**  
Vereinbaren Sie, in welcher Form die Kooperationspartner für Auftrags-erfüllung und Gewährleistung haften.
- 10. Wettbewerbsverbot**  
Vereinbaren Sie beispielsweise, dass es den Partnern verboten ist, für die Dauer der Kooperation Kunden oder/und Mitarbeiter abzuwerben. Vereinbaren Sie auch genau den diskreten Umgang mit vertraulichen Informationen.
- 11. Ausschluss eines Gesellschafters/Kooperationspartners**  
Halten Sie fest, unter welchen Umständen ein Kooperationspartner ausgeschlossen werden kann bzw. von sich aus kündigen darf.
- 12. Konfliktregelung**  
Vereinbaren Sie, wie Sie welche Art von Konflikten regeln wollen. Benennen Sie ggf. ein Schiedsgericht.
- 13. Salvatorische Klausel**  
Halten Sie fest, dass im Falle der Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen dieses Vertrags die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen unberührt bleibt.
- 14. Gerichtsstand, Ort, Datum, Namen**

## Print- und Online-Informationen

### Broschüren und Infoletter

- **Starthilfe** – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
- **BMWi-GründerZeiten 20** „Marketing“

### Bestellmöglichkeiten

Bestelltelefon: 030 182722721

[publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)

Download und Bestellfunktion:



[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

Internet:

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

## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

**Hinweise und Anregungen senden Sie bitte an:**  
[gruenderzeiten@bmwi.de](mailto:gruenderzeiten@bmwi.de)

### Stand

Februar 2014

### Druck

Bonifatius GmbH, Paderborn

### Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

### Bildnachweis

Africa Studio/Fotolia (Titel), wormig/Fotolia (S. 2 oben), Olaf Wandruschka/Fotolia (S. 2 unten), Peter Atkins/Fotolia (S. 3), Woodapple/Fotolia (S. 4), Sergey Nivens/Fotolia (S. 5), Alex White/Fotolia (S. 6)

### Redaktion

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

**Auflage**  
20.000

