



# Kooperationen im Handwerk

LEITFADEN

Kooperationen



Das Handwerk – der vielseitigste und zweitgrößte Wirtschaftsbereich Deutschlands – ist auch im Regierungsbezirk Münster ein leistungsstarker Wirtschaftsfaktor. Dazu gehören:

- 27.900 Betriebe
- 190.000 Beschäftigte
- 15.800 Lehrlinge

Als Körperschaft des öffentlichen Rechts nimmt die Handwerkskammer Münster die Interessen der selbstständigen Handwerker und deren Beschäftigten wahr. Als modernes Dienstleistungszentrum bietet die Kammer ein umfangreiches Informations-, Beratungs- und Weiterbildungsangebot.

### **Sprechen Sie mit uns**

### **Schreiben Sie uns an!**

Sie erreichen uns montags bis donnerstags von 8 bis 17 Uhr und freitags von 8 bis 14 Uhr.

#### **Handwerkskammer Münster (HWK)**

Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Telefon 0251 5203-0, Telefax 0251 5203-106  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de

#### **Handwerkskammer Münster in der Emscher-Lippe-Region**

Vom-Stein-Straße 34, 45894 Gelsenkirchen-Buer  
Telefon 0209 38077-0, Telefax 0209 38077-99

#### **Handwerkskammer Bildungszentrum Münster (HBZ)**

Echelmeyerstraße 1–2, 48163 Münster  
Telefon 0251 705-0, Telefax 0251 705-1130  
www.hbz-bildung.de

#### **IHR KONTAKT ZU KOOPERATIONSTHEMEN**

Im Münsterland:  
Telefon 0251 5203 202  
Telefax 0251-5203-211

In der Emscher-Lippe-Region:  
Telefon 0209 38077 11  
Telefax 0209 38077 99



**HANDWERKERRING  
MÜNSTER**

**Meisterleistung aus einer Hand!**



Herausgeber:  
Handwerkskammer Münster  
Bismarckallee 1  
48151 Münster  
Telefon 0251 5203-0  
info@hwk-muenster.de

Bilder: Peter Leßmann

Mit freundlicher Unterstützung der Betriebe:

■ Partner der ServiceWelten e.V., Münster:  
Studio Duis e.K., Ofen- und Luftheizungsbauer, (Seite 1) /  
Uwe Walter Malerhandwerk GmbH, (Seite 1) / Immo-  
bilien Duis, Dipl.-Jur. Silke Duis, (Seite 1) / Altmann  
Marketing GmbH, (Seite 1) / UVB Versicherungsmakler  
e.K., Simone Weber, (Seite 1) / Aloys Bialas GmbH,  
Tischlerei, (Seite 1 und 31) / Kupka GmbH, Installateur  
und Heizungsbauer, (Seite 1 und 31) / Eckhard Klems  
Landschaftsbau GmbH & Co. KG, (Seite 1 und 31) / Peter  
Durchfeld, Kanzlei Schunk, Ritterswürden, Thoennissen,  
(Seite 2/3 und 31) / Goer Bernd, Goer Christian GbR,  
Tischlermeister, (Seite 2/3) / B. Brüggemann GmbH, Flie-  
sen-, Platten-, Mosaikleger, (Seite 1 und 31) / Stefan Bat-  
kowski, Gebäudereinigerhandwerk, (Seite 4/5) / Bernhard  
Hagen Raumausstattermeister, (Seite 4/5)

■ Partner der Kooperation Handwerkerring  
Münster GmbH:  
Abbruchtechnik Exkern GmbH & Co.KG, (Seite 2/3) /  
H. Herbort Bauunternehmung GmbH, (Seite 2/3) /  
Tischlerei Haverkamp GmbH, (Seite 2/3) /  
Kleinwechter & Bröker GmbH, Dachdecker, (Seite 2/3) /  
Koch + Geist GmbH, Rohr- und Kanaltechnik, (Seite 2/3) /  
Lux Elektrotechnik GmbH, (Seite 2/3) / Fliesenfachge-

schäft Mühlenbeck GmbH, (Seite 2/3) / Zimmerei Post,  
Holzbau und Trockenbau, (Seite 2/3) / Schlering GmbH,  
Heizung und Sanitär, (Seite 2/3) / Metallgestaltung Rainer  
Eickhoff, (Seite 2/3) / Heinrich Niggemann GmbH & Co.  
KG, Glas & Spiegel, (Seite 2/3) / Heinz Vorwerk GmbH,  
Stuck und Putz, (Seite 2/3) / Malermeister Maik Kra-  
winkel, (Seite 2/3) / Gerüstbau Westerloh GmbH & Co.  
KG, (Seite 2/3) / FIV Arndt Hanning GmbH, Finanzdienst-  
leistungen und Immobilien, (Seite 2/3)

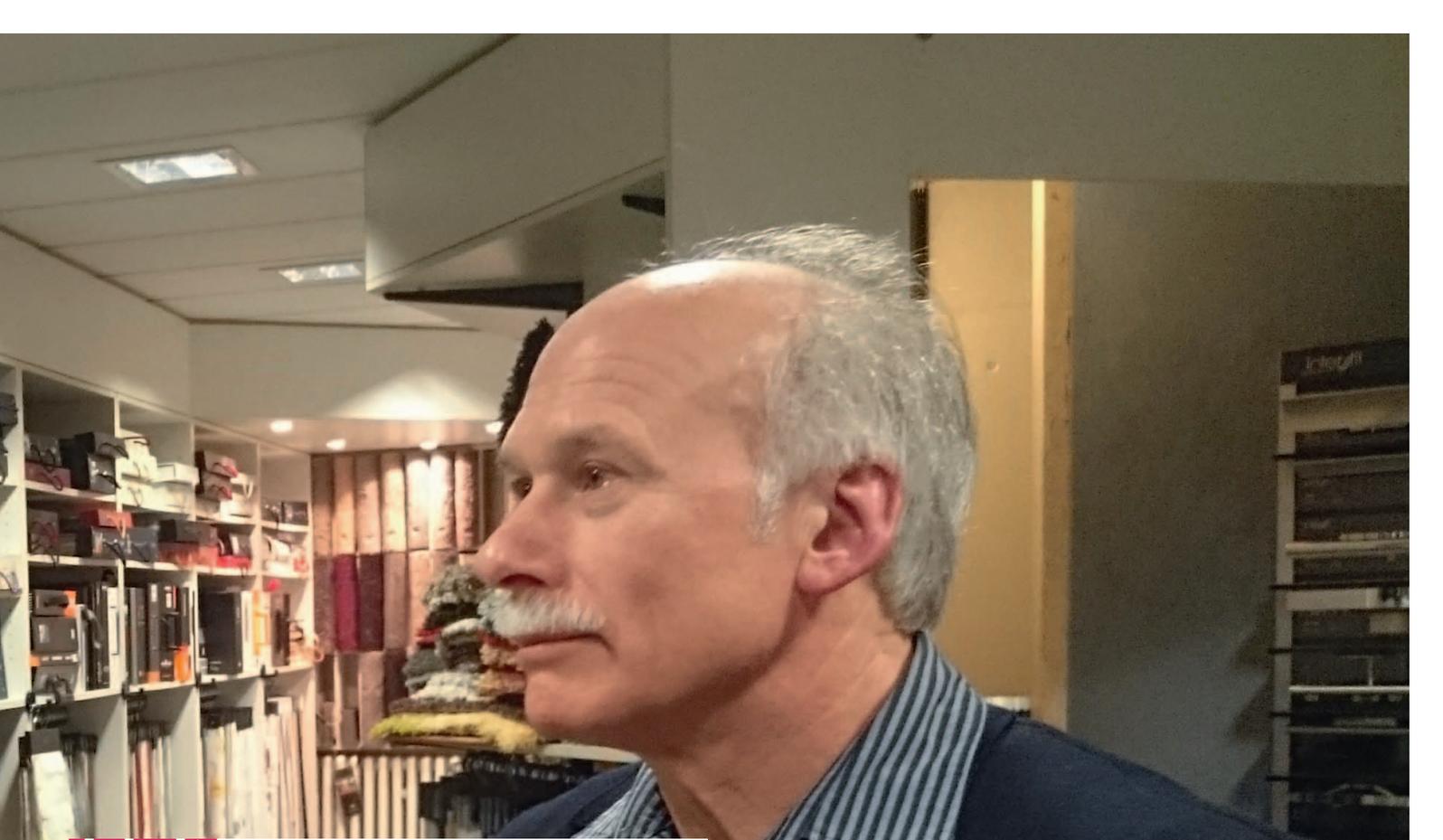
Wir danken der Landes-Gewerbeförderungsstelle des  
nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) für  
die Erlaubnis zum Nachdruck der Texte der online  
Veröffentlichung der Projektergebnisse HandwerkPLUS.  
auf [www.lgh.de](http://www.lgh.de). Das Projekt wurde gefördert durch das  
damalige Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (MWA)  
und den Europäischen Sozialfonds (ESF).

Alle Angaben sind sorgfältig recherchiert; es wird jedoch  
keine Gewähr oder Haftung übernommen.

Stand: 02/2014

Ohne schriftliche Genehmigung der LGH ist es nicht  
gestattet, dieses Werk oder Teile davon zu verwerfen  
und zu verarbeiten. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen oder die Speicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wir weisen darauf hin, dass in den Texten dieser  
Broschüre der Einfachheit halber hin und wieder  
die männliche Bezeichnungsform verwendet wurde.  
Dies geschieht aus Gründen der besseren Lesbarkeit.  
Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit  
eingeschlossen.



## Inhalt

<b>VORWORT</b>	6
<b>1 DIE KOOPERATION IM HANDWERK</b>	
1.1 Gründe für eine Kooperationsbildung im Handwerk	7
1.2 Vorteile einer Kooperation im Handwerk	8
1.3 Voraussetzungen für eine Kooperation im Handwerk	8
1.4 Kooperationsformen	9
1.5 Risiken	10
<b>2 DER WEG ZUR KOOPERATION</b>	
2.1 Kooperationsziele	11
2.2 Mein Betriebsprofil	12
2.3 Betriebsprofil Kooperationspartner	13
2.4 Persönliche Eignung	14
2.5 Die Partnersuche	15
2.6 Erfolgsfaktoren	15
<b>3 GRUNDLAGEN</b>	
3.1 Rechtsformen	16
3.1.1 Personengesellschaften	17
3.1.2 Kapitalgesellschaften	18
3.1.3 Kooperation als „kleine Genossenschaft“	18
3.2 Befugnisse und Kompetenzen	18
3.3 Die Kooperationsvereinbarung	19
3.4 Die Auflösung einer Kooperation	21
3.5 Das Kartellrecht	21
<b>4 FAZIT: KOOPERATIONEN FÖRDERN</b>	
<b>STABILITÄT VON UNTERNEHMEN</b>	22
<b>5 BEST-PRACTICE-BEISPIELE</b>	23
<b>6 WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN</b>	30
<b>7 LINKLISTE</b>	32

### Stichwortverzeichnis

Absatz	11
Auflösung einer Kooperation	21
Auslastung	7
Befugnisse	18
Best-Practice-Beispiele	23 ff
Betriebsprofil	13
Eignung	14
Einkauf	12
Erfolgsfaktor	15
Fachkompetenz	8
Gründung einer Kooperation	7
Gründe zur Kooperationsbildung	7
Grundlagen	16
Horizontale Kooperation	12
Kapitalgesellschaft	18

Kapazitätsschwankungen	7
Kartellrecht	21
Kompetenzen	18
Kooperationsformen	9
Kooperationsvereinbarung	19
Kooperationsziele	11
Liquidation	21
Partnersuche	15
Personengesellschaft	17
Persönliche Eignung	14
Produktion	12
Rechtsformen	16
Risiken einer Kooperation	10
Stabilität	22
Vertikale Kooperation	12
Verwaltung	12
Voraussetzungen	8
Vorteile einer Kooperation	8/10

## **Klug Wirtschaften im Verbund**

In der Diskussion um die Fortentwicklung des Handwerks spielt die Gründung von Handwerkskooperationen eine wichtige Rolle.

In einer mehr und mehr globalisierten Welt mit ihren vielfachen Vernetzungen sehen sich viele Handwerksbetriebe als Einzelkämpfer um Kunden und Marktanteile. Dabei lassen sich durch Zusammenarbeit mit anderen Handwerkern, Gewerbetreibenden oder Freiberuflern, durch Bündelung der Ressourcen, durch Nutzung von Synergieeffekten und Know-how-Austausch eine bessere Bearbeitung bestehender Märkte sowie die Erschließung neuer Märkte erreichen. Dadurch können das Angebotsspektrum erweitert, die Kosten gesenkt, die Kapazitäten besser ausgelastet, größere Projekte abgewickelt und Kunden verschiedene Leistungen aus einer Hand angeboten werden. Damit gehen die Steigerung von Umsatz und Ergebnis Hand in Hand.

Betriebe, die zusammenarbeiten, können große und komplexe Aufträge abwickeln, überregionale Märkte erschließen und neue Vertriebswege finden. Durch die Bündelung einzelner Stärken können die Kooperationspartner den Kunden ein viel breiteres Leistungsspektrum als allein anbieten, eine Rundum-Lösung „aus einer Hand“.

Darüber hinaus möchten Kunden oftmals nicht mehr nur das einzelne Produkt, sondern die komplette Lösung über einen Partner koordiniert und abgewickelt wissen.

Kooperationen bergen also eine Vielzahl von Vorteilen, von denen Unternehmen wie Kunden gleichermaßen profitieren können.

# 1. Die Kooperation im Handwerk

## 1.1 Gründe für eine Kooperationsbildung im Handwerk

Es gibt eine Reihe von Gründen über die Bildung einer Kooperation nachzudenken:

- Ihre Kunden wünschen von Ihnen die Übernahme aller für einen Auftrag erforderlichen Handwerksleistungen. Alle Leistungen „aus einer Hand“ anzubieten gelingt Ihnen nur, wenn Sie mit anderen Handwerkern zusammenarbeiten
- Die Auslastung Ihres Betriebes
  - Ihr Betrieb ist ausgelastet. Es gehen aber weiterhin dringende Nachfragen guter Kunden bei ihnen ein.
  - Aufträge verzögern sich, sie haben freie Kapazitäten

Kapazitätsschwankungen können durch Zusammenarbeit mit Betrieben aus demselben Gewerk aufgefangen werden.

- Sie erkennen während Ihrer Tätigkeit beim Kunden mögliche Aufträge für Kollegen aus anderen Gewerken.

Eine lose Kooperation aus Handwerksbetrieben verschiedener Gewerke kann Vorteile in Form zusätzlicher Aufträge für alle beteiligten Unternehmen bedeuten.

- Sie möchten Ihr Unternehmen ausweiten, die Ertragskraft stärken, den Umsatz steigern, Sie suchen nach neuen Kundengruppen, neuen Märkten.

Durch den Zusammenschluss unterschiedlich starker Partner zu einem Gemeinschaftsunternehmen ergeben sich gute Möglichkeiten neue Märkte aufzutun, Einkaufsvorteile zu erlangen und Ertragsteigerungspotentiale zu nutzen.

Die Gründung einer Kooperation ist allerdings kein leichtes Unterfangen, sie will sorgfältig geplant und ausgeführt sein. Dabei unterstützt sie die Handwerkskammer Münster nicht nur mit diesem **Leitfaden Kooperationen** sondern bietet darüber hinaus den Betrieben kostenfreie Beratung an.

Wir stellen Informationen über die Mitwirkung in Kooperationen bereit und unterstützen die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern.

[www.hwk-muenster.de/kooperationen](http://www.hwk-muenster.de/kooperationen) 

### MEHR ALS EINFACHE ABSPRACHEN

Kooperationen im Handwerk können schon durch eine einfache mündliche Absprache entstehen, die auf eine lose, teilweise Zusammenarbeit abzielen. Wir konzentrieren uns jedoch vor allem auf die verbindlicheren Formen der Kooperation. Dazu zählen wir Unternehmen, die auf der Grundlage einer schriftlichen Vereinbarung geschäftliche Aufgaben gemeinsam wahrnehmen, dabei aber juristisch und wirtschaftlich selbstständig bleiben.

## 1.2 Vorteile einer Kooperation im Handwerk

Die steigende Kooperationsbereitschaft von Handwerkerbetrieben resultiert vor allem aus dem Wunsch zahlreicher Kunden, möglichst viele Leistungen aus einer Hand zu erhalten. Gerade kleinere Betriebe können dieser veränderten Nachfrage nur gerecht werden, wenn sie Partnerschaften eingehen. Je nach Form und Ziel der Kooperation ergeben sich mehrere Vorteile aus der Zusammenarbeit.

Kooperationen können das Leistungsspektrum innerhalb kurzer Zeit enorm erweitern und darüber hinaus helfen, eigene Kompetenzen auszubauen. Gemeinsam konstruieren die Partner neue Angebote und verschaffen sich Zugang zu Kundensegmenten, die sie alleine nicht erreichen würden. Auch größere Aufträge können übernommen und termingerecht abgewickelt, personelle Engpässe ausgeglichen und Überkapazitäten abgebaut werden. Risiken, die den Einzelnen in seiner Existenz gefährden könnten, verteilen sich in der Kooperation auf mehrere Schultern.

Durch die gemeinsame Organisation in Akquise, Werbung, Verwaltung, Auftragsbearbeitung und vielen anderen Unternehmensbereichen erreichen Kooperationspartner wertvolle Effizienzsteigerungen. Gerade beim Einkauf sorgt der gemeinschaftliche Auftritt für ganz neue Verhandlungsmöglichkeiten. Sparpotenziale, die sich zum Beispiel aus gemeinsamen Bestellungen ergeben, können wiederum helfen, konkurrenzfähige Angebote für einen umkämpften Markt zu kalkulieren. Arbeitsplätze werden gesichert, größere Investitionen sind plötzlich realistischer. Und wo mehrere kompetente Unternehmer sich gegenseitig befruchten, wächst auch das Innovationspotenzial.

Kooperationen bieten somit eine gute Chance, größenbedingte Nachteile auszugleichen, gemeinsam neue Strategien zu erarbeiten und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die Nutzung gemeinsamer Einrichtungen und die Bündelung einzelner Stärken der Mitglieder einer Kooperation eröffnen ungeahnte Möglichkeiten, im Wettbewerb zu bestehen, Absatzmärkte zu sichern und gleichzeitig neue Absatzchancen im Verbund zu realisieren. Zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, welchen Gewinn Unternehmen aus klug geplanten Kooperationen erzielen können. (Vergleiche Best-Practice-Beispiele in Kapitel 5)

## 1.3 Voraussetzungen für eine Kooperation im Handwerk

Gebündelte Fachkompetenz „aus einer Hand“ bietet, eine gewissenhafte und sorgfältige Planung vorausgesetzt, den Kooperationspartnern und den einzelnen Kundengruppen entscheidende Vorteile: Kooperationen können helfen,

- sich an das veränderte Umfeld besser anzupassen,
- angestammte und begrenzte Leistungspaletten zu ergänzen,
- Spezialisierungen der Partner zu bündeln, um
- allen Beteiligten zusätzliche Marktchancen zu eröffnen und somit
- vom Know-how der Partner zu lernen und zu profitieren.

Damit Kooperation zu einer Win-Win-Situation führen, bedarf es bestimmter Voraussetzungen:

- Es gibt ein klar definiertes Kooperationsziel.
- Die Erwartungen der Partner müssen übereinstimmen.
- Die Kooperationsmaßnahmen müssen eindeutig festgeschrieben sein.
- Es herrscht eine klare Kompetenzregelung und Aufgabenverteilung.
- Für alle Partner gelten gleiche Rechte und Pflichten.

- Kosten und Ergebnis werden im Vorfeld eindeutig verteilt.
- Ein geeignetes Kooperationsmanagement muss vorhanden sein.
- Die Mitarbeiter müssen die Kooperationsziele akzeptieren, ansonsten ist eine dauerhafte Zusammenarbeit mit anderen Partner nicht möglich.

Jeder Partner sollte von einer Kooperation profitieren. Umso wichtiger ist es zu wissen, welche Partner für eine Kooperation infrage kommen und in welchen (Geschäfts-) Bereichen eine Zusammenarbeit sinnvoll ist. Das bedeutet im Umkehrschluss: Eine Kooperation kann nicht der letzte Rettungsanker eines Betriebes sein. Sie ist nicht dazu geeignet, schwache Firmen zu sanieren.

Eine Kooperation setzt Veränderungsbereitschaft voraus. „Zusammenarbeiten führt zum Erfolg“, sagte Henry Ford. Starres Festhalten an eingefahrenen Mechanismen tut dies nicht.

## 1.4 Kooperationsformen

### DIE HANDSCHLAG-KOOPERATION AM BEISPIEL DER VERMITTLUNG VON AUFTRÄGEN

Aufträge, die die eigene Kapazität oder Kompetenz übersteigen, werden an einen Partner vermittelt. Der zahlt Provisionen oder revanchiert sich seinerseits mit Aufträgen, die er weitergibt. Dies ist eine Form der Kooperation, die meist per Handschlag besiegelt wird und hier allein deshalb erwähnt wird, weil sie sehr häufig vorkommt.

### DIE BIETERGEMEINSCHAFT / ARBEITSGEMEINSCHAFT

Verschiedene kleine Unternehmen vereinen ihre Kräfte, um einen großen Auftrag zu erhalten und auszuführen. Eine Bietergemeinschaft ist zeitlich befristet: Erhält sie den Auftrag, wird aus ihr eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE).

### DIE GESELLSCHAFT BÜRGERLICHEN RECHTS (GBR)

Die Partner gründen eine GbR, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, und treten fortan als Einheit auf. Besondere Formalitäten sind nicht erforderlich. Die Gesellschafter haften mit dem Betriebsvermögen und ihren privaten Mitteln.

### DAS GEMEINSAME UNTERNEHMEN

Geht das Kooperationsvorhaben über gemeinsame ideelle Zwecke (siehe Menüpunkt „Rechtliche Grundlagen“) hinaus, gründen viele Partner eine GmbH, KG, GmbH & Co. KG, OHG oder AG. Der Aufwand ist größer als bei den vorgenannten Formen, bietet aber allen Beteiligten eine klar reglementierte Arbeitsgrundlage.

### DIE GENOSSENSCHAFT (EG)

Eine Sonderform des eingetragenen Vereins ist die eingetragene Genossenschaft. Mitglieder einer Genossenschaft sollen bei ihren wirtschaftlichen Unternehmungen gefördert werden. Einkauf, Produktion und Fertigung sowie Verkauf gehen auf eine gemeinschaftliche Rechnung. Es können zum Beispiel Maschinen zur gemeinschaftlichen Nutzung auf gemeinschaftliche Rechnung angeschafft werden.

## 1.5 Risiken

Eine Kooperation bietet viele Vorteile, sie kann aber auch Probleme mit sich bringen. Seien Sie sich dessen von vornherein bewusst! Hier eine Überblick.

Eine typische Reaktion ist, Angst davor zu haben, einen Teil der Selbständigkeit aufzugeben und nicht mehr ausschließlich allein Entscheidungen treffen zu können. Während die Kooperation initiiert und später betrieben wird, müssen die Arbeitszeiten im eigenen Betrieb auf die zusätzlichen Aufgaben abgestimmt werden. Möglicherweise treten besonders zu Beginn einer Kooperation, wenn Abläufe noch nicht eingespielt sind, längere und komplizierte Abstimmungsprozesse auf.

Auch die so genannten „weichen Faktoren“, das Miteinander in einer Partnerschaft, muss stimmen. Die „Chemie“ entscheidet, ob die „Ehe“ hält. So sehr wirtschaftliche und strategische Gründe für eine Zusammenarbeit sprechen: Die handelnden Personen müssen sich verstehen, müssen harmonieren. Auch das Engagement jedes Partners kann zu Konflikten führen, wenn einer nicht ausreichend viel Energie und Personal in die gemeinsame Sache investiert. Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter die Kooperation mittragen.

Diese Risiken können die Partner minimieren, wenn

- im Vorfeld einer Kooperation die Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten untersucht wird,
- die Unternehmen zusammen passen und den Erfolg Ihrer Partnerschaft durch gemeinsame Ziele erreichen wollen und
- diese Ziele detailliert festgelegt werden.

### Vorteile einer Kooperation:

- Kostensenkung durch Realisierung von Einsparpotentialen
- Verbesserung Kapazitätsauslastung
- Bündelung von Ressourcen
- Verbreiterung des Leistungsspektrum
- Vergrößerung des Angebotsspektrums
- Ausweitung des Services für die Kunden
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit
- Abwicklung größerer Projekte
- Know-how-Austausch
- Bessere Bearbeitung bestehender Märkte
- Erschließung neuer Märkte
- Reduzierung von Risiken

### Risiken einer Kooperation:

- Zusätzlicher Kommunikations-, Abstimmungs- und Organisationsaufwand erfordert Zeit und Kosten.
- Unprofessionelles Kooperations- und Netzwerkmanagement gefährdet die Vorteile der Kooperation.
- Es besteht die Möglichkeit von Know-how-Verlust, wenn sich ein Partner als reiner Trittbrettfahrer herausstellt. Vorsicht bei der Partnerwahl!
- Flexibilität im eigenen Unternehmen kann zum Teil verloren gehen, da Kooperationsaufträge in der Regel Vorrang haben.

# 2. Der Weg zur Kooperation

Sie überlegen, die Chancen einer Kooperation zu nutzen – wir helfen Ihnen auf dem Weg dahin.

- Was versprechen Sie sich von einer Zusammenarbeit?
- Welche Stärken und Schwächen machen Ihren Betrieb aus und
- was muss Ihnen ein potenzieller Kooperationspartner bieten können?

Hierüber müssen Sie Klarheit gewinnen.

## 2.1 Kooperationsziele

Die Ziele einer Unternehmenskooperation können ganz unterschiedlicher Art sein. Wichtig ist, dass sich die Partner einig sind, in welche Richtung sie gemeinsam gehen möchten. Das bedeutet nicht, dass alle Partner zwangsläufig identische Ziele verfolgen müssen. Entscheidend ist vielmehr, dass jeder Einzelne seine Ziele einbringen kann und die des anderen kennt und akzeptiert.

Diese Ziele müssen präzise formuliert und auf einen Nenner gebracht worden sein. Unklare, schwammige Verabredungen führen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Unzufriedenheit und dazu, dass man aneinander vorbeiarbeitet.

Von einer Kooperation sollten Sie und Ihre Partner gemeinsam profitieren. Folgende Fragen können Ihnen helfen, Ihre Kooperationsziele konkreter zu fassen. Prüfen Sie, welche Angaben für Sie zutreffend sind.

### WELCHE KOOPERATIONSFELDER SIND ERFOLG VERSPRECHEND?

#### Absatz

- Absatzmärkte erweitern,
- Neue Geschäftsfelder erschließen,
- Wettbewerbsfähigkeit steigern,
- Neukunden gewinnen,
- Zusätzliche Dienstleistungen/Produkte mit Partnern entwickeln,
- Komplettservice aus einer Hand anbieten,
- Kosteneinsparungen bei Marketing, Logistik, Vertrieb,
- Kundenzufriedenheit steigern („After-Sales-Service“),
- gemeinsamer Kundendienst.

### **Einkauf**

- Preisnachlass durch Einkaufsbündelung,
- Verbesserung des Informationsstandes,
- Verringerung der Beschaffungszeiten,
- Erschließung neuer Beschaffungsmärkte.

### **Verwaltung / Produktion**

- Senkung der Produktionskosten,
- Senkung der Personalkosten,
- Qualitätssteigerung,
- Erweiterung des Angebotes,
- Auslastung bestehender Kapazitäten,
- Ausgleich fehlender Kapazitäten,
- Verkürzung von Produktionszeiten.

### **WELCHE PARTNER SIND DIE RICHTIGEN**

Will ich eine horizontale Kooperation gründen, indem ich mit Unternehmen meines eigenen Gewerkes kooperiere, oder sollte es doch lieber eine vertikale Kooperation, das heißt eine Kooperation mit anderen Gewerken, sein?

### **HORIZONTALE KOOPERATIONEN**

Horizontale Kooperationen sind Zusammenschlüsse zwischen Betrieben desselben Gewerkes und können über Mengen- und Spezialisierungseffekte zu Kostensenkungen führen. Durch den weitgehend ähnlichen Tätigkeitsbereich bestehen viele Möglichkeiten, gemeinsame Aufgaben zu erfüllen. Gute Kooperationsmöglichkeiten liegen im Einkauf, in der Entwicklung, in der Anschaffung von gemeinsam genutzten Produktionsanlagen, im Vertrieb oder als Werbegemeinschaft.

### **VERTIKALE KOOPERATIONEN**

Vertikale Kooperationen sind Zusammenschlüsse von Betrieben unterschiedlicher Gewerke. Kooperationsziele können Know-how-Transfer und die Verbesserung des Kundenservice sein.

## **2.2 Mein Betriebsprofil**

**Im ersten Teil des Profils werden allgemeine und betriebswirtschaftliche Daten des Unternehmens erfasst. Dies sind zum Beispiel:**

- die Anzahl der Mitarbeiter,
- die Umsatzhöhe,
- die aktuelle Geschäftslage,
- die Kundenstruktur und
- Wettbewerbsposition im Vergleich zu Mitbewerbern.

**Der zweite Teil beschäftigt sich mit Ihren Arbeitsschwerpunkten pro Woche. Wie viel Zeit verbringen Sie mit Aufgaben wie:**

- Marketing,
- Controlling,
- Projektleitung,
- Mitarbeiterführung,
- Akquise,
- Buchhaltung oder
- Betriebsleitung?

**Dann werden die Basisdaten für Ihr Kooperationsvorhaben erfasst:**

- In welchen Bereichen ist eine Zusammenarbeit sinnvoll?
- Welche Gewerke kommen infrage?
- Welche Erwartungen stellen Sie an eine funktionierende Kooperation?

Ein Schwerpunkt beschäftigt sich mit dem Stellenwert der Kooperation für den einzelnen Partner im Verhältnis zum eigenen Betrieb. Als Partner eines Verbundes werden sich gängige Tages- und Wochenabläufe ändern. Ihre Einschätzung ist gefragt: Sollten Kooperationsaufträge beispielsweise stets Vorrang haben oder Mitarbeiter speziell für das Kooperationsvorhaben weitergebildet werden?

**Schließlich bewerten Sie, durch welche Kriterien der Erfolg einer Kooperation maßgeblich bestimmt wird. Diese Kriterien sind untergliedert in die Bereiche:**

- Produkte und Leistungen,
- Zusammenarbeit,
- Kaufmännischer Erfolg,
- Mitarbeiter,
- Innovation und
- Investition.

## **2.3 Betriebsprofil Kooperationspartner**

**Diese Fragen können Ihnen weiterhelfen:**

1. Aus welchem Gewerk/Geschäftsfeld soll der Partner kommen, den Sie für Ihr Kooperationsziel benötigen?
2. Wie groß soll das Unternehmen sein? Ein Tipp: Die Unternehmensgrößen sollten sich nicht zu sehr unterscheiden, da ansonsten die Betriebe unter Umständen andere Umsatzgrößen über die Kooperation abwickeln möchten.
3. Wo soll der Standort des Unternehmens sein?  
Die regionale Nähe ist für viele Kooperationsziele wichtig!
4. Soll der Partner einen gleich guten Kundenstamm haben wie Sie?
5. Soll das Partnerunternehmen eine bestimmte Rechtsform haben?
6. Über welche Erfahrungen, Ressourcen und Kompetenzen sollten die Partnerunternehmen verfügen, damit das Kooperationsziel erreicht wird?

## 2.4 Persönliche Eignung

Um Ihre persönliche Kooperationseignung festzustellen, gehen Sie den Fragebogen am besten gemeinsam mit dem Berater Ihrer Handwerkskammer durch. Sie werden gebeten, folgende Aussagen zu bewerten:

	Ja	Nein
1. Ich kenne die Grundlagen der kooperativen Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ich habe bereits Kooperationserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich kenne die Chancen und Vorteile von Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich kenne die Risiken von Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mein Unternehmen besitzt das Potenzial an einer Kooperation mit zu wirken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Kooperation besitzt für mich einen hohen Stellenwert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich sehe die Kooperation als strategischen Vorteil, nicht als „Notnagel“ in der Krise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ich habe noch freie Kapazitäten für die Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Aufträge der Kooperation haben Vorrang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ich bin mir der Bedeutung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit bewusst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wichtig sind eine regelmäßige Kommunikation und offene Gespräche zwischen den Partnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ich bin bereit, auch Informationen zum Betrieb zu geben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ich bin bereit, im Team zu denken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ich bin bereit, Entscheidungen mit zu tragen, auch wenn ich selbst anderer Meinung bin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Konkurrenzeffekte zwischen den beteiligten Betrieben lassen sich nicht vermeiden und müssen offen geregelt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Es ist mir bewusst, dass der Aufbau einer Kooperation mein persönliches Engagement sowie einen entsprechenden Zeitaufwand voraussetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ich bin bereit, in den Aufbau und den laufenden Geschäftsbetrieb zu investieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Es ist mir bewusst, dass die Arbeit in einer Kooperation neue Formen der Zusammenarbeit voraussetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ich bin bereit, von meinen Kooperationspartnern zu lernen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ich bin bereit, meine Arbeitsprozesse mit den Anforderungen der Kooperation abzustimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Meine Mitarbeiter lassen sich für den Kooperationsgedanken begeistern. Dazu müssen die Mitarbeiter in den Kooperationsprozess integriert und entsprechend qualifiziert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sehr hilfreich ist in diesem Zusammenhang eine Analyse zum Thema Unternehmerpersönlichkeit. Sie erhalten hier wertvolle Hinweise, unter anderem zu Ihrer Teamfähigkeit, zu Stärken und Schwächen etc.

Zum Herunterladen erhältlich unter:

[www.hwk-muenster.de/kooperationen](http://www.hwk-muenster.de/kooperationen) 

## 2.5 Die Partnersuche

**Die meisten Kooperationen schließen Unternehmer, die sich ohnehin bereits kennen.**

**Das hat Vorteile:**

- Die potenziellen Partner wissen schon vor den ersten Planungen, mit wem sie es zu tun haben.
- Der Weg zu einer gesunden Vertrauensbasis ist meist relativ kurz.
- Direkte Kontakte zu einer Vielzahl verschiedener Firmen bieten sich auch auf Messen und Ausstellungen an.

Aber es gibt noch andere geeignete Möglichkeiten, einen tauglichen Kooperationspartner zu finden. Helfen können Ihnen die Berater in den Handwerksorganisationen

Darüber hinaus sollten Sie auch im Internet suchen und dort gezielt auf Kooperationsbörsen achten.

## 2.6 Erfolgsfaktoren

Kooperationen kosten Zeit und Geld, sie müssen strategisch geplant werden und die Partner müssen immer wieder geprüft werden.

**Erfolgreiche Kooperationen bergen ein hohes Potenzial zur Umsatz- und Gewinnsteigerung der Kooperationspartner. Es gibt Faktoren, die den Erfolg positiv beeinflussen:**

- Räumliche Nähe der Partner,
- vergleichbare Betriebsgröße der Partner,
- verbindliche Kooperationsvereinbarung,
- frühzeitige Festlegung der (Rechts-)Form der Zusammenarbeit,
- Festlegung von Geschäftsfeldern und Zielkunden,
- Einbindung der Mitarbeiter,
- Vermarktung der Kooperation, Öffentlichkeitsarbeit,
- ausreichend verfügbare zeitliche, fachliche und finanzielle Ressourcen der Partner,
- Dokumentierte Aufbau- und Ablauforganisation der beteiligten Unternehmen (QM) und
- besondere Persönlichkeitsmerkmale der Inhaber beziehungsweise Geschäftsführer.

# 3. Grundlagen

Die Entscheidung für eine bestimmte Form der Kooperation muss gut durchdacht sein. Unternehmerische, betriebswirtschaftliche, gesellschaftsrechtliche und steuerrechtliche Fragen spielen dabei eine wichtige Rolle.

Die Rechte, Pflichten und Befugnisse von Geschäftsleitung und Gesellschaftern sind entscheidende Faktoren für ein harmonisches und profitables Miteinander. Sie werden in bestimmten Rechtsformen mehr oder weniger stark festgelegt. Darauf ist bei der Rechtsformwahl natürlich besonders zu achten.

Eine Beschränkung der Haftung ist nicht bei jeder Rechtsform möglich.

Auch die Beteiligung an Gewinnen und Verlusten folgt unterschiedlichen Regeln. Während die Aktiengesellschaft zum Beispiel ein sehr aufwendiges Verfahren zur Gewinnfeststellung und -ausschüttung vorschreibt, kann dieser Punkt etwa in der Gesellschaft bürgerlichen Rechts sehr frei gestaltet werden.

Grundsätzliche Unterschiede bestehen zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften in der laufenden Besteuerung. Das betrifft sowohl die Einkommens- beziehungsweise Körperschaftsteuer als auch die Gewerbesteuer.

Bei Fragen zur Finanzierung der Kooperation müssen ebenfalls die unterschiedlichen Gründungskosten und der variierende Gründungsaufwand beachtet werden.

Die Rechtsformen unterscheiden sich zudem im Aufwand für Buchführung, Rechnungslegung und Publizitätspflicht. In diesem Zusammenhang sollten auch die unterschiedlichen Kosten für Steuerberatung und Jahresabschluss-Prüfung berücksichtigt werden.

Beim Gesellschafterwechsel beziehen sich die unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen darauf, inwieweit die Zustimmung aller oder nur der Mehrheit der Gesellschafter erforderlich ist. Gerade bei größeren Gruppen kann die Verpflichtung zur Einstimmigkeit ein mühsames Hindernis sein.

Bei der Wahl der Rechtsform sollte auch berücksichtigt werden, welchen Aufwand eine Umwandlung oder Auflösung der Gesellschaft nach sich zieht.

Manche Rechtsformen lassen bestimmte Kooperationszwecke gar nicht zu. Zum Beispiel darf ein eingetragener Verein keinen wirtschaftlichen Zweck verfolgen

Wir möchten Ihnen hier für einen ersten Überblick das nötige juristische Basiswissen an die Hand geben. Zum Herunterladen erhältlich unter:

[www.hwk-muenster.de/kooperationen](http://www.hwk-muenster.de/kooperationen) 

## 3.1 Rechtsformen

Personen- oder Kapitalgesellschaft, GmbH, OHG, AG oder doch die KG? Kooperationen treten in den unterschiedlichsten Rechtsformen am Markt auf. Die wesentlichen Differenzen hängen in erster Linie von der Trennung in Personen- und Kapitalgesellschaften ab. Sie erhalten einen Überblick über die wichtigsten Rechtsformen.



### 3.1.1 Personengesellschaften

Personengesellschaften sind im allgemeinen einfacher organisiert und unterliegen weniger strengen gesetzlichen Vorschriften, was die Rechte und Pflichten von Gesellschaftern und Geschäftsleitung angeht. Ihre Gesellschafter können Verluste aus der Kooperation mit Gewinnen aus anderen Quellen, insbesondere natürlich ihrem eigenen Handwerksbetrieb, verrechnen. Die Gewinne unterliegen unter Berücksichtigung eines Freibetrages der Gewerbesteuer.

#### DIE GESELLSCHAFT BÜRGERLICHEN RECHTS (GBR)

Gerade Unternehmer, die ihre Kooperationseignung zunächst vorsichtig erproben möchten, greifen gerne auf die Form der GbR zurück. Sie stellt ihre Gründer vor nur sehr geringe formale Anforderungen, kann sehr schnell realisiert und auch wieder beendet werden.

Die GbR eignet sich für ideelle, also nicht direkt gewerbliche Zwecke, wie die Einrichtung einer gemeinsamen Notdienst-Hotline oder eine Werbegemeinschaft. Die volle Haftbarkeit der einzelnen Gesellschafter fällt kaum ins Gewicht, solange die Zusammenarbeit nichts mit der eigentlichen Auftragsausführung zu tun hat.

#### OFFENE HANDELSGESELLSCHAFT (OHG) UND KOMMANDITGESELLSCHAFT (KG)

Wenn die Kooperation in der Aufnahme eines richtigen Handelsgewerbes besteht, kommt die GbR nicht mehr in Frage, sondern eine OHG beziehungsweise KG.

Während sich die OHG wegen der gesamtschuldnerischen Haftung nur bei einem relativ überschaubaren finanziellen Risiko empfiehlt, bietet die KG gute Möglichkeiten, die privaten Risiken einzugrenzen. Denn nur in der KG beschränkt sich das finanzielle Risiko zumindest bei einigen der Kooperationspartner (den Kommanditisten) auf die Einlage, nur der Komplementär der Gesellschaft haftet voll (mit seinem gesamten Vermögen, wie der OHG-Gesellschafter). Zusätzliche Partner können relativ unkompliziert aufgenommen werden.

#### DIE GMBH & CO. KG

Diese oft gewählte Rechtsform kombiniert die Vorteile von GmbH und KG. Der vollhaftende Komplementär ist die (haftungsbeschränkte) GmbH. Diese Gesellschaftsform bietet gute Wachstumsmöglichkeiten, weil die Aufnahme neuer Kommanditisten ohne Beteiligung an der Geschäftsführung möglich ist. Zudem kann sie die steuerlichen Vergünstigungen der KG nutzen. Nachteilig ist der organisatorische Mehraufwand durch getrennte Buchführung und die Verpflichtung zur Publizität.

### 3.1.2 Kapitalgesellschaften

Kapitalgesellschaften wie GmbH oder Kleine AG werden meist wegen ihrer Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen genutzt. Das macht gerade bei Kooperationsvorhaben mit hohen bzw. schwer kalkulierbaren Risiken Sinn. Generell eröffnen Kapitalgesellschaften die Möglichkeit der Fremdgeschäftsführung. Das ist insbesondere dann von Vorteil, wenn die Kooperation eine eigene Geschäftsstelle betreiben soll, die zentrale Aufgaben für alle Teilnehmer übernimmt. Die organisatorischen Strukturen von Kapitalgesellschaften unterliegen im Allgemeinen strengeren gesetzlichen Vorschriften. Das ergibt sich schon aus den besonderen Pflichten zur Rechnungslegung und Publizität.

#### GMBH

Ein überschaubarer finanzieller Aufwand und die relativ einfache rechtliche Grundkonstruktion machen die GmbH nach wie vor zur herkömmlichsten Form der Kapitalgesellschaft. Im Vergleich zur AG sind die Kooperationspartner eng an die Gesellschaft gebunden, weil hier die Gesellschafterversammlung gleichzeitig die Funktion des Aufsichtsrats übernimmt. Die GmbH eignet sich also vor allem dann, wenn die Partner einen hohen Gestaltungseinfluss auf die Geschäftspolitik wahren möchten. Im Gegensatz zur Aktiengesellschaft kann die GmbH nicht ganz so unkompliziert erweitert werden. Ihr Wachstumspotenzial ist damit vergleichsweise gering.

#### KLEINE AG

Eine Reihe rechtlicher Vereinfachungen machen aus der Kleinen AG eine reizvolle Alternative zur GmbH. Trotzdem bleiben ein deutlich höheres Grundkapital sowie der größere organisatorische und formale Aufwand. Die Möglichkeit der Fremdgeschäftsführung erleichtert es den Kooperationspartnern, ihre operativen Aufgaben in den eigenen Betrieben wahrzunehmen. Die AG kann durch die unkomplizierte Übertragung von Anteilen sehr leicht neue Partner integrieren oder frisches Kapital generieren.

### 3.1.3 Kooperation als „kleine Genossenschaft“

Das im August 2006 modernisierte Genossenschaftsgesetz hat genossenschaftliche Kooperationen für das Handwerk noch interessanter gemacht.

Durch die Überarbeitung des Genossenschaftsgesetzes (GenG) werden weitere Erleichterungen für die Gründung neuer Genossenschaften und das Tagesgeschäft etablierter genossenschaftlicher Kooperationen geschaffen – nicht zuletzt mit Blickrichtung auf Handwerksbetriebe, die für zwischenbetriebliche Kooperationen einen verlässlichen und stabilen Rahmen suchen.<sup>1</sup>

Eine Übersicht der verschiedenen Gesellschaftsformen unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung zur Bildung von Kooperationen stellen wir Ihnen zur Verfügung unter:

[www.hwk-muenster.de/kooperationen](http://www.hwk-muenster.de/kooperationen)

### 3.2 Befugnisse und Kompetenzen

Viele Unternehmer scheuen sich davor, Kompetenzen und Befugnisse mit einem möglichen Kooperationspartner teilen zu müssen. Auch deshalb gilt: Je klarer Geschäftsführung, Unternehmensleitung, Informations- und Kontrollrechte geregelt sind, desto weniger müssen die künftigen Partner mit unangenehmem Kompetenzgerangel rechnen. In der Regel können die Befugnisse der Geschäftsführung frei gestaltet und die Kompetenzen der einzelnen Partner ohne gesetzliche Einschränkung zugeteilt werden. Sowohl Personengesellschaften (keine Fremdgeschäftsführung möglich!) als auch Gesellschaften

<sup>1</sup>Vgl. auch „Die kleine Genossenschaft“ im Anhang und folgende Internetseiten: (www.dgrv.de) und www.neuegenossenschaften.de

mit beschränkter Haftung haben hier großen Spielraum. Die notwendigen Abmachungen und Regeln für die gemeinsame Führung sollten außer im Gesellschaftervertrag auch in der Kooperationsvereinbarung fixiert werden.

In der Aktiengesellschaft hingegen gelten bestimmte Informations- und Kontrollrechte, die zwingend eingehalten werden müssen. Unabhängig von der Rechtsform sollte die Geschäftsführung gegenüber Kooperationspartnern ohne leitende Funktion größtmögliche Transparenz wahren.

### 3.3 Die Kooperationsvereinbarung

Die meisten Regelungen zum Miteinander der Kooperationspartner lassen sich vertraglich frei ausgestalten. Das Außenverhältnis jedoch, also die Rechte Dritter, zum Beispiel von Kunden, Banken und Finanzbehörden, sind meist zwingend vorgeschrieben. Auch die Rechtsform Kooperation nimmt Einfluss auf die Kooperationsvereinbarung (vergleiche Ziffer 3.1. dieses Leitfadens).

#### DIE WICHTIGSTEN PUNKTE EINER KOOPERATIONSVEREINBARUNG SIND:

##### 1. Name und Sitz der Kooperation

##### 2. Zweck der Kooperation

Hier sollen die Wünsche und Erwartungen aller beteiligten Partner einfließen.

Jeder muss sich und seine Ziele wieder erkennen können – und das so genau wie irgend möglich.

##### 3. Leistungsumfang

Was genau soll die Kooperation auf welche Weise leisten?

Welchen Stellenwert haben Kooperationsaufträge im Vergleich zu Aufträgen der einzelnen Partner?

Wie zum Beispiel soll die Kooperation verfahren, wenn Aufträge die Kapazität übersteigen?

##### 4. Rechtsbeziehung zwischen Kooperation, Partnern und Dritten

Der gesamte Prozess der Leistungserbringung – einschließlich der Schnittstellen zu Dritten – von der Akquise, Angebotsabgabe, Auftragsbestätigung und -abwicklung bis hin zur Rechnungsstellung sind hier zu berücksichtigen.

Wer tritt wem gegenüber in welcher Funktion auf?

Wie sehen die Einflussmöglichkeiten der Kooperationsgesellschaft gegenüber den einzelnen Partnern aus?

##### 5. Beginn, Dauer, Kündigung

Eine von vornherein befristete Kooperation (etwa zur Bearbeitung eines gemeinsamen Auftrags oder Projekts) sollte auch als solche in der Vereinbarung definiert werden.

##### 6. Kapitaleinlage und Beitragsregelung

Im Unterschied zu Kapitalgesellschaften, die eine gesetzlich vorgeschriebene Einlage vorweisen müssen, legen alle anderen Gesellschaften ihre Kapitaleinlage selbst fest.

Neben der Einlage sollten die Partner auch erwägen, regelmäßige Beiträge zur Deckung laufender Ausgaben zu vereinbaren. Das erspart späteren bürokratischen Aufwand.

##### 7. Rechte und Pflichten der Kooperationspartner

Vor allem die Informations- und Kontrollrechte innerhalb von Gesellschaften sind gesetzlich klar geregelt.

Darüber hinaus müssen die Partner genau überlegen, ob zum Beispiel Kooperationsaufträge grundsätzlich höhere Priorität gegenüber Aufträgen einzelner haben.

Wie weit geht das Recht des einzelnen Partners auf einen bestimmten Auftrag?

Kann unter gewissen Umständen auch das Angebot eines Dritten bevorzugt werden?

Welche gegenseitigen Ansprüche haben die Partner, was Termintreue, verbalen Austausch oder zum Beispiel die Kalkulationen angeht?

## 8. Geschäftsführung

Regelung der Geschäftsführerschaft und ihrer Befugnisse in Bezug auf das gemeinschaftliche Konto, den Kontakt gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken und anderen.

## 9. Rechnungslegung und Geschäftsjahr

Festlegung von Geschäftsjahr, Buchführung und Jahresabschluss unter Berücksichtigung steuerlicher Vorschriften.

Zu überlegen ist, ob für jeden Gesellschafter ein bewegliches Kapitalkonto geführt werden soll, über das laufende Entnahmen und Einlagen sowie Gewinn- und Verlustanteile gebucht werden.

## 10. Ergebnisregelung

Die Verteilung der Gewinne und Verluste entspricht den jeweiligen Anteilen am Gesellschaftsvermögen und basiert auf der Aufstellung von Handels- oder Steuerbilanz beziehungsweise Gewinn- und Verlustrechnung.

### Besonders wichtig:

Es muss geklärt werden, wo das Ergebnis entsteht. Rechnet der Auftraggeber mit der Kooperation oder direkt mit den angeschlossenen Kooperationspartnern ab: Welchen Anteil erhält die Kooperation, wie wird der verrechnet? Und was erhalten einzelne Partner, die Kooperationsaufträge akquirieren?

Bieten sich vielleicht Prämien- oder Bonussysteme an?

## 11. Haftung und Gewährleistung

Hier kann festgelegt werden, dass beispielsweise für die Übernahme von Aufträgen in jedem Fall Auftragserefüllungs- oder Gewährleistungsbürgschaften zu stellen sind.

## 12. Wettbewerbsverbot

Bei allem nötigen Vertrauen: Neben dem Wettbewerbsverbot sollten auch Abwerbung von Kunden und Mitarbeitern sowie der diskrete Umgang mit vertraulichen Informationen präzise geregelt werden.

## 13. Sanktionen

Was passiert, wenn Mitglieder den Erfolg der Kooperation durch ihr Fehlverhalten gefährden.

Mit welchen Maßnahmen müssen sie rechnen.

Auch auf das Ausweichen auf Betriebe außerhalb der Kooperation sollte eingegangen werden.

## 14. Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund

Kündigungsgründe müssen in der Vereinbarung klar bestimmt werden. Neben den Gründen, die sich aus den gesetzlichen Bestimmungen zu den einzelnen Rechtsformen ergeben, sollten die Partner über weitere nachdenken und diese in den Vertrag aufnehmen. Dabei sind natürlich einige Fragen zu beachten:

- Müssen die übrigen Gesellschafter die Kündigung einstimmig aussprechen?
- Wie werden noch laufende Aufträge abgewickelt?
- Kann der Partner überhaupt aus noch laufenden Projekten ausgeschlossen werden?

### 15. Ausscheiden eines Gesellschafters und Auflösungsregelung

Was passiert, wenn ein Mitglied aus der Kooperation ausscheidet. Kündigungsfristen, Abfindungsregelungen und ihre Zahlungsweise sind festzulegen. Wie soll mit dem Partnerunternehmen im Todesfall verfahren werden?

### 16. Konfliktregelung

Viele Konflikte können intern geregelt werden, solange man dafür frühzeitig die nötigen Voraussetzungen schafft.

So bietet sich zum Beispiel die Benennung eines Schiedsgerichts an. Als Schlichtungsstelle könnten etwa die Handwerkskammern oder Kreishandwerkerschaften in Frage kommen.

### 17. Gerichtsstand

### 18. Schlussbestimmungen

### 19. Ort, Datum und Namen bzw. Unterschrift der Kooperationspartner

Zum Herunterladen erhältlich unter:

[www.hwk-muenster.de/kooperationen](http://www.hwk-muenster.de/kooperationen) 

## 3.4 Die Auflösung einer Kooperation

Mal abgesehen von Kooperationen, die von vornherein befristet angelegt sind, sollte eine Zusammenarbeit spätestens dann beendet werden, wenn ihr eigentlicher Zweck nicht mehr erfüllt werden kann. Fehlverhalten der Mitglieder, das auch durch Sanktionen oder Schiedshilfen nicht abzustellen ist, eine veränderte Marktsituation, das Ausscheiden wichtiger Partner oder die wirtschaftliche Gefährdung der Einzelunternehmen: Es sind verschiedene Szenarien denkbar, die eine Auflösung der Kooperation nahelegen. Wie die Formalien zur Liquidation aussehen, ergibt sich vor allem durch die jeweilige Rechtsform. Dabei gilt, dass die Liquidation von Kapitalgesellschaften generell aufwändiger ist als die Auflösung von Personengesellschaften. Nichtsdestotrotz erleichtert eine möglichst präzise formulierte Kooperationsvereinbarung auch das Ende einer Zusammenarbeit. Was genau soll die Kooperation zu welchem Zweck leisten? Welche Rechte und Pflichten haben die Mitglieder? Was passiert bei Regelbrüchen? Welche Priorität hat die Kooperation im Verhältnis zu ihren Mitgliedern? Wie soll mit noch ausstehenden Aufträgen verfahren werden?

Scheuen Sie sich nicht, auch diese unangenehmen Fragen in Ihre Vereinbarung zu integrieren. Je unmissverständlicher die Klärung im Vorfeld ist, desto leichter fällt das gegenseitige Vertrauen.

## 3.5 Das Kartellrecht

Alle Unternehmer, die Kooperationen eingehen, sollten sich wenigstens grundsätzlich mit den Regelungen des Kartellrechts vertraut machen. Denn sobald die Bildung einer Kooperation die Marktverhältnisse über ein bestimmtes Maß hinaus verändert, kann das Wirtschaftsministerium sein Veto einlegen. Im Regelfall sind Handwerks-Kooperationen davon jedoch nicht betroffen. Als in der Regel Zusammenschluss von kleinen beziehungsweise mittleren Unternehmen werden sie üblicherweise als „Bagatell-Kartelle“ gewertet und handeln damit weder wettbewerbswidrig noch sind sie meldepflichtig. Allgemeine Definitionen mit absoluten Zahlen gibt es leider nicht. Das Kartellamt unterscheidet hier von Fall zu Fall. Wichtig ist jedoch, dass durch eine Kooperation keine Unternehmensgruppe entstehen darf, deren Marktstärke wesentlich über derjenigen ihrer Wettbewerber liegt. Sie können, wenn Sie möchten, Ihr Kooperationsvorhaben oder Ihre bestehende Kooperation vom Kartellamt überprüfen lassen. Das ist kostenlos und bedarf keiner besonderen Form.

# 4. Fazit: Kooperationen fördern Stabilität von Unternehmen

## Kooperationen bieten ihren Partnern große Möglichkeiten und fördern die Stabilität von Unternehmen

Gehen Unternehmen Kooperationen ein, bieten sich allen beteiligten Partnern große Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, weil:

- Synergien zwischen den Partnern genutzt werden,
- Ressourcen gebündelt werden,
- neue Märkte erschlossen werden sowie
- Risiken verteilt und gemindert werden können.

Dadurch ergeben sich Vorteile zum Beispiel in den Bereichen

- Beschaffung,
- Produktion,
- Angebots- und Auftragsabwicklung und
- Absatz.

Trotz der hohen Aktualität des Netzwerkgedankens müssen Kooperationen umsichtig aufgebaut und geführt werden, um erfolgreich im Wettbewerb bestehen zu können. Wenn jedoch alle vier Phasen der Kooperationsbildung

- Phase 1: Klärung der Einstellung zur Kooperation im eigenen Unternehmen,
- Phase 2: Entwicklung des Kooperations-Konzeptes,
- Phase 3: Pilotphase; Spielregeln entwickeln und
- Phase 4: Etablieren der Kooperation

kritisch durchlaufen werden – wobei jede Phase als Test für den Eintritt in die nächste Phase verstanden wird – stellt sich eine positive Kooperationsentwicklung mit allen Vorteilen für die Partner ein und verbessern die beteiligten Unternehmen ihre wirtschaftliche Stabilität entscheidend.<sup>2</sup>

### MUT ZUR KOOPERATION!

Sprechen Sie uns an, die Berater der Handwerkskammer Münster stehen Ihnen in (fast) allen Fragestellungen rund um die erfolgreiche Unternehmensführung auch zu Fragen der Kooperationsbildung mit Rat und Tat zur Seite. Praxisnah und fachkundig bietet die Handwerkskammer eine maßgeschneiderte Beratung für Handwerker im Münsterland und in der Emscher-Lippe-Region.

<sup>2</sup> kooperierenden Unternehmen sind im Durchschnitt wirtschaftlich stabiler als Unternehmen, die keiner Kooperation angehören. Dies ist zusammengefasst das Ergebnis einer Studie, die das „Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung“ der Universität Münster im Auftrag des Zentralverbandes gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) durchgeführt hat. Das Ergebnis ist eindeutig und statistisch signifikant: Kooperierende Unternehmen haben ein besseres Risikoprofil. Die wissenschaftlich und statistisch korrekte Formulierung lautet: Kooperierende Unternehmen haben eine höhere Wahrscheinlichkeit eines niedrigeren Insolvenzrisikos als nicht-kooperierende Unternehmen. Weitere Informationen - auch zum Genossenschaftswesen - im Internet: [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

# 5. Best-Practice-Beispiele

Zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, welchen Gewinn Unternehmen aus klug geplanten Kooperationen erzielen können.

Im Kammerbezirk der Handwerkskammer Münster sind bereits zahlreiche Kooperationen entstanden. Beispielhaft sind im Folgenden Kurzportraits einiger aktiver Kooperationen aufgeführt, die eine funktionierende Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben in Form von Kooperationen demonstrieren.

## Die Meister



Anschrift:	Friedrich-Ebert-Straße 100 45659 Recklinghausen
Telefon:	02361 95022-44
E-Mail:	info@diemeister.net
Internet:	www.diemeister.net
Ansprechpartner:	Martin Germscheid
Branche:	Bau- und Ausbaugewerbe
Partner:	Fußboden Brendel, Germscheid, Bodo Dominik, Verloh, Fliesen Stöcker, Ronczka & Pfanty, Schreinerei Elfering, Malerbetrieb Ginzler, Michael Murberger
Gründung:	2002 Lockeres Netzwerk; erste Zusammenarbeiten, 2008 Einrichtung eines gemeinsamen Informationszentrum auf 350,00 qm in der Friedrich Ebert Str. 100, 2013 Zusammenschluss in Form einer GmbH
Wer sind wir:	Wir sind Handwerksmeister, die voll und ganz hinter ihrem Beruf stehen. In Familienbetrieben haben wir von Kindesbeinen an Werkstattluft geatmet und von der Pike auf gelernt. Ganz bewusst haben wir uns dafür entschieden – heute mit modernster Technik – unser Handwerk voranzubringen.
Motiv:	Wer neu baut, umbaut oder renoviert, wünscht sich, dass alles wie am Schnürchen klappt. Am Ende möchten Sie sich umschauen, und alles ist gut und schön geworden. Um diesen Wunsch Wirklichkeit werden zu lassen, brauchen Sie gute Handwerker und eine ausgetüftelte Koordination.
Strategie:	Damit Ihnen bei Ihrem Bauprojekt keine grauen Haare wachsen, machen wir Meister uns für Sie stark. Gemeinsam sorgen wir dafür, dass Sie Geld, Zeit und Nerven sparen. Denn wir wissen, dass nicht nur das tolle Endergebnis, sondern auch das Drumherum zählt.

## Facility Care AG



Anschrift:	Fridtjof-Nansen-Weg 7 48155 Münster
Telefon/Fax:	0251 89966-0 / 0251 89966-66
E-Mail:	info@facility-care.com
Internet:	www.facility-care.com
Ansprechpartner:	Bernd Schlockermann (Vorstand)
Branche:	Facility Management
Partner:	Bau- und Ausbaugewerbe, Sicherheitsdienste, Ingenieure, Architekten, Entsorgungsunternehmen, Versicherungsmakler, Bauunternehmen, GaLa-Bauer, Gebäudeautomation, Gebäudereiniger, Brandschutztechnik, Wirtschafts- und Unternehmensberatung
Gründung:	Februar 2000
Wer sind wir:	Die Facility Care AG wurde im Februar 2000 in Münster durch den Zusammenschluss von 15 Unternehmen gegründet. Der Wunsch des Kunden nach nur noch einem Vertrags- und Ansprechpartner von der Planung über die Bewirtschaftung bis hin zur Modernisierung war der Auslöser für die Handwerksbetriebe, eine Kooperation im Bereich Gebäudemanagement zu gründen. Begleitet und beraten wurde die Gründung von der Handwerkskammer Münster. Mittlerweile ist die Zahl der Gesellschafter auf 39 angestiegen und ist damit die größte und erfolgreichste Handwerkskooperation Deutschlands. Die Organisation als Netzwerk macht die besondere Dienstleistungsqualität der Facility Care AG aus. Die Facility Care AG betreibt Facility Management auf hohem professionellem Niveau im Gebäude-management und in der Beratung. Sie bedient alle Anforderungen rund um die Bewirtschaftung, Steuerung und Verwaltung von Immobilien und Anlagen.
Motiv:	Das Ziel ist eine ganzheitlich Gebäudebewirtschaftung aus einer Hand anzubieten. Für das Handwerk werden enorme Kundenbindungs- und Marktpotentiale geschaffen und für den Kunden Optimierungs- und Einsparpotenziale. Die Flexibilität des Handwerks, Management-Know-how und kaufmännische Tätigkeiten können vereinbart werden.
Strategie:	Die Facility Care AG ist das Gehirn dieses neuronalen Netzes. Sie koordiniert und steuert alle Leistungen, übersetzt die Wünsche der Kunden in konkrete Leistungsverzeichnisse, sorgt dafür, dass die Gewerke nahtlos ineinander greifen, und kümmert sich um die Erledigung aller Aufträge vor Ort sowie um das komplette Projektmanagement vom Anfang bis zum erfolgreichen Ende.

## Raumfabrik Münster/Osnabrück



Anschrift:	Raumfabrik Forum Hafenweg 24a - am Kreativkai 48155 Münster
Telefon/Fax:	0800 200 8384 / 0800 300 8484
E-Mail:	info@raumfabrik.de
Internet:	www.raumfabrik.de
Ansprechpartner:	Dipl. Kaufm. (FH) Sven Schöpker
Branche:	Bau- und Ausbau
Partner:	Sven Schöpker, Geschäftsführer <b>Innenarchitekten:</b> Thorsten Bertels, Gabi Didszun, Linda Trepper, Barbara Kattenbeck, <b>Hochbauarchitekten:</b> Boris Schulte-Stracke, Hendrik Schulte-Stracke, <b>Handwerksbetriebe:</b> Tischlerei Schöpker, Elektro Elfrich, Brüggemann Effizienzhaus, Auditorium, Ofensetzerei Neugebauer, Rinklacke von Ender, Einrichtungshaus, Malerbetrieb Wilp, Systemtechnik, Bauunternehmen Rengers, Parkett Bager, Fliesenleger Sebastian Helmers, Thormann Trockenbau, Naturstein Hellwig, Lichtkonzepte
Gründung:	Gegründet wurde die Raumfabrik im Jahre 2004 als Zusammenschluss von mehr als 10 erfahrenen Meisterbetrieben, die sich für Sie auf die Modernisierung von Gebäuden spezialisiert haben. Ausgezeichnet zur „Besten Handwerkerkooperationen Deutschlands“ verbindet die Raumfabrikanten dabei die Leidenschaft für mehr Service und Dienstleistung im Handwerk.
Wer sind wir:	In 10 Jahren Raumfabrik hat sich das Erfolgskonzept weiterentwickelt. Aus „Handwerkerkooperation“ ist nun ein ganzheitliches Angebotspaket entstanden: In der Raumfabrik fließen Architektur und Handwerk in einem einmaligen Konzept zusammen, in dem die Kunden bereits in der Ideen- und Entstehungsphase betreut und während des gesamten Bauprojektes begleitet werden. Auf hohem Niveau können sowohl im Innenausbau als auch im Hochbau die Architektur- und Planungsleistungen angeboten werden. In der anschließenden Umsetzung wird dieses Maß an Qualität selbstverständlich zuverlässig und erstklassig von den Handwerkern eingehalten. Und das Ergebnis stimmt: Zufriedene, begeisterte und entspannte Kunden!
Motiv:	„Unsere Motivation ist die Begeisterung unserer Kunden mit individuellen Ideen, planerischen und gestalterischen Höchstleistungen, erstklassigen und zuverlässigen Handwerksarbeiten und einem Rundum-Wohlfühl-Service!“
Strategie:	„Was immer Ihnen vorschwebt: Wir machen es möglich.“

## **Handwerkerring Münster GmbH**



Anschrift:	Im Derdel 40 48161 Münster
Telefon:	02534 9729216
E-Mail:	<a href="mailto:kontakt@handwerkerring-muenster.de">kontakt@handwerkerring-muenster.de</a>
Internet:	<a href="http://www.handwerkerring-muenster.de">www.handwerkerring-muenster.de</a>
Ansprechpartner:	Lambert Borgmann
Branche:	Bau- und Ausbau, Sanierung und Renovierung
Partner:	Abbruchtechnik Exkern GmbH & Co.KG H. Herbort Bauunternehmung GmbH Tischlerei Haverkamp GmbH Kleinwechter & Bröker GmbH, Dachdecker Koch + Geist GmbH, Rohr- und Kanaltechnik Lux Elektrotechnik GmbH Fliesenfachgeschäft Mühlenbeck GmbH Zimmerei Post, Holzbau und Trockenbau Schlering GmbH, Heizung und Sanitär Metallgestaltung Rainer Eickhoff Heinrich Niggemann GmbH & Co. KG, Glas & Spiegel Heinz Vorwerk GmbH, Stuck und Putz Malermeister Maik Krawinkel Gerüstbau Westerloh GmbH & Co. KG FIV Arndt Hanning GmbH, Finanzdienstleistungen und Immobilien
Gründung:	Frühjahr 2010
Wer sind wir:	Der Handwerkerring Münster ist ein regionaler Zusammenschluss von meistergeführten Handwerksbetrieben, Dienstleistern und Fachplanern. Unser Fachgebiet ist die gewerkeübergreifende Renovierung und Sanierung von Altbeständen im Raum Münster.
Motiv:	Mit ökologisch unbedenklichen Materialien und moderner Technik bringen wir Ihr Gebäude auf den neuesten Stand. Wir stellen ein gut abgestimmtes Sanierungskonzept auf, dass auch in Einzelschritten umgesetzt werden kann. Gemeinsam mit unseren Partnern sorgen wir für eine einwandfreie und saubere Abwicklung zu einem vorher mit Ihnen abgestimmten fairen Preis.
Strategie:	MEISTERLEISTUNG AUS EINER HAND! Lassen Sie die Meister ans Werk! Wir kümmern uns. Wir kennen uns aus. Wir begleiten Sie von Anfang an.

**ServiceWelten e.V.**

Anschrift:	c/o Handwerkskammer Münster Bismarckallee 1 48151 Münster
Telefon:	0251 5203-328
E-Mail:	info@servicewelten.net
Internet:	www.servicewelten.net
Ansprechpartner:	Dr. Frank Kühn-Gerhard
Branche:	Dienst-, Pflege- und Handwerkerleistungen
Partner:	Rund 150 Unternehmen und Institutionen (Stand April 2014) aus den Bereichen Handwerk, Pflege und (Haushalts-)Dienstleistung, die in verschiedenen lokalen Verbänden, den sogenannten „ServiceWelten vor Ort“, im gesamten Münsterland und in der Emscher-Lippe-Region aktiv eingebunden sind.
Gründung:	Die „ServiceWelten - Ihr Handwerks- und Dienstleistungsnetzwerk“ sind entstanden im Rahmen eines von der Handwerkskammer Münster koordinierten und aus europäischen Strukturfondsmitteln kofinanzierten Projektes mit dem Titel: Entwicklung eines (Pilot)Clusters „Consumer Facility Management – ConFM“. Der Verein ServiceWelten e.V. wurde am 19. Oktober 2011 gegründet.
Wer sind wir:	Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen haben sich gefunden, um Möglichkeiten der kooperativen Zusammenarbeit für sich zu erschließen und Aktivitäten zur Festigung der Netzwerkstrukturen zu entwickeln.
Motiv:	Der Verein ServiceWelten verfolgt das Ziel, im Regierungsbezirk Münster ein Netzwerk von Anbietern aus den Bereichen Dienst-, Pflege- und Handwerkerleistungen zu etablieren und regionale Verbände für haushalts- und personenbezogene Dienstleistungen zu fördern. Durch die Zusammenarbeit der Unternehmen in verschiedenen Bereichen verbessert sich die Wettbewerbsfähigkeit aller Netzwerk-partner.
Strategie:	Die „ServiceWelten - Ihr Handwerks- und Dienstleistungsnetzwerk“ steht grundsätzlich allen interessierten Unternehmen offen, die das wachsende Marktfeld im Bereich haushaltsnaher Dienst-, Pflege- und Handwerkerleistungen für Privatpersonen im Regierungsbezirk Münster erschließen möchten. Mitglied werden können: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmen jedweder Rechtsform</li> <li>■ Verbände, Vereinigungen (Verbände) und juristische Personen</li> <li>■ Behörden und Körperschaften des öffentlichen Rechts</li> </ul>

**Stevens i d é partners**

**dkon systeme GmbH**



Anschrift: Stevens i d é partners  
Capitool 52  
7521 PL Enschede, Niederlande  
Telefon +31 (0)53 4301701  
www.idepartners.nl  
info@idepartners.nl  
  
dkon systeme GmbH  
Johannemanns Straße 6  
49525 Lengerich  
Telefon (0 54 81) 94 22-0  
www.dkon-web.de  
dkon@dkon.de

„Niederländer spielen den schöneren Fußball, die Deutschen machen die Tore.  
Dutch Design – German Engineering.“

**Kernkompetenzen der Unternehmen:**

IDkon als Marke  
Stevens i d é partners  
Design und Konstruktion von Maschinenverkleidungen

dkon systeme GmbH  
Konstruktion und Fertigung von Maschinenverkleidungen

**Art der Kooperation:**

Stevens i d é und dkon systeme haben die gemeinsame Marke IDkon geschaffen und patentiert. Über diese Marke werden gemeinsam Kunden akquiriert.

Als IDkon bieten sie ihren Kunden das gesamte Portfolio vom Design über die Konstruktion bis zur Fertigung an. Der Kunde hat nur einen Ansprechpartner für alle Bereiche und bekommt von Anfang an einen detaillierten Überblick, welches Budget er für die gesamte Entwicklung bis zum Prototypen einplanen muss.

**Merkmale, Ziele & Mehrwert:**

IDkon plant, designt, konstruiert und schneidert für die Maschinen Ihrer Kunden den passenden Maßanzug.

Stevens i d é gewinnt damit automatisch Kunden in Deutschland und dkon systeme in den Niederlanden.

Die Marke IDkon bietet beiden Partnern ein Alleinstellungsmerkmal (Design bis zur Serienfertigung).

## Weitere Kooperationen

- Agentur Perle  
Margaretenstr. 68  
20357 Hamburg  
[www.perle-hh.de](http://www.perle-hh.de) 
  
- Badwelt Hamm GmbH & Co. KG  
Spenglerstraße 22  
59067 Hamm  
[www.badwelt.de](http://www.badwelt.de) 
  
- Barrierefrei Leben - Technologie-Zentrum Holzwirtschaft GmbH  
Kreuzstr. 108-110  
44137 Dortmund  
[www.barrierefreileben.de](http://www.barrierefreileben.de) 
  
- Paderhaus GmbH & Co KG  
Technologiepark 32  
33100 Paderborn  
[www.paderhaus.de](http://www.paderhaus.de) 
  
- Die Teamwoerker Hand in Hand Werker GmbH  
Wiesenstraße 1b  
64625 Bensheim  
[www.teamwoerker.de](http://www.teamwoerker.de) 
  
- Handwerk und Ambiente e.V.  
Otto-Hahn-Straße 39  
48161 Münster  
[www.handwerk-ambiente.de](http://www.handwerk-ambiente.de) 
  
- Gestaltungskooperation Gelsenkirchen  
Kurt-Schumacher-Str. 100  
45881 Gelsenkirchen
  
- Bauwerk e.V. Dorstener Meisterteam von A – Z  
Lortzingstraße 35  
46282 Dorsten  
[www.bauwerk-dorsten.de](http://www.bauwerk-dorsten.de) 
  
- Halterner Handwerker Verbund e.V.  
Römerstraße 16  
45721 Haltern am See  
[www.halterner-handwerker.de](http://www.halterner-handwerker.de) 

# 6. Weiterführende Informationen

Für weitergehende Informationen nutzen sie bitte Arbeitsmaterialien und Checklisten, die bei der Handwerkskammer Münster erhältlich sind.

[www.hwk-muenster.de/kooperationen](http://www.hwk-muenster.de/kooperationen) 

Hierzu ein erster Überblick:

## Eine mögliche Rechtsform für Kooperationen

- Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)
- Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Die Unternehmergesellschaft (UG)
- Die kleine Aktiengesellschaft
- Die kleine Genossenschaft

## Checklisten

- Mögliche Kooperationstypen
- Übersicht zu den Phasen einer Kooperation
- Aufgaben des Kooperations-Managers
- Neun Regeln zum erfolgreichen Teamaufbau
- Mögliche Kooperationsziele
- Kooperationsmaßnahmen

## Vorlagen und Muster

- Spielregeln der Kooperation; die Kooperationsvereinbarung
- Muster einer Absichtserklärung
- Inhalt einer Kooperationsvereinbarung
- Muster Kooperationsvertrag



## **Ratgeber**

- Pressearbeit für Kooperationen im Handwerk
- Ratgeber zur Vorgehensweise bei der Aufnahme neuer Netzwerkpartner

## **Unternehmensprofil**

- Basismodul
- Ergänzungsmodul „Kundengruppe“

# 7. Linkliste

## Die Internet-Adresse Ihrer Handwerkskammer

[www.hwk-muenster.de](http://www.hwk-muenster.de) 

## Weitere Internetadressen

[www.bis-handwerk.de](http://www.bis-handwerk.de) 

Umfassende Informations- und Kommunikationsplattform für Handwerksbetriebe des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH).

[www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de) 

Der Westdeutsche Handwerkskammertag versteht sich als Interessenvertreter der Handwerkskammern zum Wohl des Handwerks.

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

Die Fördermittel des Landes mit den aktuellen Konditionen sind auf der Homepage der NRW.Bank zu finden.

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

Die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks bietet als Serviceeinrichtung des Handwerks in NRW Informationen und wichtige Praxis-Tipps für Gründer und Unternehmer sowie für die Organisationen des Handwerks.

[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de) 

Die Förderbank des Bundes (Kreditanstalt für Wiederaufbau) bietet Informationen über die Förderprogramme, Checklisten, einen Eignungstest und zahlreiche Gründerlinks.

[www.mweimh.nrw.de](http://www.mweimh.nrw.de) 

Wirtschaftsministerium Nordrhein-Westfalen.

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

Das Bundeswirtschaftsministerium bietet zahlreiche Tipps für den Start, aktuelle Informationen, weiterführende Literatur und einen Persönlichkeitstest. Informationen zum Arbeitsschutz, Gesetze, Verordnungen, technische Regeln.

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

Das Internetportal des Handwerks enthält aktuelle Nachrichten, Dienstleistungen und Datenbanken und Anleitungen, wie sich Betriebe eine eigene Homepage aufbauen können.

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

Die Bundesagentur für Arbeit informiert über ihre Leistungen. Besonders interessant: die Leistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer



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

Förderprogramme und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU

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

Das Bundeskartellamt ist eine unabhängige Wettbewerbsbehörde, deren Aufgabe der Schutz des Wettbewerbs in Deutschland ist. Dieser Schutz ist eine zentrale ordnungspolitische Aufgabe in einer marktwirtschaftlich verfassten Wirtschaftsordnung.

[www.franchiseverband.com](http://www.franchiseverband.com) 

Der Deutsche Franchise-Verband e. V. (DFV) ist der Spitzenverband der deutschen Franchise-Wirtschaft.

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

Deutscher Franchise Nehmer Verband e.V. (DFNV) berät und betreut aktive Franchise-Nehmer und Franchise-Interessierte.

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

Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. ist als bundesweites Netzwerk regional und überregional aktiv. Es hat zum Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen zu steigern – durch Informationen, Beratung und Weiterbildung.

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) 

Unternehmen erwirtschaften heute einen zunehmenden Anteil ihrer Wertschöpfung in Kooperationen. Deren Ausgestaltungen, ihr Management, die Ursachen und Wirkungen sowie ihr staatlicher Regulierungsbedarf bilden den Inhalt der Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen

[www.servicewelten.net](http://www.servicewelten.net) 

Der Verein ServiceWelten wurde am 19. Oktober 2011 gegründet. Er verfolgt das Ziel, im Regierungsbezirk Münster ein Netzwerk von Anbietern aus den Bereichen Dienst-, Pflege- und Handwerkerleistungen zu etablieren und regionale Verbände für haushalts- und personenbezogene Dienstleistungen zu fördern.

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

Schwerpunkt der Forschungs- und Beratungstätigkeit der MA&T Organisationsentwicklung GmbH ist die Gestaltung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen in den Geschäftsfeldern: Personal entwickeln, Veränderung gestalten sowie Kooperation managen. Auf Kooperationswissen.de wird Unternehmen praxisnahes und fachlich fundiertes Wissen rund um das Thema Kooperation geboten.

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

Satzungsmäßige Aufgabe des DGRV ist die Förderung und Entwicklung des Genossenschaftswesens und des genossenschaftlichen Prüfungswesens. Der Verband entwickelt Konzepte und einheitliche Standards für Fragen der Rechnungslegung und Prüfung und ist damit das Kompetenzzentrum für seine Mitglieder.

Dieser Leitfaden zur Kooperationsbildung basiert im Wesentlichen auf den Ergebnissen der Projekte:

**HandwerkPLUS**

der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH)

Dieses Projekt unter Beteiligung der Handwerkskammer Münster wurde gefördert durch das damalige Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (MWA) und den Europäischen Sozialfonds (ESF)

und

**ServiceWelten**

der Handwerkskammer Münster

Die „ServiceWelten - Ihr Handwerks- und Dienstleistungsnetzwerk“ sind entstanden im Rahmen eines von der Handwerkskammer Münster koordinierten und aus europäischen Strukturfondsmitteln kofinanzierten Projektes mit dem Titel: Entwicklung eines (Pilot) Clusters „Consumer Facility Management - ConFM“ in Zusammenarbeit mit dem INFA-ISFM e. V., den Kreishandwerkerschaften Borken, Coesfeld und Steinfurt-Warendorf sowie Unternehmen aus dem Kammerbezirk. Im Folgenden wird das Projekt „ConFM“ mit dem Namen des Vereins „ServiceWelten“ bezeichnet.





HANDWERKSKAMMER  
MÜNSTER

**Handwerkskammer Münster**  
Bismarckallee 1, 48151 Münster  
Postfach 3480, 48019 Münster

Telefon 0251 5203-0  
Telefax 0251 5203-106  
info@hwk-muenster.de  
www.hwk-muenster.de