



Handwerkskammern  
Baden-Württemberg

# Selbstständig im Handwerk



# Kapitel 5: Netzwerke und Kooperation – gemeinsam stark sein!

Auch das Handwerk ist zwischenzeitlich globalen Auswirkungen direkt ausgesetzt. Themen wie Netzwerke nutzen und Kooperationen aufbauen sind wichtige Faktoren für die strategische Ausrichtung des Unternehmens und letztendlich für seinen Erfolg. Ob loses Netzwerken oder verbindliche Kooperationen, die Tage der Einzelkämpfer sind gezählt.

## Netzwerkgedanke

Der Netzwerkgedanke wird im Handwerk immer wichtiger. Miteinander statt gegeneinander lautet die Devise.

### Lose Netzwerke

Ob lose Formen der Zusammenarbeit ohne vertragliche Verpflichtung, Wissensaustausch (z. B. Erfahrungs-Runden; Unternehmerfrühstück), Steigerung des Bekanntheitsgrades oder Empfehlungen, die Ausprägungsformen des Netzwerks sind unterschiedlich und vielfältig.

Wichtig hierfür ist die Grundeinstellung des Unternehmers: Offenheit gegenüber Menschen und Ideen, Kommunikationswille und Interesse an Veränderung, gepaart mit dem Prinzip des Gebens und Nehmens, bilden die Basis für ein funktionierendes Netzwerk und oft auch für den geschäftlichen Erfolg.

Dies fängt schon im Kleinen bei der Gründung an. Funktionierende Netzwerke, beispielsweise zu potenziellen Kunden, Steuerberatern, Banken-, Versicherungsvertretern oder Lieferanten, sind oft wesentliche Faktoren für eine gelungene Gründung oder Übernahme.

Darüber hinaus können gezielt Kooperationen eingegangen werden.

## Kooperation

Unter einer Kooperation versteht man die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Unternehmen. Die wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit der einzelnen Betriebe bleibt dabei weitestgehend erhalten.

### Kooperationen im Handwerk

Kooperationen sind im Handwerk schon immer üblich: Von der Einkaufskooperation (traditionell in Handwerksberufen mit starkem Handelsanteil) über Produktions- und Leistungskooperation (Arbeitsgemeinschaft) bis zur Finanzierungskooperation (Raiffeisen).

Marktveränderungen und der Wunsch des Kunden nach Komplettleistungen („Alles aus einer Hand“) machen deutlich, dass auf eine bestimmte Dauer angelegte, betriebliche Kooperationen für das Bestehen vieler Betriebe oder sogar ganzer Handwerkszweige am Markt wichtig sind.

### Nutzen für den Betrieb

- größere Auftragsvolumina/attractivere Angebotspreise
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Kosteneinsparung (Mengen-/Preisvorteile)
- Leistungssteigerung
- Erschließen neuer Märkte und neuer Kunden
- Komplettangebote („Alles aus einer Hand“)
- Verteilung des Risikos

- bessere Nutzung von Spezialwissen und von Kapazitäten bei schwankender Auftragslage

### **Kooperationsbereiche**

Für folgende Bereiche sind Kooperationen denkbar:

- Beschaffung
- Produktion
- Dienstleistungen
- Vertrieb
- Marketing
- Finanzierung
- Forschung und Entwicklung
- Rechnungswesen
- Weiterbildung

### **Kooperationsformen**

Kooperationen sind in sämtlichen Rechtsformen möglich – vom losen Zusammenschluss für einen Auftrag bis hin zum gemeinsamen Unternehmen mit eigener Rechtsform.

Man kann zwischen horizontalen, vertikalen und übergreifenden Kooperationen unterscheiden. Bei horizontalen Kooperationen handelt es sich um die Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Branche bzw. des gleichen Gewerks, die sich beispielsweise zur Ausführung eines Großauftrages zusammenschließen. Die vertikale Kooperation hingegen verbindet Unternehmen verschiedener Gewerke oder Fertigungsstufen. Bei der übergreifenden Kooperation arbeiten Partner unterschiedlichster Branchen, Bereiche und Fertigungsstufen zusammen. Das können z. B. auch Banken, Architekten, Planungsbüros, Energielieferanten und Handwerksbetriebe sein.

### **In vier Schritten zum Kooperationserfolg**

#### **1. Ein Konzept erstellen**

Bevor Sie Partner für Ihre Kooperation finden, müssen Sie sich über die Ziele Ihrer Kooperation klar werden und ein Konzept ausarbeiten. Darin sollten neben dem Leitbild bzw. den Zielen der Kooperation auch die Analyse der Marktsituation, die Kundenwünsche, das Angebot, die Zielgruppen, die Organisation und die Finanzierung der Kooperation dargestellt sein.

Sie können sich natürlich auch bestehenden Kooperationen anschließen. Nutzen Sie bereits bestehende Kontakte oder Unternehmen, mit denen Sie schon zusammengearbeitet haben. Erkundigen Sie sich beispielsweise auch bei Ihrer zuständigen Handwerkskammer, Ihrem Verband oder Ihrer Innung.

#### **2. Ein geeignetes Team finden**

Entscheidendes Erfolgskriterium jeder Kooperation ist die Zusammensetzung des Teams, d. h. die Auswahl der Kooperationspartner. Hier ist zu beachten, dass eine Kooperation auf Dauer immer nur so gut ist wie der schwächste Kooperationspartner. Wichtige Kriterien für die Auswahl von

Kooperationspartnern sind Leistungsfähigkeit, Verlässlichkeit und eine stabile finanzielle Situation.

Nur wenn sich alle Partner optimal in die Kooperation einbringen und die Ziele der Kooperation mittragen, kann der Erfolg der Zusammenarbeit größer sein, als wenn jeder Betrieb alleine am Markt auftreten würde.

Gelingt dies nicht, scheitern Kooperationen häufig schnell.

### 3. Spielregeln festlegen

Wie detailliert die Vereinbarungen sein müssen, hängt von den Zielen, der Art und Intensität der Zusammenarbeit und natürlich von den Kooperationspartnern ab.

Je enger der Zusammenschluss, umso genauer müssen die Vereinbarungen sein. Je mehr Kooperationspartner zusammenkommen, desto wichtiger wird das Management und damit die Führung und Organisation der Kooperation. Wenn einer der Kooperationspartner die Geschäftsführung „nebenbei“ übernimmt, kann das auf Dauer zu Problemen führen. Denkbar ist daher auch, dass ein Kooperationsmanager die Kooperation nach außen vertritt, Aufträge akquiriert und als Ansprechpartner für Kunden und Handwerksbetriebe dient.

### 4. Eindeutige Vertragsgrundlagen schaffen

Je enger der Zusammenschluss zwischen den Kooperationspartnern, desto wichtiger sind die richtige Rechtsform und rechtssichere Verträge. Nutzen Sie die Erfahrung vorhandener Kooperationen und setzen Sie bewährte Vertrags- und Rechtsformen ein.



#### Tipp

Leitfäden und Beratung zu Kooperationsvorhaben erhalten Sie bei Ihrer zuständigen Handwerkskammer, Ihrem Verband und Ihrer Innung.

## Impressum

8. Auflage

### Herausgeber:

Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg  
Heilbronner Str. 43  
70191 Stuttgart  
Telefon: 0711 1657-0

### Autoren der aktuellen Auflage:

Ines Bonnaire, Jörg Fuchs, Jürgen Gergely, Gabriele  
Hanisch, Rolf Koch, Stefan Mayer, Nicola Pauls,  
Thomas Rieger, Markus Schweinstetter, Daniel Seeger,  
Anna Teufel, Sylvia Weinhold  
Die Autoren sind Berater bei den Handwerkskammern  
in Baden-Württemberg.

### Redaktion:

Franz Falk, Stuttgart

### Lektorat:

Elke Hofmann, Kelttern

### Layout und Satz:

Holzmann Medien GmbH & Co. KG  
86825 Bad Wörishofen

### Druck:

primustype Robert Hurler GmbH  
Gutenbergstr. 15  
73274 Notzingen

### Copyright:

Arbeitsgemeinschaft der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg,  
Stuttgart 1995/2002/2004/2008/2010/2015/2021

Die Betriebsberater der Handwerkskammern in  
Baden-Württemberg werden gefördert durch das  
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie sowie  
das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus  
Baden-Württemberg.

Allein aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird  
auf die Verwendung von unterschiedlichen Sprach-  
formen der Geschlechter verzichtet. Sämtliche  
Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

### Bildnachweise:

AdobeStock – DANLIN Media GmbH  
AdobeStock – Khaligo  
Falk Heller, [www.argum.com](http://www.argum.com)  
istock.com – leah613  
Manfred Grünwald  
Merle Busch  
STEFFENMÜLLERFOTOGRAFIE  
[www.StefanKeller-Fotografie.de](http://www.StefanKeller-Fotografie.de)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS

