



Die Beratung und Wirtschaftsförderung informiert zum Thema

Kooperationen im Handwerk



Rechtlicher Hinweis: Dieses Merkblatt gibt als Serviceleistung Ihrer Kammer nur erste Hinweise und erhebt daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl dieses Merkblatt mit größter Sorgfalt erstellt wurde, kann keine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit übernommen werden.

Persönliche Beratung wird empfohlen.



Gemeinsam was bewegen...

Kooperationen können auch für Sie zu einem zunehmend bedeutsameren Baustein für die langfristige Sicherung und Erschließung günstiger Beschaffungs- und Absatzmöglichkeiten werden.

Kostendruck, die als Dienstleistung marktfähige Leistung aus einer Hand, die Schaffung ganz neuer Angebote oder auch „nur“ die Bewerbung um größere Auftragsvolumina tragen zur zunehmenden Bedeutung von Kooperationen bei.

Das Wichtigste vorweg...

Das Wichtigste für das Gelingen einer Kooperation ist weder Geld oder ein guter Vertrag, sondern vielmehr die glückliche Hand bei der Auswahl der richtigen Partner und „einer“, der die Sache vorantreibt.

Nicht etwa, dass die Kapitalausstattung und ein guter Vertrag gänzlich unwichtig wären. Das Scheitern einer Kooperation ist aber viel häufiger auf nicht zueinander passende Partner oder einen fehlenden „Motor“ zurückzuführen.

Wie können Handwerker kooperieren?

Um Ihnen einen Überblick über die Vielfalt möglicher Kooperationsformen zu geben - und damit vielleicht auch Ihre Phantasie für eigene, unter Umständen neue Modelle anzuregen – werden im Folgenden die Möglichkeiten der Zusammenarbeit vorgestellt.

Handwerksbetriebe können „in viele Richtungen“ kooperieren.

- Auf regionaler Ebene können Handwerker gleicher Gewerke gemeinsam einkaufen, sich zu einem Notdienst zusammenschließen oder im Rahmen einer Werbegemeinschaft die besondere Qualität ihres handwerklichen Produktes herausstellen. Auch Ausbildungsverbünde stellen eine Form der Kooperation gleicher Gewerke dar, die allen Beteiligten einen großen Nutzen stiften.
- Zusammenschlüsse unterschiedlicher Gewerke erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Im Baubereich nehmen immer mehr Betriebe die Koordination der Gewerke im Rahmen einer Baumaßnahme selbst in die Hand und bieten dem Bauherrn damit neben Ihrer handwerklichen Leistung noch eine Reihe von Zusatzleistungen an. Der Fleischer, der Bäcker, der Konditor und der Fotograf bieten gemeinsam mit dem Drucker, dem Floristen und dem Vermieter nobler Karossen einem Brautpaar die Hochzeit aus einer Hand. Eine absatzorientierte Kooperation, die dem Kunden ein ganzes Leistungspaket verkauft.
- Steigender Wettbewerbsdruck, zunehmende Globalisierung und die abnehmende Fertigungstiefe kann einen überregionalen Zusammenschluss handwerklicher Zulieferbetriebe erforderlich machen.
- Modelle bei denen das Handwerk beispielsweise mit Kommunen, Kreditinstituten und ähnlichen nicht-handwerklichen Einrichtungen kooperieren, sind keine Seltenheit: Eine Arbeitsgemeinschaft erhält den Zuschlag für die Ausführung einer Umgehungsstraße bei gleichzeitiger Übernahme der Finanzierung. Unter dem Begriff „Betreibermodell“ regelt ein Zusammenschluss kommunaler und privatwirtschaftlicher Gesellschafter die Abfall- und Abwasserentsorgung.

Beschaffungsorientierte Kooperationen...

Betriebe des Handwerks stehen zum Teil im Wettbewerb mit marktbeherrschenden Großhändlern, die aufgrund ihres großen Materialbedarfes zu besonders günstigen Konditionen einkaufen. Die Nachfragemacht eines „kleinen“ Handwerksbetriebes ist dagegen gering und eine aktive Preis- und Konditionspolitik damit nicht möglich.



„Im günstigen Einkauf liegt der Verdienst“. Ein Leitsatz der eine bleibende Gültigkeit besitzt. Durch gemeinsamen Einkauf lassen sich vielfach erhebliche Vorteile erzielen. Nicht nur in Bezug auf mögliche Rabattstufen, sondern auch durch die Vereinbarung weitreichender Gewährleistungs- und Haftungsvereinbarungen.

Genossenschaftliche Lösungen haben als eine von der Kooperationsintensität sehr hoch angesiedelte Form der Zusammenarbeit eine lange Tradition. Einkaufsgenossenschaften haben dabei zum Teil schon eine Ausweitung auf Werbegemeinschaften oder gar Produktionsgemeinschaften vollzogen.

In ihrer einfachsten Form betreiben verschiedene Unternehmen lediglich einen Austausch ihres Beschaffungs-Know-how und eine der weitreichenderen Zielsetzungen ist es, durch Zusammenschluss der Bestellmengen gegenüber dem Großhändler eine bessere Verhandlungsposition zu schaffen.

Durch die Öffnung des Energiemarktes haben sich auch hier vermehrt Einkaufsgemeinschaften gebildet. Durch regionale Bündelung oder die Bildung eines Branchenpools entsteht die Möglichkeit, mit überregional anbietenden Energieerzeugern Verhandlungen aufzunehmen. Vorreiter waren in vielen Fällen energieintensive Produktionsbetriebe. Vom Vorteil eines günstigen Energieeinkaufs können auch kleinere Abnehmer in Kooperation mit den Großen profitieren. Der Telekommunikationsmarkt kann als Beispiel für die Dynamik gesehen werden, die durch eine Liberalisierung von Märkten ausgelöst wird.

Absatzorientierte Kooperationsformen...

Bei der rechtlichen Ausgestaltung einer absatzorientierten Kooperationsvereinbarung sind die Möglichkeiten sehr vielfältig:

- Eine GmbH beschäftigt je einen Dachdecker-, Zimmerer-, Tischler- und Maurermeister als technischen Betriebsleiter für mehr oder weniger wirtschaftlich selbständige Geschäftsbereiche. Durch die Bildung von Profitcentern entsteht für die Bereichsleiter die Notwendigkeit der internen Leistungsverrechnung und damit bei Gemeinschaftsaufträgen eine in-house-Kooperation. Im Außenverhältnis geschieht dies jedoch unter dem Dach der GmbH, die gegen über dem Auftraggeber als Vertragspartner auftritt.
- Aufgrund guter persönlicher Beziehungen zwischen Handwerksmeistern entstehen vielfach lose Kooperationen. Wird im Zuge der Auftragserfüllung ein weiteres Gewerk erforderlich, besteht die stille Vereinbarung, sich gegenseitig zu empfehlen. Jeder Betrieb erfüllt seine Leistung auf eigene Rechnung und tritt gegenüber dem Auftraggeber als eigenständiger Handwerker auf. Ein vertragliches Verhältnis kann in Form von Provisionsvereinbarungen durchaus möglich sein. Vielfach entwickeln sich aus solchen losen Kooperationen zeitlich befristete oder unbefristete, rechtliche selbständige Gesellschaften.
- Bei den auftrags- bzw. projektbezogenen Kooperationen gründen Unternehmen zeitlich befristet eine Gesellschaft mit dem Zweck, einen bestimmten Vertrag (Werkvertrag/Werkliefervertrag) gemeinsam und im Namen der Gesellschaft anzubieten.
- Als Standardmodell ist die so genannte Arge (Arbeitsgemeinschaft) bei Baubetrieben besonders verbreitet. Sie wird meist als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) gegründet und ermöglicht kleinen Baubetrieben gemeinsam mit Kollegen große Aufträge zu erledigen.
- Die GbR entsteht durch einen Gesellschaftervertrag (Schriftform wird angeraten!); Eintragung in die Handwerksrolle ist unter Umständen erforderlich; Eintragung ins Handelsregister als OHG ist möglich und ab einer bestimmten Größe erforderlich.
- Vorteil: Die GbR ermöglicht den lockeren Rahmen für die Kooperation ohne große Formalitäten. Nachteil: Volle Haftung aller, auch für die Fehler anderer Betriebe.
- Zur Abdeckung von Kapazitätsspitzen oder unter dem Druck, ein ganzes Leistungsbündel anbieten zu müssen, hat sich in den vergangenen Jahren der Trend zur Kooperation mit Subunternehmern entwickelt.



Dabei steht der Auftraggeber lediglich in einem Vertragsverhältnis zum Gesamtunternehmer. Dieser wiederum bedient sich zur Ausführung der Arbeiten sog. Subunternehmern, die mit dem Gesamtunternehmer einen Werk- oder Werkliefervertrag eingehen.

- Die Gewährleistungspflicht für die ordnungsgemäße Vertragserfüllung gegen über dem eigentlichen Auftraggeber hat der Gesamtunternehmer.
- Zur Bekämpfung der Scheinselbständigkeit und der damit verbundenen Umgehung der Sozialversicherungspflicht gelten Bestimmungen, die auch den Handwerker betreffen können, der sich zur Auftragserfüllung anderer Unternehmer bedient. Bevor ein Auftragsverhältnis mit einem „Subunternehmer“ eingegangen wird, sollte überprüft werden, ob der Auftragnehmer nicht als Scheinselbständiger eingestuft wird. Ist dies der Fall, kann die Verpflichtung entstehen, für den „arbeitnehmerähnlichen Selbständigen“ Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung abführen zu müssen.
- Gegen einige Stellen der Neuregelung des Sozialgesetzbuches werden verfassungsrechtliche Bedenken geäußert, was möglicherweise dazu führt, dass Teile dieser Neuregelung wieder vom Gesetzgeber geändert werden.
- Die am weitesten reichende Form der Kooperation ist der Zusammenschluss zu einem auf Dauer angelegten, rechtlich selbstständigen Gemeinschaftsunternehmen. Mit einer auf Dauer angelegten Kooperation lassen sich Kräfte bündeln, Marktanteile zurückgewinnen und neue Märkte erschließen. Bewährte Modelle werden zum Teil als Franchise-Systeme angeboten.

Als Rechtsform wird in vielen Fällen die GmbH gewählt. Gesellschafter sind einzelne Handwerksbetriebe, die einen Geschäftsführer mit der kaufmännischen Leitung der eigenen Rechtspersönlichkeit beauftragen.

Die GmbH verlangt aufwendige Gründungsformalitäten. So ist der Gesellschaftsvertrag notariell zu beurkunden und die Befugnisse des Geschäftsführers sind exakt festzulegen. Die Eintragung in die Handwerksrolle und das Handelsregister ist Pflicht. Von Vorteil kann die Haftungsbeschränkung auf die Stammeinlage von mindestens 25.000 € sein und die Möglichkeit, das Gehalt des Geschäftsführers steuerlich als Personalaufwand geltend zu machen.

Ein gutes Beispiel für einen Zusammenschluss von Handwerksbetrieben – bei einem geeigneten baulichen Umfeld – ist das Facility-Management. Die gesamte Gebäudebewirtschaftung als Leistung aus einer Hand kann überdurchschnittliche Ertragschancen bieten.

Das richtige Team finden...

Ohne Vertrauen und den gemeinsamen Willen zum Erfolg kann keine Kooperation funktionieren. Prüfen Sie daher zunächst, ob Sie selber das Zeug zum Teamspieler haben.

Persönliche Voraussetzungen

Sind Sie eine Persönlichkeit, die sich nicht gerne unterordnet und keine echten Kompromisse eingeht? Dann werden für Sie nur zeitlich eng befristete Kooperationen in Frage kommen, um dann, nach verlassen des Teams, wieder ihr eigener Chef sein zu können.

Wenn Ihnen die Meinung und Mitsprache anderer wichtig erscheint und Sie in der Lage sind, ihre eigenen Vorstellungen auch zu revidieren, eignen Sie sich zur „guten Seele“ eines Teams. Die Gefahr besteht jedoch, dass Sie sich verzetteln.

Mit konzeptioneller, gar bürokratischer Denkweise sind Sie zwar für eine Kooperation nicht ungeeignet. Probleme gibt's aber, wenn durch diese Haltung eine positive Weiterentwicklung einer Gemeinschaft behindert wird, weil Sie immer wieder auf die getroffenen Vereinbarungen pochen. Ideale Voraussetzungen

bestehen, wenn für Sie die Selbständigkeit und Verantwortung der Mitglieder wichtiger sind als Vorschriften. Wenn Sie das Vertrauen aufbringen, dass Ihre Partner im Sinne der Gruppe handeln, lässt sich die gegenseitige Kontrolle auf ein Mindestmaß beschränken und die Kräfte fließen in die gemeinsamen Ziele.

Für eine optimale Besetzung kommt es nun darauf an, dass sich die Partner sowohl von ihren betrieblichen als auch von ihren menschlichen Stärken und Schwächen optimal ergänzen.

Mögliche Vorgehensweise

Zentrales Problem ist die Partnersuche. Ein Betrieb, der die Führerschaft für eine Kooperation übernimmt, kann dabei wie folgt vorgehen:

1. Definition der eigenen und mit der Zusammenarbeit angestrebten Ziele.
2. Ableitung eines Anforderungsprofils möglicher Partner. Zu berücksichtigende Aspekte sind:
 - Konkurrenzsituation
 - Größe der möglichen Partner
 - regionale Lage
 - Anzahl der Kooperationsmitglieder
 - wirtschaftliche Verhältnisse
3. Suchen möglicher Partner durch
 - Direktansprache
 - Suchanzeigen
 - Einschalten externer Stellen
4. Festlegen von Kooperationsgrundsätzen

Um Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit vorweg auszuschalten, sollten deren Grundsätze von allen Kooperationspartnern akzeptiert werden. Entscheidende Punkte sind häufig:

- Gleichberechtigungsprinzip
- Mehrheitsprinzip
- Konfliktregelungsmechanismen
- Grad des Informationsaustauschs

Eine Kooperation wird umso schwieriger, je mehr Beteiligte zusammentreffen. Daher kann eine schrittweise Vorgehensweise empfehlenswert sein. Suchen Sie sich zunächst nur einen Partner. Klappt die Zusammenarbeit, können Sie gemeinsam die Kooperation ausbauen.

Wer sich die Führerschaft beim Aufbau einer Kooperation nicht zutraut, dem ist zu empfehlen einer bestehenden Kooperation beizutreten, muss aber dann deren Regeln übernehmen.



Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!

Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, beratung@hwk-koblenz.de

Rechtsabteilung, Tel. 0261/ 398-200, recht@hwk-koblenz.de

www.hwk-koblenz.de



Beratung und Wirtschaftsförderung der HwK Koblenz

Unsere Berater, die durch den stetigen Dialog mit den Betrieben die regionalen Marktgegebenheiten, Besonderheiten und Probleme kennen, stehen Ihnen für individuelle und kostenfreie Beratungen zur Verfügung. Nutzen Sie das Wissen und die Praxiserfahrung der Kammerexperten in allen Fragen von der Existenzgründung bis zur Betriebsübergabe.

Beratung für das Handwerk

Gemeinsam stark!

Wir bieten Ihnen ein breites Spektrum an Themen, die für Sie und Ihren Betrieb interessant sind.

- Existenzgründung
- Betriebsübernahme
- Betriebsübergabe
- Betriebsbörse
- Unternehmensführung
- Investitionen
- Finanzierung, Bürgschaften, Rating
- Fördermöglichkeiten
- Liquiditätssicherung
- Marketing
- Personal/Fachkräfte
- Rechtsformen
- Patent- und Markenberatung
- EDV, Organisation
- IT-Sicherheit und Datenschutz
- Standort- und Marktdaten
- Schwachstellenanalyse
- Notfallmanagement
- Kooperationen
- Außenwirtschaft
- Altbausanierung/Denkmalpflege
- Technologie
- Technik und Arbeitssicherheit
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Energie und Umwelt
- Mediation

Die Beratung und Wirtschaftsförderung deckt die Vielfalt der Betriebsführung von der strategischen Ausrichtung bis zum akuten Notfall ab. Auch Fragen wie "Wie führe ich ein Bankgespräch?", "Wie lese ich eine BWA?", "Wie baue ich ein Energiemanagementsystem auf?" uvm. beantworten Ihnen unsere Berater gerne.

Beratung vor Ort – unser kostenloser Service

Immer in Ihrer Nähe beraten wir Sie in Ihrem Betrieb vor Ort oder an unseren Standorten in Koblenz, Bad Kreuznach, Bad Neuenahr-Ahrweiler, Cochem, Herrstein, Rheinbrohl, Simmern und Wissen.

Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!

Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, beratung@hwk-koblenz.de
Rechtsabteilung, Tel. 0261 /398 200, recht@hwk-koblenz.de





Die Beratung und Wirtschaftsförderung der HwK Koblenz bietet Merkblätter zu folgenden Themen an:

- Alternative Finanzierungsinstrumente
- Beschäftigung von Mitarbeitern
- Einsatz ausländischer Subunternehmer in Deutschland
- Erfolgsfaktor Marketing
- Existenzgründung im Nebenberuf
- Fachkräfte im Handwerk
- Familienfreundliche Betriebe
- Franchise im Handwerk
- Impressumspflicht
- Kooperationen im Handwerk
- Liquidität
- Mein Betrieb im Internet
- Mitarbeiterbeteiligung
- Mitarbeiterführung
- Notfallregelungen
- Rating: Worauf Banken bei der Kreditvergabe achten
- Rechtsformen im Überblick
- Unternehmerpflichten im Arbeitsschutz

Unsere oben genannten Merkblätter finden Sie auf unserer Internetseite unter www.hwk-koblenz.de > Service-Center > Formulare und Downloads > Betriebsführung

Gerne schicken wir Ihnen die gewünschten Merkblätter auch per Post zu:

Senden Sie uns dafür das Formular ausgefüllt an beratung@hwk-koblenz.de

.....
Betrieb

.....
Name, Vorname

.....
PLZ/Ort

.....
Straße

.....
Telefon

.....
Mobil

.....
E-Mail

Haben Sie Fragen zum Thema oder benötigen Sie weitere Informationen? Wir beraten Sie gerne!

Handwerkskammer Koblenz – Beratung und Wirtschaftsförderung, Tel. 0261/398-251, beratung@hwk-koblenz.de, www.hwk-koblenz.de

