



VSSM-Praxismerkblatt

# Kooperationen mit Partnerunternehmen

**Tipps, Hinweise, Checkpunkte**

---

**Preis- und Kostengestaltung**

---

**Kooperationsqualifikationen**

---

**Vertragsbeispiele**

---

Praxismerkblatt Betriebswirtschaft

---

Impressum: «Kooperationen und Partnerunternehmen»  
Autoren: VSSM Technik & Betriebswirtschaft, Zürich  
Daniel Furrer  
Werner Oetiker  
Pierre Scheidegger  
Herausgeber: Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten VSSM  
Oberwiesenstrasse 2, 8304 Wallisellen  
Tel. 044 267 81 31, Fax 044 267 81 54, E-Mail: tb@vssm.ch  
Version 2011.1  
Als Farbdruck-Broschüre geheftet, erhältlich im VSSM Schreiner Shop, 044 267 81 41  
als Download für VSSM-Mitglieder unter: [www.schreiner.ch](http://www.schreiner.ch) >Mitgliederbereich >FAQ, Download  
Copyright © by VSSM Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten  
Haftungsausschluss: Die vorliegende Publikation wurde mit aller Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Die Herausgeber haften nicht für Schäden, die durch die Benützung und Anwendung dieser Publikation entstehen können.

---

## 1. Ausgangslage

Der immer schneller fortschreitende Wandel bezüglich Material, Produktionstechnik, Montage und gesetzlichen Anforderungen ist oft mit Investitionen verbunden. Diese Tatsache und auch der Trend zum GU – Angebot bringen immer mehr KMU dazu, mit anderen Firmen zu fusionieren, oder gezielte Kooperationen einzugehen. Der Wettbewerbsdruck zwingt KMU dazu, rationeller zu arbeiten, oft wird dies erst durch Kooperationen möglich. Selbst Grossunternehmen, die auch aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus ihre Produkte nicht mehr alleine herstellen, sind auf Kooperationen angewiesen.

Aus der Praxis wissen wir, dass jede zweite Kooperation erfolgreich ist, 50 Prozent floppen. Deshalb soll der Unternehmer bei der Wahl des Kooperationspartners vorsichtig sein. Insbesondere soll er auf die Kompatibilität im Bereich der Leistungsqualität, der Verlässlichkeit, der Betriebsgrösse und auf die jeweilige Unternehmenskultur achten.

Damit unserer Branche die Aufträge nicht an Grossbetriebe und Industrien verloren gehen sollten wir die vorhandenen Synergiepotenziale zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der KMU unbedingt nutzen.

## 2. Ziel und Zweck dieses VSSM-Praxismerkblattes

Der interessierte Unternehmer erhält nützliche Tipps und weiss wie er vorgehen muss, um eine Kooperation einzugehen.

# Kooperation als Wettbewerbsvorteil

## 3. Tipps und Hinweise

**Voraussetzung.** Die Partner

- beteiligen sich **freiwillig** an einer Zusammenarbeit,
- verfolgen ein **gemeinsames Ziel**,
- können rechtlich und in den nicht betroffenen Bereichen **wirtschaftlich selbständig** bleiben und
- **profitieren** wirtschaftlich von der Kooperation.

**Erfolgsmerkmale**

- nicht zu unterschiedliche **Ausgangslage** der Beteiligten (Kultur, Führungsstil, Werte)
- richtige **Strategie** (aus zwei „kranken“ Unternehmen wird kein Top-Unternehmen)
- Win-Win-Situation (Interessen sind abgestimmt und Partner profitieren gleichmässig)
- **klare** Vereinbarung
- genügende gegenseitige **Information**
- Vertrauen
- keine **Angst**

**Kooperationsarten**

- **Aus- und Weiterbildungskooperation**
- **Marketingkooperation** (z.B.: Gemeinsamer Ausstellungsraum)
- **Planung;** Vorkalkulation / Massaufnahme / Zeichnungserstellung
- **Einkaufskooperation**
- **Entwicklungskooperation**
- **Produktionskooperation**
- Gemeinschaftlicher **Kundenservice**
- **Ausleihen von Mitarbeitenden** (unterschiedliche Auslastungen kompensieren)
- ...

## 4. Checkpunkte

Hat man sich dazu entschlossen, den „Engpass“ mit einer Kooperation zu lösen, so steht man am Anfang unweigerlich vor der Frage, wo oder wie man zweckmässig beginnt?

Wenn es sich um eine grössere Zusammenarbeit handelt, lohnt sich ein Vorgehen gemäss den nachfolgenden fünf Punkten A – E.

### A. Eigene Absichtserklärung bzw. Strategie

Einen griffigen Ansatzpunkt liefert das schriftliche Erfassen der eigenen Absichtserklärung und der Strategie.

Checkfrage:

- ***Können unsere Strategien und die Ziele der Beteiligten in der Kooperation besser realisiert werden?***

### B. Grundsatzgespräch

Ein erstes loses Gespräch über eine mögliche Kooperation ist mit potenziellen Partnern zu führen. Daraus sollte hervorgehen, welche grundsätzlichen Wertvorstellungen und Ziele die Partner haben.

Checkfragen:

- ***Sind die Anforderungen an den Partner definiert?***
- ***Welche Stärken muss das Unternehmen haben?***
- ***Wie gross sollte es sein?***
- ***Wie sollen die Mitarbeiter qualifiziert sein?***
- ***Kann die Kooperation wie eine Freundschaft schrittweise aufgebaut und gepflegt werden?***

### C. Präsentation der Strategien und der Interessen

Checkfragen:

- ***Was bieten wir dem Kooperationspartner; was bietet er uns?***
- ***Was erwarten wir vom Kooperationspartner; was erwartet er?***
- ***Was kommt für uns und für ihn nicht in Frage?***

### D. Test der Kooperationsfähigkeit

Formlose Abwicklung einiger Aufträge im Sinne eines „Probelaufes“.

Checkfragen:

- ***Kommen individuelle Interessen und Bedürfnisse eines Partners zu kurz?***
- ***Können auftretende Konflikte schnell gelöst werden?***
- ***Wird das Prinzip Ehrlichkeit von allen Beteiligten hochgehalten?***

### E. Kooperationsqualifikation

Die im Anhang abgebildete Tabelle „Kooperationsqualifikation“ gibt einen guten Überblick wie die Partner zusammenpassen.

Checkfrage:

- ***Werden die Erwartungen und Vorstellungen der Partner erfüllt?***

## 5. Vertrag

Durch das Eingehen eines Kooperationsvertrages werden die Vertragspartner zu einer einfachen Gesellschaft im Sinne von Art. 530 ff. OR (Obligationenrecht). Darin wird die einfache Gesellschaft wie folgt definiert: "Eine einfache Gesellschaft ist die vertragsmässige Verbindung von zwei oder mehreren Personen zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes mit gemeinsamen Kräften oder Mitteln." Das Gesetz regelt dabei alle Eventualitäten, jedoch meist nur dispositiv, d.h. es gibt in diesem Bereich fast keine zwingenden Normen.

Die folgenden Punkte sollten im Kooperationsvertrag geregelt sein:

1. Allgemeines
2. Zweck / Vertragsgegenstand
3. Aufgaben von Unternehmen A
4. Aufgaben von Unternehmen B
5. Organisation (Lead, Verantwortung, Versicherung)
6. Qualitätskontrolle
7. Verrechnung
8. Kundenabwerbung
9. Vertragsauflösung
10. Anwendbares Recht, Gerichtsstand

## 6. Fazit

Im Volksmund heisst es: "Wer ins selbe Boot steigt, muss dasselbe Ziel haben."

1. **Weitsicht statt Zwang:** Es lohnt sich, rechtzeitig und immer wieder die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten zu überprüfen und nicht zu warten, bis man durch Veränderungen der Rahmenbedingungen gezwungen wird, Kooperationen einzugehen.
2. **Kooperationsfelder abstecken:** Oft kommen Kooperationen durch zufällige Angebote oder durch Sympathieentscheide zustande. Nur wenn aktiv nach den prioritären Kooperationsfeldern gesucht wird, führen Kooperationen zu einem Effizienzgewinn.
3. **Kooperationsfähigkeit der Partner überprüfen:** Für erfolgreiche Kooperationen braucht es nicht nur kooperationswillige, sondern auch kooperationsfähige Partner. Dabei ist die personelle Konstellation ebenso wichtig wie die sachliche.
4. **Gemeinsam Ziele erarbeiten und festlegen:** Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass wenige oder keine Hierarchien existieren. Deshalb ist der Prozess einer gemeinsamen und kontinuierlichen Ziel- und Konsensfindung zentral.
5. **Überholte und ineffiziente Kooperationen auflösen:** Sind Kooperationen einmal vereinbart, so ist es oft schwierig, sie wieder aufzulösen, denn Tradition bindet. Doch eingegangene Kooperationen sind ständig zu überprüfen und überholte sowie ineffizient gewordene Kooperationen sind wieder aufzulösen.

Bei Kooperationen ist es wie in der Liebe. Nur wenn ein inneres Feuer brennt, wenn viel Herz mit im Spiel ist, wenn immer wieder Neues ausprobiert wird und wenn Vertrauen und Hochachtung gepaart sind, können gemeinsam Berge versetzt werden.

### 7. Support und Koordination

#### VSSM-SchreinerShop

Der VSSM hat eine Reihe nützlicher Betriebsformulare zur Erfassung von Stunden- und Materialaufwendungen welche über den Schreinershop bezogen werden können. [schreinershop@vssm.ch](mailto:schreinershop@vssm.ch) Tel. 044 267 81 41

#### VSSM-Homepage für Mitglieder

Nutzen Sie die Unterlagen und Hilfsmittel welche direkt ab unserer Homepage im „Mitgliederbereich“ heruntergeladen werden können. [www.vssm.ch](http://www.vssm.ch)

#### VSSM Technik & Betriebswirtschaft

Falls Sie ein Kooperationsprojekt starten wollen, können wir Sie mit einem entsprechenden Coaching durch unsere Fachleute beraten und bei Bedarf begleiten. [tb@vssm.ch](mailto:tb@vssm.ch) Tel. 044 267 81 31

#### VSSM-Rechtsdienst

Im Weiteren können wir Sie mit unserer Rechtsabteilung auch in der Ausarbeitung entsprechender Verträge unterstützen. [info@vssm.ch](mailto:info@vssm.ch) Tel. 044 267 81 60

#### VSSM-Sektionen

Sehr oft kennen die Sektionen Adressen von Firmen die zu wenig oder zu viel Auslastung haben, oder anderweitig an Zusammenarbeit mit Partnern interessiert sind.

#### Regionale Koordinationsstellen für Kooperationen:

VSSM-Sektionen	e-mail	Tel.	Ansprechpartner
<b>Aarau</b>	<a href="mailto:info@vssm-aargau.ch">info@vssm-aargau.ch</a>	062 745 16 70	Hans Gatschet
<b>Appenzell</b>	<a href="mailto:mail@appenzellerschreiner.ch">mail@appenzellerschreiner.ch</a>	071 788 38 28	Dominik Mazenauer
<b>Baselland</b>	<a href="mailto:m.rohrer@kmu.org">m.rohrer@kmu.org</a>	061 927 65 28	Michel Rohrer
<b>Basel-Stadt</b>	<a href="mailto:info@schreinermeister.ch">info@schreinermeister.ch</a>	061 227 50 66	Luigi Troiani
<b>Bern, SKB</b>	<a href="mailto:info@bernerschreiner.ch">info@bernerschreiner.ch</a>	031 356 15 10	Geschäftsstelle
<b>Berner Oberland, SBO</b>	<a href="mailto:info@schreiner-berneroberland.ch">info@schreiner-berneroberland.ch</a>	033 855 38 44	Hansruedi Grob
<b>Burgdorf u. Umg.</b>			
<b>Deutsch-Freiburg</b>			
<b>Graubünden</b>	<a href="mailto:info@vssm-gr.ch">info@vssm-gr.ch</a>	081 2505292	Geschäftsstelle
<b>Luzern</b>	<a href="mailto:mail@luzerner-schreiner.ch">mail@luzerner-schreiner.ch</a>	041 280 32 02	Andreas Schädler
<b>St. Gallen, VSF</b>	<a href="mailto:sekretariat@vsf.ch">sekretariat@vsf.ch</a>	071 244 94 18	Martin Hälgi
<b>Oberwallis</b>			
<b>Schaffhausen</b>			
<b>Schwyz</b>	<a href="mailto:vssm-kt.schwyz@bluewin.ch">vssm-kt.schwyz@bluewin.ch</a>	041 820 61 72	Sekretariat
<b>Solothurn u. Umg.</b>	<a href="mailto:vssm-so@bluewin.ch">vssm-so@bluewin.ch</a>	032 624 17 26	Thomas Ryffel
<b>Thurgau</b>			
<b>Thur-Linth</b>			
<b>Tessin</b>			
<b>Unterwalden</b>	<a href="http://www.schreiner-unterwalden.ch">www.schreiner-unterwalden.ch</a>	041 660 19 58	Geschäftsstelle
<b>Uri</b>	<a href="mailto:mail@beeler-schreinerei.ch">mail@beeler-schreinerei.ch</a>	041 880 13 22	Klaus u. Walter Beeler
<b>Zug</b>			
<b>Zürich SVZ</b>	<a href="mailto:info@schreiner-zh.ch">info@schreiner-zh.ch</a>	044 312 06 12	Marcel Müller

## 8. Preis- und Kostengestaltung

In der Praxis taucht sehr oft der Wunsch auf, die gegenseitige Verrechnung nach einheitlichen Ansätzen vorzunehmen. Dies ist ein verständlicher Punkt und deshalb empfehlen wir folgende Ansätze als Basis zu verwenden:

### Mitarbeitenden-Arbeit

siehe auch VSSM Praxismerkblatt "Regieansätze, Gemeinkosten, Teuerung"

	Grund- lohn	Abw. & 13.Mt.L	Pers.- versch.	FGK (DB)	VVGK	R&G	Mitarbei- tende CHF/h	Eigene Preise
Stand 2007		26.51%	17.85%					
Eigene Werte								
▪ <b>Geschäftsführer</b>	41.45	10.99	9.36	...	0	0	<b>61.80</b>	
▪ <b>Projektleiter</b>	32.30	8.56	7.29	...	0	0	<b>48.15</b>	
▪ <b>Berufs-MA</b>	29.14	7.72	6.58	...	0	0	<b>43.45</b>	
▪ <b>Maschinist</b>	29.14	7.72	6.58	...	0	0	<b>43.45</b>	
▪ <b>Hilfskraft</b>	22.14	5.87	5.00	...	0	0	<b>33.00</b>	
▪ ...								
▪ ...								

### Maschinen-Arbeit, FGK

siehe auch VSSM Praxismerkblatt "Regielöhne, Gemeinkosten, Teuerung"

Fertigungs-Gemeinkosten FGK	FGK CHF/h	Eigene Preise
▪ <b>Handmaschinen</b>	<b>5.00</b>	
▪ <b>Standardmaschine</b>	<b>30.00</b>	
▪ <b>CNC-Maschine</b>	<b>90.00</b>	
▪ ...		
▪ ...		
▪ ...		

Gemeinkosten-Berechnungsmodelle:

Var. a) Approximative Berechnung

Var. b) Unternehmenseigene BAB-Berechnung

"Maschine CNC-xxx" (Beispiel a)			
Anschaffungskosten			400'000.-
Mietkosten (Platzbedarf m² x Preis)	20	50	12'000.-
Energie 0.15 Fr./kWh	0.15	30000	4'500.-
Werkzeuge (Standard)			1'500.-
Unterhalt (% der Anschaffungskosten)		2%	8'000.-
Abschreibung (anz. Jahre)		8	50'000.-
kalk. Zinsen (v.1/2 Kap)		5%	10'000.-
<b>Jährliche Kosten</b>			<b>86'000.-</b>
Einsatzstunden pro Jahr		h	1000
<b>Resultierender FGK-Ansatz (CHF/h)</b>			<b>86.-</b>

- In diesen Ansätzen sind keine VVGK, kein Risiko & Gewinn und kein Deckungsbeitrag enthalten.
- Eine beidseitige transparente Darlegung aller Kosten ist im Rahmen der freundschaftlichen Beziehung nötig damit eine WIN-WIN – Situation entstehen kann.
- Zudem sind die Möglichkeiten betreffend zusätzlicher oder fehlender Auslastung und Deckungsbeiträgen zu berücksichtigen.
- Nur unter diesen Aspekten ist eine faire Risiko & Gewinn – Aufteilung und Einigung möglich!

- **In jedem Fall ist eine vorgängige Leistungs- und Preisvereinbarung unabdingbar!**

## Praxischeckliste „Kooperationsqualifikation

Die Bewertungskriterien sind den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen.

- **Ziel ist, Erwartungen und Anforderungen zu überprüfen und realistisch einzuschätzen.**

Für VSSM-Mitglieder: Kostenloser Download der fertig vorbereiteten Excel-Tabelle unter [www.schreiner.ch](http://www.schreiner.ch) > Mitgliederbereich > T&B FAQ + Download

### Kooperationsqualifikation

Unternehmen A:  
**Schreinerei A**  
Verantwortlich: ...

Unternehmen B:  
**Schreinerei B**  
Verantwortlich: ...

	A	B	
<b>Was habe ich zu bieten?</b>	5.2	5.2	<b>Was erwarte ich?</b>
CNC- Bearbeitung	5	6	CNC- Bearbeitung
klassische Maschinenbearbeitung	6	4	klassische Maschinenbearbeitung
kurzfristige Termine	5	6	kurzfristige Termine
Montagekapazität	4	4	Montagekapazität
Qualität	6	6	Qualität
<b>Was erwarte ich?</b>	4.8	5.0	<b>Was habe ich zu bieten?</b>
CNC- Bearbeitung	6	6	CNC- Bearbeitung
klassische Maschinenbearbeitung	4	5	klassische Maschinenbearbeitung
kurzfristige Termine	5	5	kurzfristige Termine
Montagekapazität	3	3	Montagekapazität
Qualität	6	6	Qualität
<b>passt die Strategie?</b>	5.5	5.0	<b>passt die Strategie?</b>
Ausbildung MA	5	6	Ausbildung MA
Küchenbau	6	4	Küchenbau
			0
			0
			0
<b>Konkurrenzsituation?</b>	5.0	5.0	<b>Konkurrenzsituation?</b>
besteht Abwerbungsgefahr (6=nein)	5	5	besteht Abwerbungsgefahr (6=nein)
			0
			0
			0
			0
<b>gibt es noch Unklarheiten?</b>	5.0	6.0	<b>gibt es noch Unklarheiten?</b>
Sind die Kosten definiert?	5	6	Sind die Kosten definiert?
			0
			0
<b>Sympathie</b>	5.7	6.0	<b>Sympathie</b>
Image	5	6	Image
Kompetenz	6	6	Kompetenz
Vertrauen	6	6	Vertrauen

Bewertungsskala: von 6 = hervorragend bis 1 = ungenügend

**Kooperationsqualifikation**

— A — B





## **Im Praxisalltag zum Erfolg**

Besonders wichtig ist der Ablauf der gemeinsamen Arbeit. Um hier Missverständnisse und/oder gar gravierende Störungen zu vermeiden, sollten die Partner Kooperations-Spielregeln vereinbaren und beachten, Vertrauen schaffen und für eine effektive Kommunikation und Information sorgen. Die Gedanken in den nachfolgenden drei Punkten machen aber nur Sinn, wenn wir es wollen und auch tun!

### ***I. Spielregeln einhalten***

Damit die eingegangene Kooperation zwischen Unternehmen ein möglichst enttäuschungsfreies Miteinander ermöglicht, sollen Spielregeln eingeführt werden und die Verantwortung für ein entsprechendes Kooperationsverhältnis untereinander übernommen werden.

- Einhalten von Absprachen (auch ohne schriftliche Fixierung)
- Fairness
- Loyalität
- Halten von Versprechen
- Zuverlässigkeit
- Pünktlichkeit
- Leisten geforderter Qualität
- Mitdenken für den Kooperationspartner (z.B. Fehlerkorrektur, bevor der Kunde sie bemerkt)

### ***II. Vertrauen schaffen***

Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist das „Betriebsklima“. Hier sollen Menschen „an einem Strick ziehen“, die unterschiedliche Interessen (verschieden Unternehmen) vertreten. Dies funktioniert nur, wenn ein gegenseitiges Vertrauen entstehen kann und durch Verhaltensweisen gefördert wird.

- Ansprechbarkeit
- Diskretion
- Ehrlichkeit
- Ein „offenes“ Ohr haben
- Zuhören
- Eingestehen von Fehlern
- Entschuldigen
- Offen seine Meinung äussern
- Sich stimmig und vorhersehbar verhalten
- Verletzungen vermeiden

### ***III. Für effektive Kommunikation und Information sorgen***

Der Erfolg einer Kooperation steht und fällt damit, wie gut oder schlecht die beteiligten Mannschaften harmonisieren und welche Gesprächskultur vorhanden ist.

- Regelmässige gegenseitige Information
- Verbindliche Listen zuständiger Ansprechpartner für Fragen
- Regelmässige Treffen, die mit Angabe der Beteiligten und Tagesordnung festzulegen sind
- Abstimmen der elektronischen Medien zwischen Partnern
- Eine ergebnisorientierte Gesprächsführung
- Eine Gesprächsführung die jeden zu Wort kommen lässt
- Aktives Zuhören
- Moderation von Arbeitsgruppen
- Umgang mit Kommunikationsstörungen und Konflikten



**VSSM** | Verband Schweizerischer  
Schreinermeister  
und Möbelfabrikanten

Oberwiesenstrasse 2  
8304 Wallisellen  
T +41 44 267 81 00