

Business



Trumpfkarte Kooperation

Kleine und mittlere Unternehmen haben es im Wettbewerb mit Großunternehmen nicht leicht. Mit Mittelstandskartellen können sie ihre Marktposition deutlich verbessern. Welche Potenziale sich bieten und wie Unternehmen vorgehen sollten.

von Dr. Ralf Mühlbauer, Geschäftsführer InnovaPart MDL GmbH

Mittelständische Unternehmen tragen oft eine schwere Hypothek. Naturgemäß haben Branchenriesen aufgrund ihrer Größe erhebliche Vorteile bei Einkauf, Produktion und Vertrieb. Im Wettbewerb mit Großunternehmen fällt es Mittelständlern immer schwerer, wirtschaftlich erfolgreich zu handeln.

Eine zeitgemäße Gegenstrategie sind legale Mittelstandskartelle, bei denen gleichartige oder verwandte Fachbetriebe kooperieren. Sie dienen dazu, rationaler zu arbeiten, Leistungsangebote zu ergänzen, neue Marktchancen zu ergreifen und nicht zuletzt Kosten und Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen. Oft profitieren davon auch die Endkunden, da sich das Leistungsangebot und die Servicequalität im Markt verbessern.

Ausnahmeregelung für Mittelständler

Gerade Allianzen unter direkten oder indirekten Konkurrenten sind sehr aussichtsreich. Es bieten sich Kooperationsmöglichkeiten über die gesamte Wertschöpfungskette. Noch schöpft nur ein Bruchteil der Mittelständler diese Potenziale konsequent aus.

Grundsätzlich verbieten das deutsche und europäische Kartellrecht alle Aktivitäten, die den fairen Wettbewerb verhindern, einschränken oder verfälschen. Doch das nationale Kartellrecht trägt den Herausforderungen der mittelständisch geprägten deutschen Wirtschaft Rechnung. Mittelstandskartelle sind hierzulande weitgehend vom Kartellverbot befreit, wenn sie die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen verbessern.

Die Ausnahmeregelung gilt nur für kleine und mittelgroße Unternehmen. Maßstab ist die jeweilige Branchenstruktur. Während ein Unternehmen mit 50 Millionen Euro Jahresumsatz in einer Branche mit Umsatzmilliardären noch als mittleres Unternehmen zählt, gilt es in umsatzschwachen Branchen bereits als Großunternehmen. Konsequenz: Ob eine bestimmte Kooperation kartellrechtlich zulässig ist oder nicht, hängt stets von der individuellen Wettbewerbssituation und der Marktauswirkung einer Allianz aus. Es empfiehlt sich, frühzeitig eine erste Marktbeurteilung durchzuführen und einen Juristen für Wettbewerbsrecht hinzuziehen.

Das richtige Vorgehen

Existieren keine unüberwindbaren juristischen Schranken, kann die Suche nach passenden Kooperationspartnern beginnen. Sie sollten nicht nur fachlich zueinander passen. Wenn die Chemie untereinander stimmt, fällt der Aufbau einer fairen Zusammenarbeit leichter.

Steht das Gründerteam, sollten die Partner den Kooperationsrahmen einschließlich Kosten- und Aufgabenverteilung ausarbeiten. Zunächst ist für den Zweck der Kooperation eine detaillierte Marktanalyse zu erstellen. Dann sollte man mit juristischer Unterstützung eine Marktbeschreibung entwickeln, die die Vorteile der Kooperation für den Gesamtmarkt hervorhebt.

Die Chancen und Risiken sollten in eine Wirtschaftlichkeitsrechnung einfließen. Die angestrebte Umsatz- und Rationalisierungseffekte stehen den anfallenden Kosten und Mehrbelastungen der Kooperationsfirmen gegenüber. Auf Grundlage dieser Zahlen sollten die Partner ein tragfähiges Geschäftsmodell für die Kooperation entwickeln.

Eine durch Vertrauen geprägte Zusammenarbeit kann schneller und flexibler auf Marktentwicklungen reagieren. Nichtsdestotrotz sollten die Partner einen schriftlichen Kooperationsvertrag schließen. Er sollte neben Punkten wie Kooperationszielen, Rechten

Von Mittelstandskartellen profitieren

Egal ob Einkauf, Produktion, Marketing, Vertrieb, Verwaltung oder Forschung: Es gibt viele denkbare Kooperationsfelder.

- 1. Kosten senken:** Ein gemeinschaftlicher Einkauf sichert kleinen Akteuren ähnlich gute Konditionen wie Großunternehmen. Eine Produktionskooperation lastet vorhandene Kapazitäten besser aus und senkt Produktionskosten. Auch gemeinsame Werbung, Vertriebsaktivitäten oder Büroorganisation schonen die Firmenkasse.
- 2. Umsatz steigern:** Gemeinsam können Partner ihr Leistungsspektrum erweitern. Sie qualifizieren sich für größere Aufträge und konkurrieren mit Großunternehmen. Eine Vertriebskooperation erschließt neue Absatzmärkte und Kunden. Der Aufbau einer überregionalen Vertriebsstruktur entfällt, da ein Partner den anderen vertritt.
- 3. Qualität verbessern:** Ein enger Erfahrungsaustausch fördert die Entwicklung innovativer Produkte und Leistungen. Ein gemeinsamer Kundendienst erhöht die Servicequalität und verbessert das Markenimage. Auch neue Projekte etwa im Bereich Energieeffizienz und Umweltschutz lassen sich zusammen leichter stemmen.

und Pflichten der Partner sowie Vertragsbeginn, Dauer und Kündigung auch streitanfällige Aspekte nicht ausklammern. Wichtig sind Regelungen hinsichtlich Wettbewerbsverbot, Konfliktbewältigung und Abschluss eines Kooperationspartners.

Zwischen Kooperationspartner kann es leicht brodeln, nicht zuletzt wenn sie sich im Markt als Konkurrenten gegenüber stehen. Langfristig angelegte Kooperationen bauen vor und engagieren einen unabhängigen Kooperationsmanager. Er kann zwischen unterschiedlichen Interessen moderieren und Alleingänge von Partnern unterbinden helfen. ≡

„Eine durch Vertrauen geprägte Zusammenarbeit kann schneller und flexibler auf Marktentwicklungen reagieren.“ ...

Dr. Ralf Mühlbauer



InnovaPart ist eine unabhängige Beratungsgesellschaft für mittelständische Unternehmen. Gemischte Projektteams aus Beratern und Inhouse-Mitarbeitern gewährleisten praxisgerechte Lösungen. Besondere Expertise besteht in den Bereichen Marktpositionierung, Ergebnisverbesserung und Zukunftssicherung. Weitere Informationen sind online unter www.innovapart.de abrufbar.

Dr. Ralf Mühlbauer ist Inhaber und Geschäftsführer der Management Beratungsgesellschaft InnovaPart. Der promovierte Maschinenbauingenieur verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Unternehmensberatung. Einer seiner Beratungsschwerpunkte ist das Coaching und Management von Unternehmenskooperationen unterschiedlicher Art. Er verfügt über Zusatzqualifikationen als zertifizierter Bonitäts- und Rating-Analyst, Energieeffizienz- sowie Umweltschutzmanager.