Leitfaden zur Kooperation unter KMU

Ein Leitfaden, wie erfolgreiche Zusammenarbeit unter KMU gelingen kann

Dr. Alexander Fust | Rebecca Salokat | Thomas Züger | Christoph Brunner

OBT
Treuhand · Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung
HR-Services · Informatik-Gesamtlösungen

Universität St.Gallen
Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum



Inhaltsverzeichnis

1 Vorwort 3

2 Zusammenfassung / Management Summary 4

3 Einleitung 12

4 Grundlagen der Zusammenarbeit 15
- 4.1 Grundverständnis Kooperation 15
- 4.2 Zusammenarbeitspotenziale für KMU 16
- 4.3 Nachteile und Risiken einer Zusammenarbeit 20
- 4.4 Chancen und Risiken abwägen 24

5 Die persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit 26
- 5.1 Das kooperative Mindset 26
- 5.2 Das kooperative Verhalten 29

6 Die gemeinsame Zielsetzung 31
- 6.1 Die Basis für ein Gelingen 31
- 6.2 Definition von Spielregeln 34
- 6.3 Einordnung der Zusammenarbeit auf Basis der Zielsetzung 36

7 Gestaltung der Zusammenarbeitsform 39
- 7.1 Zusammenarbeit unter Gleichen 39
- 7.2 Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette 40
- 7.3 Branchenübergreifende Zusammenarbeit 42
- 7.4 Sonderformen von Kooperationen 44

8 Vorgehensweise für die Umsetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit unter KMU 46
- 8.1 Checkliste für die Umsetzung einer Zusammenarbeit 46
- 8.2 Erfolgsfaktoren 48
- 8.3 Mögliche Herausforderungen und deren Lösungsideen 49

9 Schlussbetrachtung und Fazit 50

10 Anhang 52
- 10.1 Literaturverzeichnis 52
- 10.2 Porträts der Interviewpartner/innen und Danksagung 54

11 Porträt der OBT AG und des KMU-HSG 56



1 Vorwort

KMU sind eine wichtige Stütze für die schweizerische Wirtschaft, und sie sind in allen Branchen vertreten. Und doch haben KMU aufgrund ihrer Grösse verschiedene Nachteile im Vergleich zu Grossunternehmen. Die Verhandlungsmacht bei Einkaufspreisen aufgrund der geringeren Mengen ist nur ein Beispiel dafür. Verschiedene KMU zeigen, dass sie erfolgreich untereinander zusammenarbeiten, um diese Grössennachteile auszugleichen. Mit diesem Leitfaden möchten wir eine Inspiration bieten, wie KMU ihre Grössennachteile durch gezielte Zusammenarbeit reduzieren können und wie eine konkrete Herangehensweise ausschauen kann.

In der Recherche zu diesem Thema haben wir bemerkt, dass bereits viel gemacht, aber wenig darüber gesprochen wird. Die verschiedenen Praxisbeispiele sollen aufzeigen, welche Kraft in der Zusammenarbeit von KMU stecken kann. In Anbetracht dessen wollen wir es nicht unterlassen, auch auf mögliche Konfliktpotenziale hinzuweisen, die durch eine gute Planung und Vorgehensweise minimiert werden können.

Bringen Sie ein kooperatives Mindset mit? Dann ermutigen wir Sie zum Lesen dieses Leitfadens. Lassen Sie sich inspirieren, die Chancen als KMU zu nutzen, und vielleicht finden Sie in diesem Leitfaden Zusammenarbeitsmöglichkeiten und -formen, die für Sie spannend sein könnten.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und den Mut, eine Zusammenarbeit mit anderen KMU zu starten.

St.Gallen, 30. September 2026
Dr. Alexander Fust, Rebecca Salokat, Thomas Züger, Christoph Brunner

2 Zusammenfassung / Management Summary

Kooperationen ermöglichen es Klein- und mittleren Unternehmen (KMU), Grössenvorteile zu erzielen, Risiken zu teilen und Kompetenzen zu erweitern, ohne die unternehmerische Unabhängigkeit aufzugeben. In der KMU-Praxis beobachten wir, dass sich einige Unternehmer/innen nicht bewusst sind, wie und was sie machen können, oder aber sie finden nicht die richtigen Partnerunternehmen mit ähnlichen Zielvorstellungen. Gerade deshalb braucht es diesen Leitfaden. Er beantwortet die zentrale Frage: **Wie können sich KMU gegenseitig unterstützen, um einen beidseitigen Mehrwert zu generieren, ohne die eigene Unabhängigkeit aufzugeben?** Auf der Basis von Experteninterviews mit fünf erfahrenen KMU-Führungspersonen aus unterschiedlichen Branchen sowie aktueller Forschungsliteratur und unserer eigenen Erfahrung in der KMU-Praxis wird die Thematik der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ganzheitlich und praxisorientiert aufgearbeitet.

Die folgenden Abschnitte fassen die wichtigsten Erkenntnisse aus allen Kapiteln des Leitfadens zusammen. Der Leitfaden stützt sich auf Interviews mit fünf Unternehmer/innen sowie auf wissenschaftliche Literatur und gliedert sich in die Grundlagen der Zusammenarbeit (Kapitel 4), die persönlichen Voraussetzungen (Kapitel 5), die gemeinsame Zielsetzung (Kapitel 6), die Zusammenarbeitsformen (Kapitel 7) sowie in eine konkrete Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise mitsamt Erfolgsfaktoren und typischen Herausforderungen (Kapitel 8).

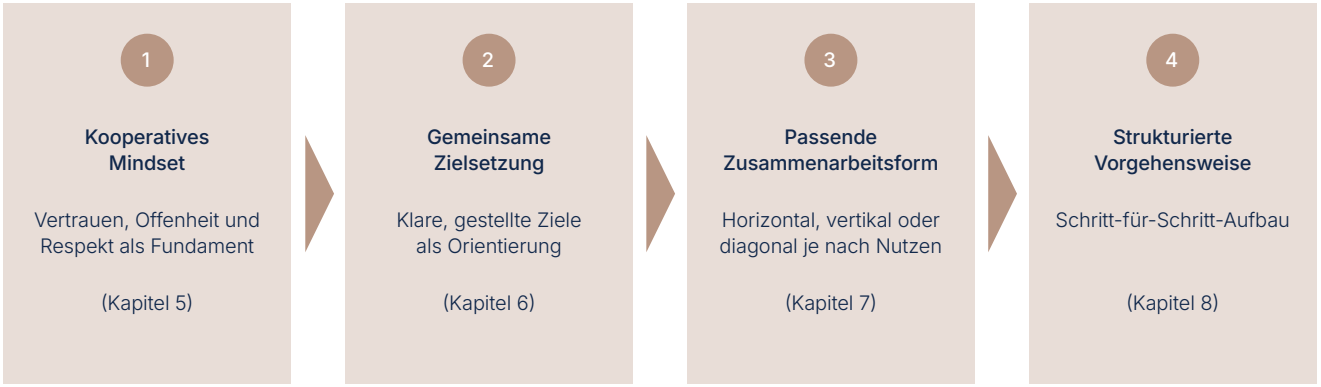


Abbildung 1: Die vier Kernelemente einer erfolgreichen KMU-Kooperation (eigene Darstellung)

Grundverständnis Kooperation (Kapitel 4.1)

Unter einer Kooperation wird jede Form der Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmen verstanden, mit dem Ziel, die eigenen Unternehmensziele gemeinsam besser zu erreichen als allein. Der Leitfaden fokussiert bewusst auf Kooperationsformen, welche die unternehmerische Unabhängigkeit der KMU bewahren; Fusionen sind ausdrücklich nicht Gegenstand der Betrachtung. Im Zentrum stehen drei Grundformen: die horizontale Kooperation (Zusammenarbeit unter Gleichen), die vertikale Kooperation (entlang der Lieferkette) und die diagonale Kooperation (branchenübergreifend).

Zusammenarbeitspotenziale für KMU (Kapitel 4.2)

Die Zusammenarbeitspotenziale sind gross: Kooperationen helfen, die «Liability of Smallness» zu reduzieren, indem Skaleneffekte gemeinsam genutzt und Fixkosten auf mehr Einheiten verteilt werden. Eine Befragung von 328 KMU zeigt (KMU-HSG, 2022), dass der Zugang zu Know-how, Technologie und Arbeitskräften als wichtigste Kooperationsfelder eingeschätzt wird. Aus den Interviews lassen sich zahlreiche konkrete Beweggründe für eine Zusammenarbeit ableiten, etwa Kostenteilung bei Entwicklungsprojekten, gebündelte Einkaufsmacht, flexibler Personalaustausch, gemeinsame Technologieinvestitionen oder der Zugang zu Spezialwissen.

Nachteile und Risiken einer Zusammenarbeit (Kapitel 4.3)

Bei der Zusammenarbeit müssen auch Nachteile und Risiken berücksichtigt werden. Einschränkung der Unabhängigkeit, erhöhter Koordinationsaufwand, unterschiedliche Zielsetzungen der Partner, Informationsasymmetrien sowie die Gefahr eines ungewollten Wissensabflusses oder der Abwerbung von Mitarbeitenden. Eine Umfrage des KMU-Instituts aus dem Jahr 2022 bestätigt, dass für KMU der Wunsch nach Wahrung der eigenen Unabhängigkeit sowie die Vermeidung der Offenlegung sensibler Daten die grössten Hindernisse für Kooperationen darstellen, deutlich vor finanziellen Restriktionen. Aus den Interviews resultieren weitere Risiken wie Mitarbeitendenfluktuation, asymmetrischer Nutzen oder ein Wechsel in der Führung des Partnerunternehmens.

Chancen und Risiken abwägen (Kapitel 4.4)

Es lohnt sich, Chancen und Risiken je nach Kooperationsabsicht gegenüberzustellen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Chancen und Risiken im Überblick auf. Die grösste Chance liegt im gegenseitigen Lernen und im Erreichen von Grössenvorteilen. Das grösste Risiko ist meist menschlicher Natur, ein Bruch des Vertrauensverhältnisses oder mangelnde Loyalität.

Kooperationsabsicht	Chancen	Risiken
Grundsatzentscheidung: Kooperation starten	Grössenvorteile, die Alleinkämpfende nicht realisieren können	Verlust an Schnelligkeit, hoher Suchaufwand, mögliche Rechtskosten
Datenaustausch und Transparenz	Vertrauensbasis durch Offenheit bei Kennzahlen	Unbehagen bei der Offenlegung interner Daten
Kulturelle Passung und Mindset	Voneinander lernen, Innovationsimpulse	Kulturelle Barrieren, fehlende zwischenmenschliche Chemie
Gemeinsame Projekte (Forschung und Entwicklung/Logistik)	Risikominimierung durch geteilte Investitionskosten	Gemeinsame Verlustbeteiligung, Erfolgsungewissheit
Mitarbeitendenaustausch	Flexibilisierung, Abfederung von Auftragsspitzen	Abwerbungsrisiko, interne Unruhe

Tabelle 1: Chancen und Risiken einer Zusammenarbeit

Die persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Kapitel 5)

Neben der Fragestellung, die eine Kooperation lösen soll, ist es auch wichtig, die Partnerschaft mit dem richtigen Unternehmen bzw. der richtigen Person einzugehen. Um kooperativ zu arbeiten, ist das entsprechende Mindset dafür Voraussetzung.

Das kooperative Mindset (Kapitel 5.1)

Neben der inhaltlichen Fragestellung entscheidet vor allem das persönliche Mindset der beteiligten Personen über den Erfolg einer Kooperation. Ein «Growth Mindset» – die Überzeugung, dass Fähigkeiten weiterentwickelt werden können – begünstigt kooperatives Handeln, da Vertrauen, Empathie und Gewissenhaftigkeit gefördert werden (Dweck, 2006, 2017). Vertrauen wird dabei, in Anlehnung an Niklas Luhmann (2014), als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität verstanden. Zu den zentralen Persönlichkeitseigenschaften eines kooperativen Mindsets zählen Offenheit gegenüber Neuem, Vertrauensbereitschaft, Lösungsorientierung, Flexibilität, Zuverlässigkeit und langfristiges Denken. Die interviewten Führungspersonen betonen unabhängig voneinander, dass Transparenz, gegenseitiger Respekt und die aktive Suche nach Synergien wichtiger sind als Kontrolldenken oder Wettbewerbsangst.

Das kooperative Verhalten (Kapitel 5.2)

Aus dem Mindset entsteht das kooperative Verhalten. Nach Roger C. Mayer (1995) lässt sich Vertrauen dabei in drei Dimensionen gliedern: Kompetenz, Wohlwollen und Integrität. Diese drei Dimensionen müssen alle gleichzeitig spürbar sein, da sonst Misstrauen entstehen kann (z.B. Unbehagen bei der Offenlegung interner Daten). Werte wie Authentizität, Ehrlichkeit, Offenheit, Fairness und Loyalität werden von den Interviewpartnern als entscheidend für eine funktionierende Partnerschaft genannt. Empfohlen werden konkrete Handlungsweisen wie gegenseitige Wertschätzung, das Respektieren der Autonomie des Partners, das konsequente Einhalten vereinbarter Spielregeln sowie das sofortige Ansprechen zwischenmenschlicher Konflikte. Fehlt das kooperative Mindset gänzlich, empfiehlt der Leitfaden, auf eine Zusammenarbeit zu verzichten.

Die gemeinsame Zielsetzung (Kapitel 6)

Vor dem Entscheid über die Art der Zusammenarbeit sollten sich KMU die Frage stellen, welches Ziel durch die Kooperation erreicht werden soll. Die individuelle Zielsetzung stellt die Basis für ein Gelingen dar. Je klarer die eigenen Erwartungen sind, desto einfacher lässt sich ein passendes Partnerunternehmen finden. Ebenso wichtig ist es, Fragen an einen möglichen Kooperationspartner zu formulieren. Dazu kann eine Bewertungsmatrix, wie sie in Kapitel 6.1 dargestellt ist, unterstützen.

Die Basis für ein Gelingen (Kapitel 6.1)

Die individuelle und gemeinsame Zielsetzung bildet die Basis für ein Gelingen. Je klarer die eigenen Erwartungen formuliert sind, desto einfacher lässt sich ein passendes Partnerunternehmen finden. Mittels Reflexionsfragen und einer Bewertungsmatrix unterstützt der Leitfaden die Analyse, ob sich eine Zielsetzung für eine Kooperation eignet.

Zielsetzung	Risiken (1–3)	Nutzen (1–3)	Aufwand (1–3)	Mögliche Konflikte
(Ihre Zielsetzung eintragen)	Welches sind die grössten Risiken? Wie zentral sind diese Risiken?	Kostenreduktionspotenzial, Ertragspotenzial, Know-how-Erweiterung, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen etc.	Wie gross ist der Aufwand für die Zusammenarbeit / Koordination etc.?	Wie wahrscheinlich sind welche Konflikte während der Zusammenarbeit? Wie können diese Konflikte geregelt werden?

Tabelle 2: Bewertungsmatrix als mögliche Hilfestellung

Ideal ist eine Zielsetzung mit hohem Nutzen, tiefen Risiken und geringem Koordinationsaufwand. Praxisbeispiele der Interviewpartner zeigen ein breites Spektrum möglicher Zielsetzungen auf. Diese reichen von der Kostenteilung bei Softwareentwicklungen über die Ausleihe von Personal bis zur Stärkung der Marktposition gegenüber Grosskonzernen oder der nachhaltigen Verwertung von Reststoffen.

Definition von Spielregeln (Kapitel 6.2)

Damit eine Kooperation auch über die Zeit stabil bleibt, sollten frühzeitig klare Spielregeln definiert werden: Etwa zu gemeinsamen Zielen, Erwartungen, Rollen und Verantwortlichkeiten, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Konfliktmanagement, Erfolgskontrolle und Ausstiegsszenarien. Praxisbeispiele aus den Interviews illustrieren typische Konflikte, wie bspw. unterschiedliche fachliche Anforderungen, Abwerbung von Mitarbeitenden oder kartellrechtliche Risiken. Die wichtigste Spielregel zur Konfliktlösung bleibt dabei die unmittelbare, ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe.

Einordnung der Zusammenarbeit auf Basis der Zielsetzung (Kapitel 6.3)

Zur besseren Einordnung lassen sich Kooperationsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungsstufen von KMU gliedern: von Forschung und Entwicklung über Einkauf, Produktion, Marketing, Logistik, IT und Personal/HR bis hin zu Finanzen, Unternehmensentwicklung und Unternehmensführung. Für jede Stufe werden konkrete Zusammenarbeitsbeispiele aufgezeigt. Die Wahl der richtigen Partnerschaft basiert dabei in der Praxis weniger auf formalen Kriterien als auf menschlichen Faktoren wie geteilten Werten, gegenseitigem Vertrauen und einer gemeinsamen Vision. Häufig entstehen Partnerschaften organisch über bestehende Netzwerke.

Gestaltung der Zusammenarbeitsform (Kapitel 7)

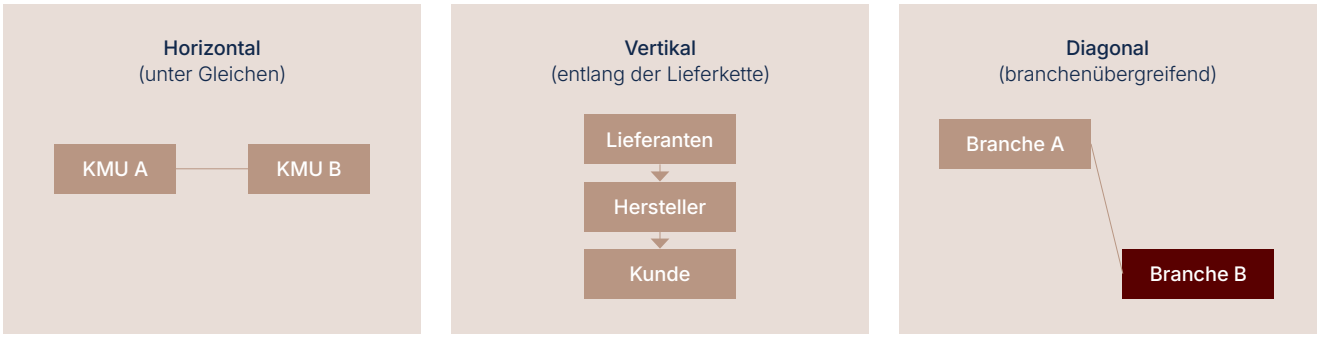


Abbildung 2: Übersicht der drei Grundformen der Zusammenarbeit (eigenen Darstellung)

Zusammenarbeit unter Gleichen (Kapitel 7.1)

Nachdem die Fragestellung und die Zielsetzung geklärt sind, soll die passende Form der Zusammenarbeit gewählt werden. Die horizontale Kooperation (Zusammenarbeit unter Gleichen) verbindet Unternehmen derselben Branche und Wertschöpfungsstufe, etwa über Personalausleihe bei Über- oder Unterlast, Einkaufsgemeinschaften wie TopPharm oder Pistor, gemeinsame Markenauftritte wie Rotpunkt Apotheken, Arbeitsteilungen wie den Pikettdienst der Stadt Bern oder auch Erfahrungsaustauschgruppen zum Wissensaustausch. Eine ausführliche Tabelle mit Praxisbeispielen finden Sie im Kapitel 7.1.

Zusammenarbeit entlang der Lieferkette (Kapitel 7.2)

Die vertikale Kooperation entlang der Lieferkette optimiert Abläufe zwischen vor- und nachgelagerten Stufen, etwa bei der gemeinsamen Solarstromnutzung, der Entwicklung eines Reinigungsroboters oder der Entwicklung neuer Produkte. Weitere Beispiele zeigt die Tabelle 17 in Kapitel 7.2.

Branchenübergreifende Zusammenarbeit (Kapitel 7.3)

Die diagonale bzw. branchenübergreifende Kooperation verbindet schliesslich Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Wertschöpfungsstufen, etwa beim Co-Working, bei branchenübergreifenden Ausbildungsverbünden wie bei libs der Fall ist oder auch bei der Zusammenarbeit von Tourismusbetrieben (z.B. FoodTrail). Weitere Praxisbeispiele sind in der Tabelle im Kapitel 7.3. aufgeführt.

Sonderformen von Kooperationen (Kapitel 7.4)

Daneben existieren Sonderformen wie Fusionen oder Joint Ventures, strategische Allianzen oder Genossenschaften. Diese Formen gehen jedoch in der Regel mit Kapitalbeteiligungen oder einem Verlust der vollständigen Eigenständigkeit einher und werden im Leitfaden bewusst nicht weiter vertieft.

Vorgehensweise für die Umsetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit unter KMU (Kapitel 8)

Auf Basis der Interviews und der Literatur empfiehlt der Leitfaden eine strukturierte Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise mit fünf Phasen: (1) die Fragestellung klären, (2) das persönliche Mindset reflektieren, (3) gemeinsame, SMARTE Ziele definieren, (4) die richtige Partnerschaft finden und (5) die Zusammenarbeit konkret gestalten, inklusive Rollenverteilung, Kommunikationsregeln, Vereinbarung und regelmässigen Reviews. Eine praktische Checkliste mit Verantwortlichkeiten und Terminen unterstützt die Umsetzung in der Praxis.

Checkliste für die Umsetzung einer Zusammenarbeit (Kapitel 8.1)

#	Schritt	Wichtigste Massnahmen
1	Fragestellung klären	Ausgangslage beschreiben, Relevanz begründen, Mehrwert formulieren
2	Persönliches Mindset klären	Motivation, Offenheit und Umgang mit Abhängigkeiten reflektieren
3	Gemeinsame Ziele definieren	SMARTE Ziele festhalten, Interessen aller Beteiligten einbeziehen
4	Richtige Partnerschaft finden	Partner identifizieren, Komplementarität und Vertrauen prüfen
5	Zusammenarbeit gestalten	Rollen, Kommunikation und Vereinbarung regeln, Reviews einplanen

Erfolgsfaktoren (Kapitel 8.2)

Als zentrale Erfolgsfaktoren identifizieren die interviewten Führungspersonen übereinstimmend: Vertrauen und eine tragfähige persönliche Beziehung, das richtige unternehmerische Mindset, offene Kommunikation und Transparenz, eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, geteilte Werte und kulturelle Passung sowie Pragmatismus innerhalb bestehender Netzwerke. Dabei wird wiederholt betont, dass die menschliche Ebene wichtiger ist als formale Verträge. Eine strukturierte Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise, hilft dabei die Zusammenarbeit zu gestalten.

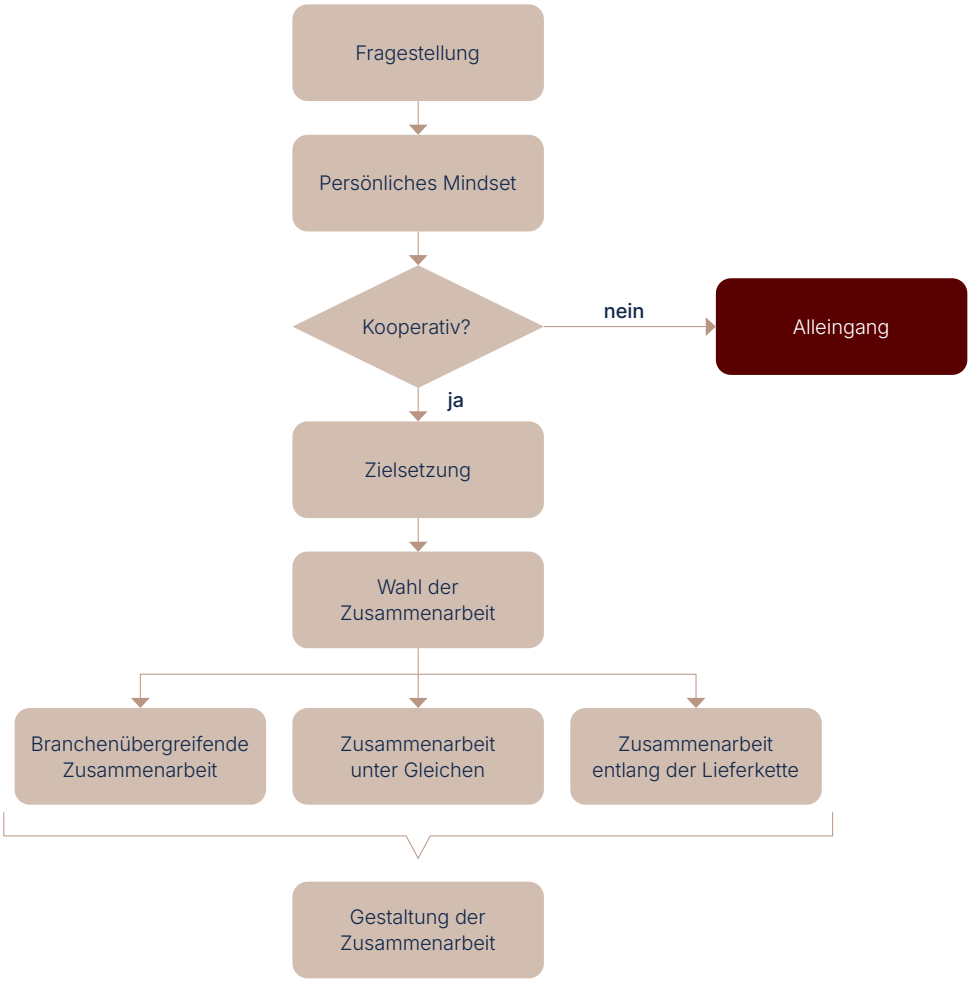


Abbildung 3: Vorgehensweise / Schritt-für Schritt-Anleitung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Mögliche Herausforderungen und deren Lösungsideen (Kapitel 8.3)

Typische Herausforderungen wie etwa kulturelle Unterschiede, Machtasymmetrien, Kommunikationsprobleme, rechtliche Risiken oder die Passivität einzelner Partner lassen sich mit konkreten Lösungsideen wie frühzeitiger Klärung der Erwartungen, der Verankerung von Augenhöhe als Grundsatz, strukturierten Austauschformaten oder klar definierten Ausstiegsszenarien wirksam adressieren.

Schlussbetrachtung und Fazit (Kapitel 9)

Kooperationen bieten KMU eine wirksame Möglichkeit, Grössenvorteile zu erzielen, Risiken zu teilen und Kompetenzen zu erweitern. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch nicht die Rechtsform oder der Vertrag, sondern das kooperative Mindset der beteiligten Menschen: Vertrauen, Offenheit, Respekt und die ehrliche Überzeugung, dass man gemeinsam mehr erreichen kann.



3 Einleitung

Aus unternehmerischer Perspektive gibt es für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) viele Gründe, eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen einzugehen: Ressourcen können gebündelt werden, es können durch einen gemeinsamen Einkauf bessere Konditionen ausgehandelt oder, kombinierte Leistungsangebote erstellt werden, oder bei unterschiedlichen Auslastungsgraden kann einander ausgeholfen werden, um nur einige Möglichkeiten anzugeben. Damit eine solche Zusammenarbeit gelingt, gibt es verschiedene Erfolgsfaktoren, denn nicht jede Zusammenarbeit wird umgesetzt oder gelingt schliesslich. In der KMU-Praxis beobachten wir, dass sich einige Unternehmer/innen nicht bewusst sind, was sie machen können, oder aber sie finden nicht die richtigen Partnerunternehmen mit ähnlichen Zielvorstellungen und einem ähnlichen Verständnis der Zusammenarbeit. Gerade deshalb möchten wir mit diesem Leitfaden eine Inspiration bieten, wie KMU die Zusammenarbeit untereinander gestalten, um einen gegenseitigen Mehrwert zu erhalten.

Ziel des Leitfadens:

Wir möchten mit diesem Leitfaden KMU aufzeigen, welche Art der Zusammenarbeit andere Firmen miteinander eingegangen sind und wie sie dies konkret umgesetzt haben. Neben den Erfolgsfaktoren und der konkreten Art, wie diese Zusammenarbeit gestaltet werden kann, möchten wir auch auf die Lehren eingehen, was bei einer zukünftigen Zusammenarbeit verbessert werden kann. Im Zentrum des Leitfadens steht die folgende Fragestellung:

Wie können sich KMU gegenseitig unterstützen, um einen beidseitigen Mehrwert zu generieren, ohne die eigene Unabhängigkeit aufzugeben?

Bei der Durchsicht der Literatur sind wir auf verschiedene Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, auf allgemeine Erfolgsfaktoren und auf spezifische Fallbeispiele gestossen. Gerade die ganzheitliche KMU-Perspektive fehlte uns bei der Betrachtung der Literatur, wodurch wir vom Mehrwert dieses Leitfadens überzeugt sind.

Empirisches Vorgehen und Aufbau

Neben der Literaturrecherche erzählen uns verschiedene Unternehmer/innen, wie sie mit anderen KMU zusammenarbeiten und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Dabei geben sie hilfreiche Tipps zur Herangehensweise, der Zusammenarbeitsformen und zeigen ihren Nutzen durch die eingegangene Partnerschaft auf. Diese Erkenntnisse fügen wir in Form von Zitaten und Resumés der Interviewpartner/innen ein.

Datum des Interviews	Name	Funktion im Unternehmen	Firma	Dauer des Interviews
23.04.2026	Stefan Schoch	Geschäftsführer und Inhaber	Isenring Holzbau AG	40 Min
23.05.2026	Bettina Fleisch	VRP	säntis packaging ag	50 Min
02.06.2026	Andreas Frey	Geschäftsführer	Team 93	50 Min
02.06.2026	Philippe Baumann	CEO	Création Baumann AG	40 Min
04.06.2026	Dr. Eliane Egeli	VRP	EGELI Informatik AG	40 Min

Tabelle 3: Interviewpersonen

Nach einer Einführung in die Grundlagen (Kapitel 4) geht es um die persönlichen Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit – das Mindset (Kapitel 5), die Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung (Kapitel 6) und die verschiedenen Zusammenarbeitsformen (Kapitel 7). Kapitel 8 beschreibt eine konkrete Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise für die Praxis und zeigt Erfolgsfaktoren sowie typische Misserfolge auf (siehe Abbildung 8).

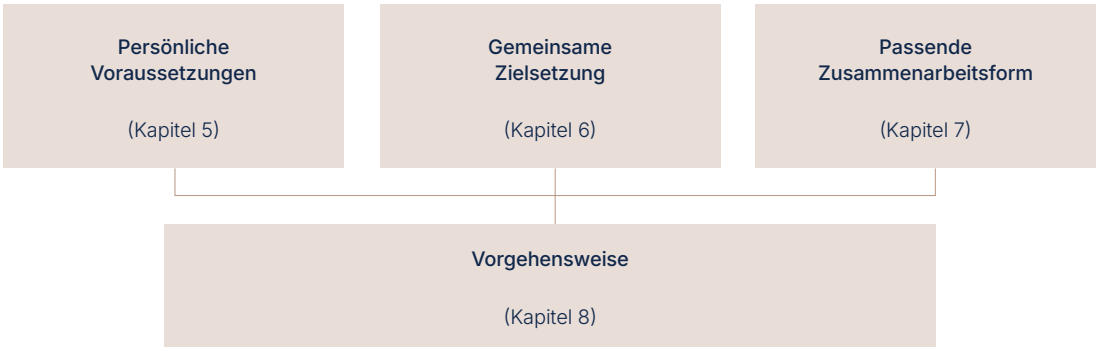


Abbildung 4: Die Grundlagen zur Entwicklung einer Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Wir wünschen Ihnen viel Inspiration beim Lesen und Mut zum Ausprobieren und Umsetzen!



4 Grundlagen der Zusammenarbeit

Wir beginnen mit den konzeptionellen Grundlagen zu Kooperation und Zusammenarbeit, als Basis für die anschliessende Vertiefung der relevanten Aspekte wie etwa der Zusammenarbeitspotenzialen oder der Betrachtung der Nachteile, Risiken und Chancen.

4.1 Grundverständnis Kooperation

Unter einer Kooperation kann grundsätzlich jede Art der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verstanden werden (Smith, 1995, S. 10). Die Parteien bleiben dabei rechtlich und wirtschaftlich selbständig (Knoblich, 1969, S. 501). Durch die Zusammenarbeit entsteht die Erwartung, durch das gemeinsame Vorgehen einen höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen (Bidlingmaier 1967, S. 353). Kooperationen entstehen aus der Überzeugung heraus, die angestrebten Unternehmensziele gemeinsam besser verwirklichen zu können als allein (Kutchker 1994, S. 124). Wir fokussieren uns dabei auf die drei gängigsten Zusammenarbeitsformen:

- Zusammenarbeit unter Gleichen (horizontale Kooperation)
- Zusammenarbeit entlang der Lieferkette (vertikale Kooperation)
- Branchenübergreifende Zusammenarbeit (diagonale Kooperation)

Dabei konzentrieren wir uns auf Zusammenarbeitsformen, bei denen die Unabhängigkeit gewahrt bleibt, in Abgrenzung etwa zur Fusion (siehe nachfolgende Box). Die detaillierte Beschreibung sowie verschiedene Praxisbeispiele werden in Kapitel 7 vertieft.

Abgrenzung[1]

Dieser Leitfaden fokussiert ausdrücklich auf Kooperationsformen, welche die unternehmerische Unabhängigkeit der KMU erhalten. Fusionen werden nicht miteinbezogen. KMU möchten in den meisten Fällen ihre Autonomie bewahren (d.h. ihr Unternehmen weiterhin selbst besitzen und unabhängig entscheiden können), wodurch zu stark einschränkende und formalisierte Kooperationsformen weniger attraktiv sind.

[1] Siehe dazu auch Kapitel 7.4 Sonderformen.

4.2 Zusammenarbeitspotenziale für KMU

Die Zusammenarbeitspotenziale für KMU sind erheblich, insbesondere mit Blick auf strukturelle Nachteile gegenüber Grossunternehmen. In der Literatur werden diese Nachteile auch «Liability of Smallness» bezeichnet, also die Benachteiligung durch eine geringe Unternehmensgrösse (Aldrich & Auster, 1986, S. 177–183). Ein zentrales Problem besteht darin, dass weniger Skaleneffekte genutzt werden können (Barney et al., 2001, S. 625–627; Wernerfelt, 1984, S. 172–173): Fixkosten fallen unabhängig vom Produktionsvolumen an. Je mehr Einheiten produziert werden, desto geringer sind die Kosten pro Einheit. KMU erreichen diesen Vorteil allein nur bedingt, können ihn durch gezielte Kooperation jedoch teilweise kompensieren. Nicht nur aus Sicht dieser Skaleneffekte lohnt es sich für KMU, die grössenbedingten Nachteile zu reduzieren. Es lohnt sich auch, vom Wissen und von den Fähigkeiten anderer Unternehmen zu profitieren. So können Wettbewerbsvorteile erzielt, Ressourcen gebündelt oder auch Kapazitäten erweitert werden, ohne dass ein Unternehmen seine Unabhängigkeit aufgibt. Allgemein gesagt ist es möglich, durch eine gezielte Zusammenarbeit die Grössennachteile eines KMU zu reduzieren und Skaleneffekte mithilfe der Kooperation zu nutzen.

Die Ergebnisse einer Umfrage unter 328 KMU zeigen, welche Kooperationsbereiche als besonders bedeutsam eingeschätzt werden, wobei die Zusammenarbeitsformen nicht unterschieden wurden (siehe Kapitel 4.1):

Wie beurteilen Sie die zukünftige Bedeutung von Kooperationen in den folgenden Bereichen? (1=Wichtigkeit nimmt ab; 5=Wichtigkeit nimmt zu)

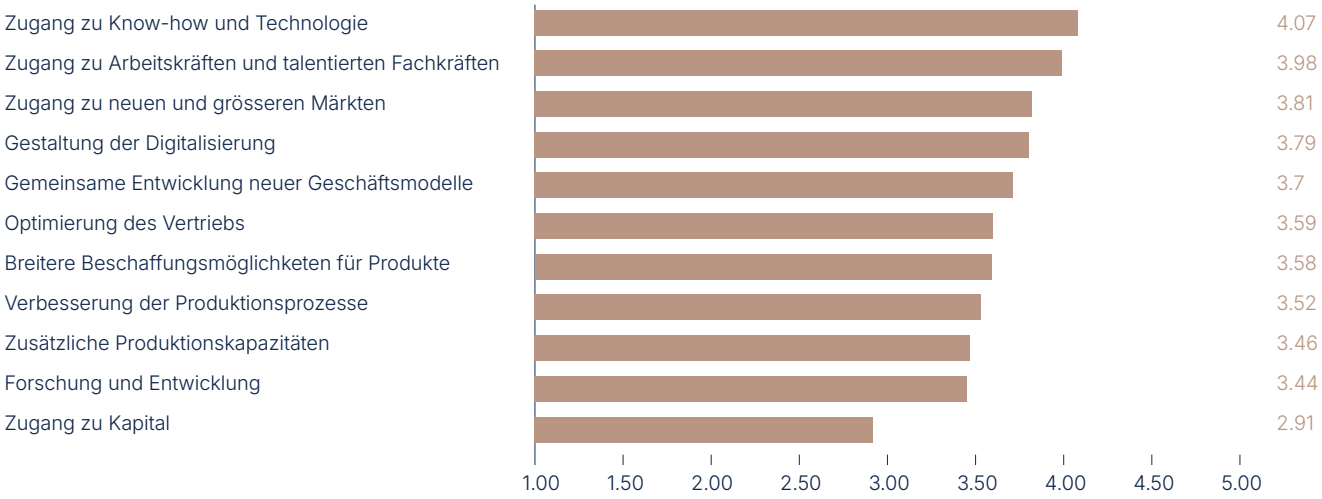


Abbildung 5: Zukünftige Bedeutung von Kooperationen (KMU-HSG, 2022)

«Man kann enorm voneinander lernen und sieht, wie andere Firmen arbeiten. Das ist etwas, das immer spannend ist. Die Kooperationen geben einen Einblick in die Arbeitsweise von anderen Firmen. Man erweitert dadurch seinen Horizont. Ja, man kann gegenseitig profitieren.»
Philippe Baumann, Création Baumann AG

Einer Kooperationsentscheidung liegt meist eine strategische oder operative Fragestellung zugrunde, die ein Unternehmen allein nicht lösen kann. Die folgenden Reflexionsfragen helfen, die eigene Ausgangslage zu schärfen.

Reflexionsfragen

- Welche Problemstellung steht im Raum, die für eine Zusammenarbeit spannend sein könnte?
- Welchen Mehrwert kann eine Partnerschaft einbringen?
- Wie können Sie Ihre Einkaufskosten senken?
- Wie gehen Sie bei der Erschliessung eines neuen Markts vor?
- Wie gelangen Sie an zusätzliches Know-how für eine Innovation?
- Wie minimieren Sie ein operatives Risiko wie beispielsweise einen Produktionsausfall? Wie erweitern Sie Ihren bestehenden Absatz?

Gründe für eine Zusammenarbeit:

- Einkauf / Beschaffung
- Logistik und Distribution
- Dienstleistungserstellung, Produktion und Herstellung
- Marketing und Vertrieb
- Personal
- Infrastruktur, IT, Finanzen und Administration
- Innovation, Forschung und Entwicklung
- Unternehmensentwicklung

Nachfolgend werden einzelne Gründe beispielhaft ausgeführt.

Kategorie	Frage bzw. Problemstellung	Grund für die Zusammenarbeit
Personal	Flexibler Personalaustausch	Auftragsspitzen oder Unterlast aufgrund von Projektverschiebungen können abgefedert werden durch den temporären Tausch von Personal.
Personal	Nachwuchsförderung	Kooperationen ermöglichen gemeinsame Projekte zur Gewinnung und Entwicklung von Lernenden (z.B. Lernende erlernen eine Spezialisierung, die im eigenen Betrieb nicht angewandt werden kann).
Personal	Gemeinsamer Branchenauftritt	Stärkere Sichtbarkeit als Arbeitgeber durch den gemeinsamen Besuch einer Messe oder die Erstellung von Werbematerial zur Erhöhung der Attraktivität des Berufs.
Unternehmensentwicklung	Voneinander lernen	Einblicke in fremde Arbeitsweisen und Prozesse erweitern den eigenen Horizont.
Digitalisierung	Hohe Investitionen; Kostenteilung	Hohe Entwicklungskosten werden auf mehrere Partner verteilt (z.B. gemeinsame Softwareprojekte); teure Automatisierung oder Digitalisierung wird realisierbar, da die Finanzierung geteilt werden kann.
Einkauf und Beschaffung	Kosten beim Einkauf; Verhandlungsposition verbessern	KMU erhalten durch Bündelung von Mengen bessere Einkaufskonditionen bei Lieferanten (z.B. höhere Rückvergütung).
Dienstleistungserstellung, Produktion und Herstellung	Gemeinsame Standards	Komplexe gesetzliche Vorgaben oder Zertifizierungen werden gemeinschaftlich erarbeitet.
Marketing und Vertrieb	Erschliessung neuer Zielgruppen	Kombination von Marken spricht neue Kundensegmente an, sofern beide Marken unterschiedliche Zielgruppen adressieren.
Marketing und Vertrieb	Erweiterung des Leistungsangebots	Kunden erhalten einen ganzheitlicheren Mehrwert durch den Zusammenschluss zweier ergänzender Leistungen.

Tabelle 4: Gründe für eine Zusammenarbeit

Nun geht es darum, dass Sie für Ihr eigenes Unternehmen überlegen können, welche Fragen und Problemstellungen Sie haben und welche Gründe für eine Zusammenarbeit mit anderen Betrieben sprechen könnten. In der nachfolgend tabellarischen

Übersicht können sie zentrale Kooperationsgründe eintragen, sowie eine persönliche Einschätzung zum Potenzial (1=gering, 3= gross) vornehmen: Welche Gründe sind für Sie relevant, und wo sehen Sie das grösste Potenzial? Welche Ziele leiten sie daraus ab?

Kategorie	Frage bzw. Problemstellung	Grund für die Zusammenarbeit (inkl. Formulierung der Ziele)	Potenzial (von 1–3)?

Tabelle 5: Bewertung der Zusammenarbeitsmöglichkeit und der Gründe

«KMU haben einfach nicht die Ressourcen, um alles zu be- und aufarbeiten. Dann ist man manchmal froh, wenn es eine Plattform gibt, wo diese Themen schon aufgearbeitet sind.»
Bettina Fleisch, säntis packaging ag

Nach der Definition der Gründe und der daraus abgeleiteten Ziele geht es darum, auch die Risiken der Zusammenarbeit zu beleuchten.

4.3 Nachteile und Risiken einer Zusammenarbeit

Eine Zusammenarbeit kann auch Nachteile und Risiken mit sich bringen. Folgende Risiken können unterschieden werden (Schmidt & Kiefer, 2003; Das & Teng, 2001; EU, 2003; Treichel & Ciesinger, 1999, S. 258–271; Zanger, 2002, S. 433–439):

Risiko	Erklärung
Einschränkung der Unabhängigkeit	Unternehmer/innen könnten in der Entscheidungsfreiheit eingeschränkt werden oder sich sogar in eine Abhängigkeit begeben.
Erhöhter Koordinationsaufwand und Koordinationsschwierigkeiten	Mehrere Parteien brauchen einen höheren Koordinationsaufwand als nur eine Partei.
Ungewollter Wissensabfluss	Kritisches Know-how (z.B. Kundendaten, Technologie-Know-how, Produktions-Know-how) könnte das Unternehmen verlassen.
Informationsasymmetrien	Eine Partei könnte es ausnutzen, dass sie mehr Informationen zur Verfügung hat als die andere.
Unterschiedliche Zielsetzungen der Partner	Durch unterschiedliche Zielsetzungen ergeben sich potenzielle Reibungsverluste und Konflikte.
Abhängigkeit von Schlüsselpersonen	Durch die Kooperation könnte relevantes Wissen bei einer Schlüsselperson zusammenfallen, wodurch die Abhängigkeit von dieser Person noch grösser werden könnte.
Abwerbung von Mitarbeitenden	Mitarbeitende könnten abwandern, da sie bei der anderen Firma ihre Zukunft sehen.

Tabelle 6: Risiken einer Zusammenarbeit

Es gilt, sich dieser Risiken und Nachteile bewusst zu sein und sich zu überlegen, welche Risiken neben dem Mehrwert der Zusammenarbeit auftreten und wie sie reduziert werden könnten.

Anschliessend an die Betrachtung der Risiken möchten wir aufzeigen, welche Gründe auftreten könnten, die KMU daran hindern, eine Kooperation einzugehen. Eine Umfrage unter KMU am Schweizer KMU-Tag in St.Gallen 2022 zeigt, welche Faktoren am häufigsten als Hindernis für Kooperationen genannt werden:

Was sind für Sie die wichtigsten Hindernisse für Kooperationen?
(1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu)

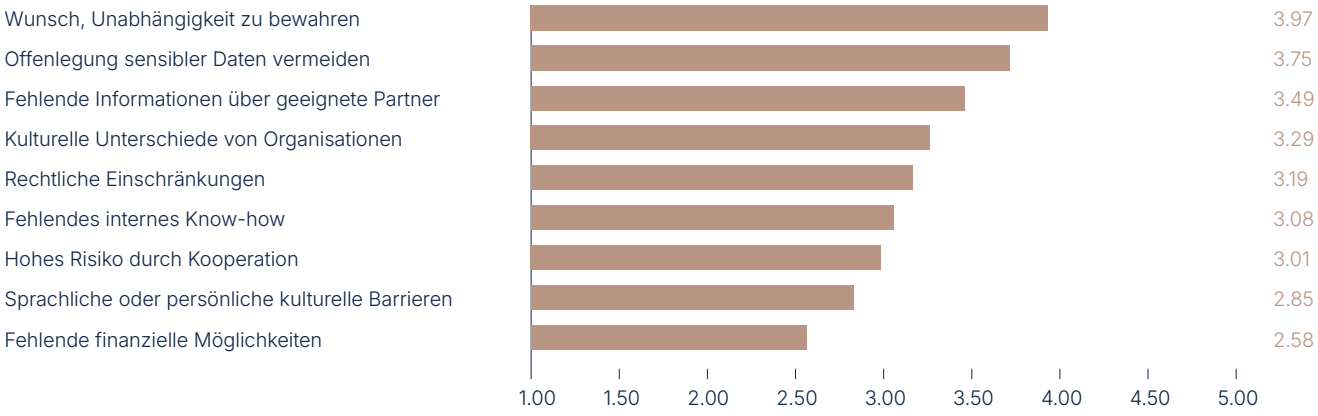


Abbildung 6: Hindernisse für Kooperationen (KMU-HSG, 2022)

Die Ergebnisse dieser Umfrage verdeutlichen, dass insbesondere Aspekte der Unabhängigkeit und des Datenschutzes als wesentliche Herausforderungen wahrgenommen werden. Viele Befragte befürchten, durch Kooperationen an unternehmerischer Selbständigkeit und Entscheidungsfreiheit einzubüssen. An zweiter Stelle folgt die Vermeidung der Offenlegung sensibler Daten. Der Schutz vertraulicher Informationen stellt somit ein weiteres zentrales Hemmnis für die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen dar.

Ebenfalls als bedeutende Barrieren werden fehlende Informationen über geeignete Partner sowie kulturelle Unterschiede zwischen Organisationen angesehen. Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass sowohl Informationsdefizite als auch unterschiedliche Unternehmenskulturen die Anbahnung und Durchführung von Kooperationen erschweren können. Rechtliche Einschränkungen, fehlendes internes Know-how sowie das wahrgenommene Risiko von Kooperationen sind Faktoren, die ebenfalls als relevant eingestuft werden. Aus Sicht der Befragten sind sprachliche oder persönliche kulturelle Barrieren sowie fehlende finanzielle Möglichkeiten vergleichsweise gering ausgeprägt. Die Kosten scheinen somit eine geringere Rolle für die Kooperationsbereitschaft zu spielen als organisatorische, kulturelle oder strategische Faktoren.

Es zeigt sich somit, dass die Hemmnisse vor allem in der Wahrung der eigenen Unabhängigkeit, dem Schutz sensibler Daten sowie in Unsicherheiten hinsichtlich geeigneter Kooperationspartner liegen.

Diese Ergebnisse stimmen weitgehend mit den in der Literatur diskutierten Risiken von Kooperationen überein, insbesondere hinsichtlich Abhängigkeiten, Informationsasymmetrien und Vertrauensfragen (Porter, 1985; Axelrod, 1984).

Aus den geführten Interviews lassen sich ebenfalls verschiedene Risiken ableiten:

Risiko	Erklärung
Verlust des USP	Zu viel Transparenz kann wettbewerbsentscheidende Stärken preisgeben.
Asymmetrischer Nutzen	Ein Ungleichgewicht beim Nutzen könnte die Kooperation destabilisieren.
Budgetüberschreitungen	Gemeinsame Entwicklungen könnten teurer werden als geplant.
Passivität der Partner	Kooperationen können versanden, wenn niemand die aktive Pflege übernimmt.
Abwerben von Kunden	Partner könnten versuchen, direkt an Kunden zu verkaufen.
Kundenpräferenz	Kunden könnten möglicherweise bestimmte Mitarbeitende des Partners bevorzugen.
Mitarbeitendenfluktuation oder Abwerbung	Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende dauerhaft zum Partnerunternehmen wechseln.
Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden	Unterschiedliche Arbeitsbedingungen beim Partner können zu Neid oder Unzufriedenheit führen.
Hoher Einarbeitungsaufwand	Bei kurzfristigem Personalaustausch lohnt sich die Zusammenarbeit oft erst ab einer gewissen Dauer.
Fehlende zwischenmenschliche Chemie	Menschliche Inkompatibilität kann die gesamte Zusammenarbeit blockieren.
Wechsel in der Führung	Eine neue Ansprechsperson beim Partner kann eine bisher erfolgreiche Zusammenarbeit gefährden.
Unterschiedliche Visionen und Ziele	Wenn Ansichten über Ziele zu weit auseinandergehen, scheitern Kooperationen.
Unterschiedliches Mindset	Ein unterschiedliches Verständnis, wie allfällige Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte gelöst werden, kann zu einer Lähmung in der Kooperation führen.

Tabelle 7: Mögliche Risiken aus Sicht der Interviewpersonen

Es gilt nun, die Erkenntnisse aus dem vorherigen Kapitel aufzunehmen und zu überlegen, welche Risiken bei Ihren definierten Zusammenarbeitsmöglichkeiten (siehe Tabelle 5) auftreten und wie diese Risiken reduziert werden können. Die nachfolgende Tabelle 8 kann als Hilfestellung dienen, eine Risikoabschätzung vorzunehmen.

Risiko	Erklärung	Potenzielle Schadenshöhe	Massnahme(n) zur Risikoreduktion

Tabelle 8: Erarbeiten der potenziellen Risiken

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kooperationen laut den Interviews oft an einseitigem Profitdenken oder kulturellen Differenzen scheitern können, was im schlimmsten Fall nicht nur das Projekt beendet, sondern auch wertvolle Mitarbeitende und Wissen kosten kann. Eine offene und transparente Kommunikation kann hier entgegenwirken (siehe dazu auch Kapitel 5.1).

Reflexionsfragen

- Was könnten die grössten möglichen Risiken für Ihre Zusammenarbeit mit anderen Firmen sein?
- Was hindert Sie, eine Kooperation einzugehen?
- Wie gehen Sie damit um, wenn ein/e Schlüsselmitarbeitende/r dauerhaft zum Partnerunternehmen wechselt?
- Wie abhängig sind Sie von einzelnen Personen?
- Welche Informationen sind für Ihren Wettbewerbsvorteil entscheidend und möchten Sie nicht teilen?
- Wie hoch ist der Koordinationsaufwand für die Kooperation?
- Was passiert, wenn das Projekt teurer wird als geplant?
- Unter welchen Umständen würden Sie die Zusammenarbeit sofort beenden?
- Profitieren Sie gleich viel wie die andere Partei?

4.4 Chancen und Risiken abwägen

Es lohnt sich, die Chancen und Risiken abzuwägen, um eine bestmögliche Entscheidung treffen zu können. Nachteile und Risiken ergeben sich oftmals erst im Laufe der Zeit, deshalb lohnt sich eine Betrachtung der potenziell grössten Risiken bereits jetzt. Diese Risiken gilt es, mit den Chancen abzuwägen.

Der Start einer Kooperation ist eine Grundsatzentscheidung, die sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt. Als Chance steht der Grössenvorteil im Vordergrund: Durch die Zusammenarbeit lassen sich Ziele erreichen und eine Marktmacht aufbauen, die ein Unternehmen als «Alleinkämpfende» nicht realisieren könnte. Dem stehen mehrere Nachteile gegenüber. Erstens geht Schnelligkeit verloren, da gemeinsame Entscheidungswege an die Stelle gewohnter Alleingänge und schneller Prozesse treten. Zweitens entsteht ein höherer Aufwand, denn die Suche nach geeigneten Partnern bindet Ressourcen, die dadurch im operativen Betrieb fehlen. Drittens können Rechtskosten anfallen, da externes Wissen für rechtliche Fragen teuer zugekauft werden muss. Dies gilt insbesondere für den Fall, dass die Kooperation scheitert und Konflikte auslöst.

Die folgende Tabelle hilft, Chancen und Risiken je nach Kooperationsabsicht systematisch abzuwägen:

Fragestellung / Kooperationsabsicht	Chancen	Risiken (inkl. Ergänzungen)
Datenaustausch und Transparenz	Vertrauensbasis: Radikale Offenheit (z.B. bei Kennzahlen) schafft Stabilität in tiefen Kooperationen.	Unbehagen bei Datenfreigabe: KMU sind – anders als Grossfirmen – die Offenlegung interner Daten und finanzieller Kennzahlen nicht gewohnt.
Kulturelle Passung und Mindset	Voneinander lernen: Einblicke in fremde Prozesse fördern Innovation und interne Optimierung.	Kulturelle Barrieren: Unterschiede in den Unternehmenskulturen können die Zusammenarbeit massiv behindern. Zwischenmenschliche Chemie: Ein falsches Mindset oder Arroganz führen zum Scheitern.
Gemeinsame Projekte (Entwicklung / Logistik)	Risikominimierung: Verteilung hoher Investitionskosten auf mehrere Partner (z.B. Investorengruppen)	Verlustbeteiligung: Nicht nur Gewinne werden geteilt; auch allfällige Verluste müssen gemeinsam getragen werden. Erfolgsungewissheit: Der Erfolg der Partnerschaft lässt sich nicht im Voraus vorhersagen.
Mitarbeitendenaustausch	Flexibilisierung: Abfederung von Auftragsspitzen und Vermeidung von Kurzarbeit	Loyalitätsrisiko: Gefahr der Abwerbung («Fremdgehen») von qualifizierten Fachkräften. Interne Unruhe: Reibungen durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen beim Partner (z.B. Ferien, Lohn)

Tabelle 9: Chancen und Risiken einer Zusammenarbeit

Die grösste Chance liegt laut den interviewten Personen darin, dass voneinander gelernt und dass Grössenvorteile erreicht werden können, ohne die operative Eigenständigkeit aufzugeben.

Das grösste Risiko ist hingegen oft menschlicher Natur: Ein Bruch des Vertrauensverhältnisses oder mangelnde Loyalität kann die Kooperation sofort beenden, da für die zukünftige Fortführung einer Kooperation das Vertrauen oft höher gewichtet wird als formale Verträge.

Das nächste Kapitel nimmt die menschliche Komponente der Zusammenarbeit auf, indem die persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit diskutiert werden.

Reflexionsfragen

- Welche Spielregeln sind für Sie für eine Zusammenarbeit relevant?
- Was könnte im schlimmsten Fall schiefgehen (Worst Case)?
- Wie können Sie mögliche Risiken minimieren oder sogar beseitigen?
- Welche Chancen sehen Sie in der Zusammenarbeit?
- Was müsste für Sie gegeben sein, dass Sie eine Zusammenarbeit eingehen würden?
- Welchen Mehrwert sehen Sie in einer Zusammenarbeit?

5 Die persönlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Eine Kooperation kann nur dann den gewünschten Nutzen bieten, wenn sie mit dem richtigen Partner bzw. der passenden Person umgesetzt wird. Deshalb lohnt sich eine Reflexion darüber, welches Mindset Sie für Kooperationen mitbringen. Um kooperativ zu arbeiten, ist das entsprechende Mindset Voraussetzung.

«Dass wir durch Austausch und Netzwerk sehr viel mehr erreichen [...] als als Alleinkämpferin auf weiter Flur.»
Bettina Fleisch, säntis packaging ag

5.1 Das kooperative Mindset

Mindset bezeichnet die Gesamtheit der Überzeugungen, Annahmen und Denkmuster einer Person. Es beeinflusst, wie Menschen Herausforderungen wahrnehmen, auf Fehler reagieren und Entscheidungen treffen. Die Theorie unterscheidet folgende zwei Arten (Dweck, 2006; 2017):

- Fixed Mindset: Überzeugung, dass Fähigkeiten festgelegt sind
- Growth Mindset: Überzeugung, dass Fähigkeiten durch Lernen und Übung weiterentwickelt werden können

Für kooperatives Handeln ist ein Growth Mindset besonders förderlich. Personen, die anderen grundsätzlich vertrauen, sind eher bereit, Vorleistungen zu erbringen und Kompromisse einzugehen. Der Soziologe Niklas Luhmann beschreibt Vertrauen als Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Da wir nie mit Sicherheit wissen können, was ein anderer Mensch wirklich denkt oder als Nächstes tun wird, braucht es eine Abkürzung, um handlungsfähig zu bleiben. Wie sich eine Person bisher verhalten hat, stellt eine Entscheidungsgrundlage dar. Beim Vertrauen wird davon ausgegangen, dass die Person auch in Zukunft dieses Verhalten verfolgen und folglich diesem Bild treu bleiben wird. Dadurch wird eine Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit ermöglicht (Luhmann, 2014, S. 46 ff.).

Folgende Persönlichkeitseigenschaften können einem kooperativen Mindset zugeordnet werden (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 2008):

- Offenheit gegenüber Neuem
- Vertrauensbereitschaft
- Lösungsorientierung
- Flexibilität
- Zuverlässigkeit
- Langfristiges Denken

«Vertrauen ist eine megawichtige Grundlage. Wenn man beginnt, jedes Detail schriftlich zu fixieren, ist eine Kooperation innerlich vielleicht schon gescheitert.»
Stefan Schoch, Isenring Holzbau AG

Reflexionsfragen

- Sind Sie grundsätzlich bereit, eine Kooperation einzugehen?
- Welches Mindset bringen Sie mit?
- Welches Mindset erwarten Sie von Ihrem Gegenüber?
- Sind Sie bereit, Informationen und Ressourcen zu teilen?
- Können Sie das gegenseitige Vertrauen als Grundlage setzen?

Erfahrene KMU-Führungspersonen betonen: Ein erfolgreiches Mindset ist geprägt durch Transparenz, gegenseitigen Respekt und die aktive Suche nach Synergien, nicht durch Kontrolldenken oder Wettbewerbsangst. Dazu haben wir die Kernaussagen unserer Interviewpartner/innen in der folgenden Tabelle ausgeführt.

Person	Kernaussage zum persönlichen Mindset
Stefan Schoch	Das richtige partnerschaftliche Mindset des Unternehmers ist eine unersetzliche Grundlage für den Erfolg; es beinhaltet die Bereitschaft zu Offenheit, Fairness und gegenseitigem Nutzen. Ein kooperatives Verhalten und die Überzeugung, dass es **für beide Seiten einen Mehrwert geben muss,** sind zentrale Elemente dieser inneren Haltung.
Dr. Eliane Egeli	Ein wichtiges Mindset ist eine **positive Werthaltung,** bei der man grundsätzlich davon ausgeht, dass alle Beteiligten das Beste für das Projekt wollen. Erfolgreiche Unternehmer/innen zeichnen sich durch ein Mindset aus, das **Agilität** zulässt, und haben die Fähigkeit, Fachbereiche (wie die Technik) vertrauensvoll zu **delegieren,** um sich auf den Markt zu konzentrieren.
Philippe Baumann	Ein entscheidender Teil des Mindsets ist die Überzeugung, dass die **Kooperation auf Augenhöhe** stattfinden muss; sobald sie asymmetrisch wird, gerät die Zusammenarbeit in Gefahr. Man muss **teamfähig** sein und die Einstellung haben, selbst einen **Beitrag leisten zu wollen,** anstatt nur passiv vom Netzwerk profitieren zu wollen.
Andreas Frey	Ein erfolgreiches Mindset erfordert, sich von der reinen «Competition» (dem Wettbewerbsdenken) zu verabschieden und **Ängste gegenüber Mitbewerbern abzubauen**. Es braucht die Bereitschaft, das «hohe Ross» zu verlassen und dem Gegenüber mit **Respekt und Offenheit** für **gemeinsame Visionen** zu begegnen.
Bettina Fleisch	Das Mindset der Unternehmer/innen sollte von der Überzeugung geprägt sein, dass man **durch Austausch und Netzwerke gemeinsam viel mehr erreichen kann als alleine.**

Tabelle 10: Praxisbeispiele für das kooperative Mindset (und Raum für die persönliche Antwort)

Zusammenfassend betonen die interviewten Personen, dass ein erfolgreiches Mindset für Kooperationen vor allem durch Vertrauen, gegenseitigen Respekt, den Verzicht auf übermässiges Kontrolldenken und die aktive Suche nach Synergien und Mehrwert für alle Beteiligten gekennzeichnet ist.

Reflexionsfragen	Antwort
Offenheit und Lernbereitschaft: • Wann haben Sie zuletzt Ihre Meinung aufgrund einer fremden Perspektive geändert? • Was hat Sie dazu gebracht, eine eigene Überzeugung zu hinterfragen? • Wie reagieren Sie, wenn eine Idee Sie skeptisch stimmt? • Was nehmen Sie aus einem Fehler mit?	
Vertrauen: • Wie kann man Ihr Vertrauen gewinnen (resp. verlieren)? • Wie bauen Sie aktiv Vertrauen auf? • Was brauchen Sie, um vertrauliche Informationen zu teilen? • Wie gehen Sie vor, wenn Sie einen Fehler bemerken?	
Lösungsorientierung und Flexibilität: • Was muss für Sie gegeben sein, damit Sie eine Zusammenarbeit starten? • Was erwarten Sie konkret von Ihrem Gegenüber in einer Zusammenarbeit? • Wie fühlen Sie sich, wenn Sie einen Kompromiss eingehen? • Wie reagieren Sie, wenn sich Rahmenbedingungen plötzlich ändern? • Wo liegen Ihre typischen Reibungspunkte in einer Zusammenarbeit? • Wie gehen Sie mit Konflikten um?	
Zuverlässigkeit und langfristige Ausrichtung: • Was tun Sie, wenn eine Zusammenarbeit aus dem Gleichgewicht gerät? • Was brauchen Sie, um langfristig in eine Partnerschaft zu investieren? • Welche Spielregeln sind Ihnen in der Zusammenarbeit wichtig? • Welche Spielregeln sind für Sie nicht verhandelbar?	

Tabelle 11: Fragen über das eigene kooperative Mindset (und Raum für die persönliche Antwort)

Fehlt ein kooperatives Mindset, wird dies früher oder später zu Konflikten führen. Die Autor/innen haben in der Vergangenheit erlebt, wie andere Unternehmer/innen aufgehört haben, wichtige Informationen zu teilen, da der Eindruck von egoistischem und opportunistischem Verhalten von anderen Unternehmer/innen vorhanden war.

5.2 Das kooperative Verhalten

Das Verhalten einer Person basiert auf ihrem Mindset. Nur wenn die Persönlichkeit ein passendes Mindset mitbringt, kann entsprechendes Kooperationsverhalten entstehen. Ein wichtiger Faktor einer Zusammenarbeit ist das gegenseitige Vertrauen. Vertrauen schafft einen psychologischen Sicherheitsraum, in dem Menschen bereit sind, Risiken einzugehen, um etwa Informationen zu teilen, Verantwortung zu übernehmen oder neue Kooperationen einzugehen. Dabei bleibt ein Restrisiko bestehen, das bewusst akzeptiert werden muss. Wer vertraut, ist verletzbar, aber weiss es. Vertrauen kann in drei Dimensionen gegliedert werden (Mayer et al., 1995).

- Kompetenz: Ich vertraue darauf, dass der andere fähig ist.
- Wohlwollen: Ich vertraue darauf, dass der andere meine Interessen im Blick hat.
- Integrität: Ich vertraue darauf, dass der andere ehrlich und verlässlich handelt.

Alle drei Dimensionen müssen in einer Kooperation spürbar sein. Fehlt eine, kann Misstrauen entstehen. Vertrauen ist somit ein wichtiger Wert in einer erfolgreichen Zusammenarbeit.

Die interviewten Personen haben weitere Werte, die mit dem kooperativen Verhalten einhergehen, definiert:

- Erfolgreiche Partnerschaften basieren auf Werten wie **Authentizität, Ehrlichkeit, Offenheit und Direktheit:** Probleme sollen sofort und ehrlich angesprochen werden.
- Ein partnerschaftliches Mindset der Unternehmerin/des Unternehmers, das **Fairness** und den Wunsch nach **gegenseitigem Mehrwert** beinhaltet, ist eine wichtige Voraussetzung.
- Eine **positive Wert- und Grundhaltung** ist sehr wichtig; man muss davon ausgehen können, dass alle Beteiligten das Beste für das Projekt wollen.
- Die Basis für **agiles Arbeiten** und flexible Budgets ist ein tiefes Vertrauensverhältnis, das oft über Jahre aufgebaut wird.
- Die menschliche Chemie und das **gegenseitige Vertrauen** sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine funktionierende Zusammenarbeit.
- **Transparenz** ist ein Eckpfeiler, insbesondere bei finanziellen Kennzahlen und Entscheidungsgrundlagen innerhalb einer Genossenschaft oder einer Kooperation.
- Zusammenarbeit erfordert **gegenseitigen Respekt** und das Bewusstsein, dass man Ziele nur gemeinsam **auf Augenhöhe** erreichen kann.
- Von der Partnerseite wird eine gewisse **Loyalität** gefordert, insbesondere im Umgang mit ausgeliehenen Mitarbeitenden und vertrauenswürdigen Dokumenten oder Informationen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Vertrauen und eine offene Kommunikation zentrale Erfolgsfaktoren sind für eine Kooperation.

«Es braucht einfach den Respekt von beiden, dass man das einhält, was man ursprünglich ausgemacht hat.»
Philippe Baumann, Création Baumann AG

«Wirklich sagen: Mein Gegenüber ist auf Augenhöhe, und wir schaffen es nur gemeinsam.»
Andreas Frey, Team 93

«Das Wichtigste ist offene Kommunikation: klar sagen, was geht und was geht nicht.»
Dr. Eliane Egeli, EGELI Informatik AG

«Authentisch, ehrlich, also wirklich offen und direkt: wenn es Themen gibt, dass man diese sofort anspricht.»
Stefan Schoch, Isenring Holzbau AG

Um kooperatives Verhalten wirksam zu gestalten, empfehlen wir folgende Handlungsweisen:

- Gegenseitige Wertschätzung und Respekt zeigen
- Autonomie des Partners respektieren
- Vereinbarte Spielregeln konsequent einhalten
- Perspektivenwechsel üben und sich in die Lage des anderen versetzen
- Ziele gegenseitig kommunizieren
- Zwischenmenschliche Konflikte sofort ansprechen

Die nachfolgenden Reflexionsfragen unterstützen Sie dabei:

Reflexionsfragen

- Welche Werte sind Ihnen besonders wichtig für die Zusammenarbeit?
- Welches Verhalten wünschen Sie sich, wenn etwas nicht klappt?
- Lässt sich dieses Verhalten mit Ihren persönlichen Werten vereinbaren?
- Welche Spielregeln sind für Sie nicht verhandelbar?
- Was ist Ihnen in der Zusammenarbeit wichtig?

6 Die gemeinsame Zielsetzung

6.1 Die Basis für ein Gelingen

Vor dem Entscheid über die Gestaltung der konkreten Art und Weise der Zusammenarbeit lohnt sich ein Blick auf das Ziel der Kooperation: Was soll mit der Kooperation erreicht werden? Die individuelle Zielsetzung stellt die Basis für ein Gelingen dar. Um die Ziele zu formulieren, hilft das Konzept SMART als Gedankenstütze zur Zielformulierung (Doran, 1981). Die Buchstaben stehen für die folgenden Begriffe:

- S = spezifisch (Ziel soll inhaltlich klar sein)
- M = messbar (Es soll gemessen werden können, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht)
- A = aktiv (Es ist klar, wer für das Ziel verantwortlich ist). Wir sind uns bewusst, dass in der Literatur auch von attraktiv, anspruchsvoll oder akzeptiert die Rede ist (resp. im Englischen «achievable»).
- R = realistisch (Das Ziel soll realistischerweise erreichbar sein)
- T = terminiert (Es soll klar sein, wann das Ziel erreicht werden soll)

Je klarer die Ziele und die eigenen Erwartungen sind, desto besser lässt sich ein passendes Partnerunternehmen finden.

Reflexionsfragen

- Welches konkrete Ziel/welche konkreten Ziele wollen Sie durch die Kooperation erreichen?
- Welche strategische Fragestellung (welches Problem) soll durch die Kooperation mit einem anderen KMU gelöst werden?
- Welche konkreten Vorteile erhoffen Sie sich durch die Kooperation?
- Welche Fähigkeit erhalten Sie durch die Kooperation zusätzlich?
- Was (welche Kompetenz) sind Sie bereit einzugeben?
- Was wollen Sie «schützen»/zurückhalten (Informationen, Wissen, Kompetenzen etc.)?
- Welche Unternehmenswerte sollen zwingend auch in der Kooperationspartnerschaft als Basis dienen?

Neben der individuellen Zielsetzung ist es ebenso wichtig, gezielte Fragen an einen möglichen Kooperationspartner zu formulieren:

- Welche/s gemeinsame/n Ziel/e verfolgen Sie?
- Was sind die gegenseitigen Erwartungen dabei?
- Wer bringt welche Kompetenzen / Fähigkeiten / Ressourcen ein?
- Wer übernimmt welche Aufgaben / Verantwortung?
- Welche Ausstiegsszenarien gibt es?
- Wie kommunizieren Sie, und wie wollen Sie zusammenarbeiten (Informationsaustausch, Datenaustausch, Meetingkultur, Kommunikationsregeln, gemeinsame Events etc.)?

«Es braucht einfach Vertrauen in den anderen, dass er das gut macht.»
Philippe Baumann, Création Baumann AG

Um die beste Zielsetzung für eine Kooperation zu identifizieren, kann folgende Bewertungsmatrix hilfreich sein:

Zielsetzung	Risiken (1–3)	Nutzen (1–3)	Aufwand (1–3)	Mögliche Konflikte
(Ihre Zielsetzung eintragen)	Welches sind die grössten Risiken? Wie zentral sind diese Risiken?	Kostenreduktionspotenzial, Ertragspotenzial, Know-how-Erweiterung, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen etc.	Wie gross ist der Aufwand für die Zusammenarbeit / Koordination etc.?	Wie wahrscheinlich sind welche Konflikte während der Zusammenarbeit? Wie können diese Konflikte geregelt werden?

Tabelle 12: Bewertungsmatrix als mögliche Hilfestellung

Durch diese Betrachtung ergibt sich ein Bild, welche Zielsetzung für eine Kooperation am besten geeignet ist: hoher Nutzen, tiefe Risiken und geringer (Koordinations-)Aufwand.

Die Zielsetzungen und den daraus gewonnenen Nutzen der interviewten Personen sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt:

Ziel der Zusammenarbeit	Beschreibung der Zusammenarbeit	Nutzen aus der Zusammenarbeit
Kostenteilung bei Softwareentwicklungen	Bildung von Investorengruppen (mind. 3 Kunden), die gemeinsam die Entwicklung von Branchen-Add-ons finanzieren. Die Partner definieren die Funktionalität und nehmen das Produkt ab.	Günstigere Anschaffung von Individualsoftware durch Aufteilung der Kosten. Investoren erhalten bei Weiterverkauf oft einen Kick-back.
Flexibilisierung der Personalressourcen	Unkomplizierter Austausch bzw. Verleih von Mitarbeitenden in Notsituationen oder bei Auftragsspitzen. Dies geschieht oft formlos auf Vertrauensbasis innerhalb bestehender Netzwerke.	Abfederung von Lastspitzen ohne Personalaufbau. Vermeidung von Kurzarbeit und Kostenentlastung für den abgebenden Betrieb. Wissenstransfer durch neue Ideen der Gastmitarbeitenden. Die Konditionen sollen vorgängig definiert werden, auch soll überlegt werden, wie im Falle eines Unfalls vorgegangen wird.
Bewältigung komplexer Regulierungen	Aufbau von Branchenplattformen oder Round Tables, um gemeinsam gesetzliche Vorgaben (z.B. Recycling-Verordnungen) zu interpretieren und Richtlinien zu erarbeiten	Ressourcenbündelung für Aufgaben, die ein einzelnes KMU überfordern würden, Kostenteilung für teure Fachpersonen oder Zertifizierungen
Stärkung der Marktposition gegen Lieferanten	Tiefe Kooperation in Einkauf und Logistik (z.B. Gründung einer gemeinsamen Solution AG), Bündelung von Volumina für Private-Label-Produkte	Bessere Einkaufskonditionen und Preise, Erreichen von Mindestmengen für Eigenmarken. Ermöglicht Investitionen in Automatisierung (z.B. Verpackungsroboter) durch höheres Gesamtvolumen
Nachhaltige Verwertung von Reststoffen	Upcycling-Kooperation zwischen einem Traditionsbetrieb und einem jungen Label zur Herstellung neuer Produkte aus Textilresten	Abfallvermeidung und nachhaltige Produktion, Erschliessung neuer Zielgruppen und gegenseitige Steigerung der Markenbekanntheit
Gemeinsame Nachwuchsförderung	Kooperation zwischen Unternehmen und Schulen (oft via Verbände), um Kinder spielerisch an technische Berufe heranzuführen	Langfristige Sicherung von Fachkräften für die gesamte Branche. Positives Image und geteilter organisatorischer Aufwand
Effiziente Weiterbildung	Gemeinsame Durchführung von Unternehmerseminaren mit Mitbewerbern	Kostensenkung durch höhere Teilnehmerzahlen pro Kurs, Networking und Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe
Vertriebs- und Netzwerkkooperation	Gemeinsame Präsenz in Showrooms oder an Netzwerkveranstaltungen (z.B. für Architekt/innen) mit Partnern aus ergänzenden Branchen	Höhere Attraktivität für Kunden (One-Stop-Shop). Gegenseitiger Austausch von Projektdaten und Empfehlungen

Tabelle 13: Zielsetzungen der interviewten Personen als Beispiele

Zusammenfassend zeigen die Erzählungen in den Interviews auf, dass Kooperationen vor allem dort angestrebt werden, wo Ressourcen gebündelt werden müssen, um am Markt gegenüber Grossunternehmen bestehen zu können oder um innovative Lösungen kosteneffizient umzusetzen.

6.2 Definition von Spielregeln

Die folgende Checkliste dient dazu, mit dem Kooperationspartner die Spielregeln durchzugehen. Es lohnt sich, diese Spielregeln in den guten Zeiten ohne Konflikte zu definieren.

Themenbereich	Leitfrage	Spielregel
Gemeinsame Zielsetzung	Welche gemeinsamen Ziele verfolgen wir?	Sicherstellen, dass alle Beteiligten auf dieselben Ergebnisse hinarbeiten.
Erwartungen	Welche Erwartungen haben wir gegenseitig an die Zusammenarbeit?	Missverständnisse vermeiden und Transparenz über Bedürfnisse und Anforderungen schaffen.
Kompetenzen und Ressourcen	Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen bringt jede Partei ein?	Vorhandene Stärken und Beiträge sichtbar machen sowie Synergien identifizieren.
Rollen und Verantwortlichkeiten	Wer übernimmt welche Aufgaben und welche Verantwortung?	Klare Zuständigkeiten schaffen und Doppelspurigkeiten oder Lücken vermeiden.
Kommunikation und Zusammenarbeit	Wie kommunizieren wir miteinander, und wie gestalten wir die Zusammenarbeit (z.B. Informations- und Datenaustausch, Meetingkultur, Kommunikationsregeln, gemeinsame Veranstaltungen)?	Effiziente Arbeitsabläufe und eine konstruktive Zusammenarbeit fördern.
Gemeinsame Werte der Zusammenarbeit	Welche Werte haben wir? Welche Werte sind uns in der Zusammenarbeit wichtig?	Definition der drei bis fünf relevantesten gemeinsamen Werte. Eine unterschiedliche Betrachtung müsste besprochen werden.
Entscheidungsfindung	Wie werden Entscheidungen getroffen und dokumentiert?	Transparente und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse gewährleisten.
Konfliktmanagement	Wie gehen wir mit Meinungsverschiedenheiten oder Konflikten um?	Konflikte frühzeitig und konstruktiv bearbeiten, offen und direkt ansprechen. Es können verschiedene Eskalationsstufen und die anschliessenden nächsten Schritte definiert werden.
Erfolgskontrolle	Woran erkennen wir, dass die Zusammenarbeit erfolgreich ist? Worauf werden wir in Zukunft erfolgreich anstossen?	Gemeinsame Erfolgskriterien und Messgrössen definieren.
Ausstiegsszenarien	Unter welchen Bedingungen kann oder soll die Zusammenarbeit beendet werden?	Erwartungen für den Fall einer Beendigung klären und Risiken reduzieren.
Mediator/in	Falls Konflikte auftreten sollten: Wen möchten wir als Mediator/in einsetzen, der / die zwischen den Konfliktparteien schlichten würde?	Mediator/in bereits jetzt definieren, damit im Konfliktfall keine Zeit verloren geht, um die geeignete Person zu finden.

Tabelle 14: Leitfragen zur Definition von Spielregeln

Um Spielregeln festzulegen, lohnt es sich, bereits frühzeitig über mögliche Konflikte zu sprechen und zu klären, wie damit umgegangen werden soll. Beispiele aus der Praxis zeigen typische Konflikte sowie die bewährten Lösungsansätze und die daraus gewonnen Learnings. Gerne teilen wir mit Ihnen diesen Erfahrungsschatz in der nachfolgenden Tabelle:

Konflikt	Lösung / Spielregel	Lernpunkt
Unterschiedliche fachliche Anforderungen in einer Arbeitsgruppe	Partner mit abweichenden Anforderungen scheidet frühzeitig aus; restliche Partner setzen das Projekt fort	Klare Anforderungen zu Beginn definieren.
Schnelles Wachstum bei einem Start-up-Projekt führt zu Performance-Problemen und schwindender Geduld	Eskalationssitzungen, aktives Zuhören, transparentes Eingestehen von Fehlern	Offene Kommunikation stärkt die Vertrauensbasis
Aktive Abwerbung einer Mitarbeiterin durch das Partnerunternehmen	Direkte Konfrontation; Spielregeln betrachten: Miteinander reden und Lösungen suchen.	Abwerbung offen ansprechen und Spielregeln vereinbaren. Idealerweise wird bereits vorgängig miteinander gesprochen, bevor die Mitarbeiterin wechselt. So hätte das Partnerunternehmen noch die Möglichkeit, mit der betroffenen Mitarbeiterin zu sprechen.
Mangelnde Motivation bei Personalaustauschprojekt	Projekt eingestellt; Spielregel: Loyalität vom Partner einfordern.	Projektziele und Erwartungen vorher klären.
Kartellrechtliche Risiken bei Kooperation mit Mitbewerbern	Vorab definierte Compliance-Regeln: kein Austausch über Preise	Rechtliche Rahmenbedingungen frühzeitig klären.
Potenzieller Partner agiert anfänglich aus Haltung von «oben herab» und hat nur auf den eigenen Vorteil geschaut.	Mit Geduld, Vertrauensvorschuss und Nutzenbeweis konnte der Partner überzeugt werden, sich mehr zu involvieren und Zeit zu investieren.	Augenhöhe als Grundvoraussetzung festlegen.
Respektlosigkeit und Umgehung aufgrund eines Wechsels der Geschäftsführung beim Partner	Abbruch der Kooperation, da menschliche Basis fehlte	Ausstiegsklausel bei Führungswechsel einplanen.

Tabelle 15: Mögliche Konflikte und Spielregeln

Zusammenfassend betonen die Interviewten, dass die wichtigste Spielregel zur Konfliktlösung in der unmittelbaren, ehrlichen Kommunikation und dem Handeln auf Augenhöhe besteht. Sobald das gegenseitige Vertrauen oder der Respekt dauerhaft gestört ist, ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zerstört.

Reflexionsfragen

- Welche Spielregeln sind für Sie in der Zusammenarbeit zentral?
- Wie regeln Sie diese Spielregeln?
- Was bringen Sie ein, um eine gegenseitige Win-win-Situation zu erreichen?
- Welches Verhalten sind für Sie absolute No-Gos und führen zu einem Ausstieg?
- Wie kommunizieren Sie Fehler oder Probleme an den Partner?
- Wie sollen Fehler oder Probleme vom Partner kommuniziert werden?

6.3 Einordnung der Zusammenarbeit auf Basis der Zielsetzung

Kooperationen werden entlang der Wertschöpfung der beteiligten Kooperationspartnerschaften eingeordnet (Becker, 2018, S. 18 f. und S. 140 f.). Dadurch ist es möglich, die strategische oder die operative Fragestellung bzw. die Zielsetzung des Unternehmens und das gewünschte Zusammenarbeitspotenzial besser einzuordnen. Entlang dieser üblichen Wertschöpfungsstufen von KMU lassen sich verschiedene Tätigkeiten und deren Nutzen, die durch die Kooperation entstehen, aufzeigen (Porter, 1985).

Für eine bessere Strukturierung unterscheiden wir dazu die folgenden Wertschöpfungsstufen und bieten in der nachfolgenden Tabelle auch beispielhafte Zielsetzungen und Beispiele für eine Zusammenarbeit an:

Wertschöpfungsstufe	Strategische oder operative Fragestellung / Zielsetzung	Zusammenarbeitsbeispiel
Einkauf und Beschaffung	• Einkaufskosten senken • Bessere Einkaufskonditionen erhalten	Einkaufsgemeinschaft: gemeinsamer Einkauf und Bündelung von Bestellungen; Vergleich der Einkaufskonditionen mit befreundeten Unternehmen derselben Branche
Forschung und Entwicklung	• Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen • Schnellere Innovation • Zusätzliche Technologien • Erweitertes Know-how • Kostenteilung in Forschung und Entwicklung	Projektkooperation für die gemeinsame Produktentwicklung
Dienstleistungserstellung, Produktion und Herstellung	• Fehlende Maschinen oder fehlender Fuhrpark • Senkung von Investitionskosten • Prozessoptimierung in der Produktherstellung • Höhere Produktivität • Ausgleich von Kapazitätsengpässen • Bessere Auslastung der Kapazitäten	Gemeinsamer Kauf einer Maschine; Mieten eines Fuhrparks oder einer Maschine; Mitbenutzung des bestehenden Maschinenparks; Spezialisierung auf bestimmte Projekte und Produkte mit Möglichkeit, für andere Angebote auf Firmen im Netzwerk zugreifen zu können
Marketing und Verkauf	• Neukundengewinnung • Erweiterung der Zielgruppe • Grössere Reichweite für Marketingkampagne • Teilung der Marketingkosten • Gemeinsamer Onlineshop	Gemeinsame Marketingkampagne; gemeinsame Events
Logistik und Distribution	• Senkung der Transportkosten • Senkung der Lagerungskosten • Erweiterung des Vertriebsnetzwerks • Vermeidung von Lieferengpässen • Verbesserung der Auslastung	Vertriebspartnerschaften; Lagerkooperationen; Sammeltransporte
Räumlichkeit / Infrastruktur	• Nutzung gemeinsamer Infrastruktur • Teilung von Büroräumlichkeiten und/oder Sitzungszimmern • Teilung der Gemeinschaftsräumen (Küche, Toiletten etc.) • Gemeinsame Empfangsbetreuung • Aufteilung Telefondienst • Längere Abdeckung von Öffnungszeiten	Co-Working; Co-Sourcing; Outsourcing

IT / Digitalisierung	• Gemeinsame IT-Infrastruktur • Gemeinsame Plattformlösungen, ERPs und Cloud-Lösungen • Gemeinsame Softwarelösungen • Gemeinsamer Auftrag für Schnittstellenprogrammierung an branchenspezifische Systeme	Projektarbeit; gemeinsamer Einkauf von Dienstleistungen
HR / Personal	• Personalausleihe (um Spitzen zu brechen und Unterlast auszugleichen) • Gemeinsame Rekrutierung • Zusammenlegung von Ausbildungen • Lernenendenaustausch (z.B. in den Frühlings- und Herbstferien oder für ein paar Monate, damit sie andere Fähigkeiten lernen können) • Ausgleich von Mitarbeitendenausfällen • Personalleihe für Überbrückung von Abwesenheiten (z.B. Militär, Mutterschutz etc.) • Gemeinsamer Auftritt an Lernendenmessen • Teilen von Lernerfahrungen • Ressourcenbündelung für grössere Aufträge	Ausbildungskooperation; Shared Service Center; Employer Branding; Gemeinsame Messeauftritte und Events
Finanzen / Unternehmensführung allgemein / Unternehmensentwicklung	• Kennzahlenaustausch • Informationsaustausch Löhne • Teilung operativer Risiken • Glättung der Arbeitsauslastung • Reduzierung allgemeiner Grössennachteile • Nutzung allgemeiner Skaleneffekte • Inspiration im Bereich Unternehmensentwicklung, neues Wissen erlangen und Kompetenzen erweitern (z.B. gemeinsam einen KI-Workshop organisieren, um die Kosten zu reduzieren) • Erweiterung Netzwerk	Verschiedene Zusammenarbeitsformen möglich wie Mitgliedschaft in einer Erfahrungsaustauschgruppe mit acht bis zwölf Unternehmer/innen, oder Verwaltungsräte treffen sich ein paar Mal pro Jahr und tauschen sich über unternehmerische Themen in einem vertraulichen Rahmen aus.

Tabelle 16: Übersicht über Zusammenarbeitsmöglichkeiten anhand der Wertschöpfungsstufe

Die interviewten Personen haben für ihre Kooperationsvorhaben die Zielsetzungen folgendermassen definiert:

Person	Kernaussage zur Fragestellung	Zielsetzung
Dr. Eliane Egeli	Wie lassen sich branchenspezifische Softwareentwicklungen, die für ein einzelnes KMU zu teuer wären, durch Kostenteilung in Investorengruppen finanzierbar machen?	**Kostenteilung und Marktzugang:** Ziel ist es, durch die Bündelung von mindestens drei Kunden hohe Entwicklungskosten für Branchen-Add-ons tragbar zu machen. Zudem soll durch die Integration in den Standard ein finanzieller Rückfluss (Kick-back) bei Weiterverkäufen erzielt werden.
Stefan Schoch	Wie lässt sich ein unkomplizierter Personalaustausch allein auf Basis von Vertrauen und gemeinsamen Werten realisieren, ohne auf bürokratische Verträge angewiesen zu sein?	**Flexibilisierung der Belegschaft:** Das Hauptziel ist die unbürokratische Abfederung von Arbeitsspitzen oder Notsituationen durch das Ausleihen oder Einmieten von Personal innerhalb eines vertrauenswürdigen Netzwerks. Dies dient der Vermeidung von Kurzarbeit und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.
Bettina Fleisch	Wie können KMU durch Kooperationsplattformen Ressourcen bündeln, um komplexe gesetzliche Anforderungen oder den Fachkräftemangel gemeinsam zu bewältigen?	**Ressourcenbündelung und Risikomanagement:** Ziel ist die Schaffung gemeinsamer Plattformen, um die Kosten für Expertenwissen bei komplexen Regulierungen oder IT-Zertifizierungen zu teilen. Ebenso soll durch gemeinsame Projekte mit Schulen der Fachkräftemangel in der Region bekämpft werden.
Andreas Frey	Wie können konkurrierende KMU durch eine gemeinsame Einkaufs- und Logistik-AG ihre Marktmacht stärken, um gegenüber globalen Grosskonzernen wettbewerbsfähig zu bleiben?	**Skaleneffekte und Wettbewerbsvorteile:** Durch die Bündelung von Einkaufsvolumina und Logistik sollen bessere Konditionen erzielt und Mindestbestellmengen erreicht werden. Ein weiteres Ziel ist die Finanzierung teurer Automatisierungstechnik (z.B. Verpackungsroboter), die sich für ein KMU allein nicht lohnen würde.
Philippe Baumann	Wie können Reststoffe (End-of-Life-Produkte) durch Kooperationen nachhaltig verwertet und durch die Verbindung von Tradition und Innovation neue Zielgruppen erschlossen werden?	**Nachhaltigkeit und Markenstärkung:** Ziel ist die wirtschaftliche Verwertung von Textilresten durch Upcycling-Produkte sowie die Erschliessung neuer, jüngerer Zielgruppen durch die Kombination von Traditionsmarke und nachhaltigem Start-up-Image. Zudem wird ein gegenseitiger Wissenstransfer in der Arbeitsweise angestrebt.

Tabelle 17: Praxisbeispiele für die gemeinsame Zielsetzung

Die Wahl des richtigen Partners basiert weniger auf formalen Kriterien als auf menschlichen Faktoren: geteilte Werte, gegenseitiges Vertrauen und eine gemeinsame Vision. Partnerschaft entsteht in der Praxis oft organisch über bestehende Netzwerke. Die interviewten Personen haben ihre Empfehlungen folgendermassen definiert:

- Welche Partner aus Ihrem Netzwerk teilen Ihre Werte?
- Was sind Ihre Minimalanforderungen an einen Partner?
- Wie testen Sie die Zusammenarbeit im Kleinen, bevor Sie eine tiefere Bindung eingehen?
- Welche zusätzlichen Ressourcen suchen Sie für die Lösung Ihrer Problemstellung?
- Welche Zusammenarbeitsform (horizontal, vertikal, diagonal) hilft Ihrer Zielerreichung?
- Kann eine Partnerschaft auf Augenhöhe stattfinden?
- Kann die andere Partei offen kommunizieren?
- Entstehen durch die Zusammenarbeit ergänzende Kompetenzen?
- Ist ein gegenseitiger Nutzen vorhanden?

«Es muss Respekt für die Interessen des anderen da sein.»
Philippe Baumann, Création Baumann AG

7 Gestaltung der Zusammenarbeitsform

Sind die relevanten Problem-, Fragestellungen und Zielsetzungen identifiziert, soll die passende Zusammenarbeitsform ausgewählt werden. Denn eine klare Gestaltung der Zusammenarbeit verhindert Missverständnisse. Ob mündliche oder schriftliche Vereinbarung: Kompetenzen, Ressourcen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kommunikationsregeln sollten geklärt sein.

Aus den Interviews lassen sich die folgenden Fragestellungen bei der Gestaltung ableiten:

- Welche Kompetenzen und Ressourcen werden ausgetauscht, bzw. was bleibt individuell?
- Welche Aufgaben und Verantwortung trägt welcher Partner?
- Was sind mögliche Konflikte, und wie werden diese kommuniziert?
- Wie oft tauschen wir uns aus? Welche Meetingkultur gilt?
- Was sind die Meilensteine?

«Der Mensch ist der relevante Faktor für den Erfolg.»
Dr. Eliane Egeli, EGELI Informatik AG

Wir unterscheiden verschiedene Arten der Zusammenarbeit: Die Zusammenarbeit unter Gleichen (innerhalb derselben Branche), die Zusammenarbeit entlang der Lieferkette (vor- oder nachgelagert in derselben Branche), die branchenübergreifende Zusammenarbeit und Sonderformen der Kooperation.

7.1 Zusammenarbeit unter Gleichen

Die Zusammenarbeit von KMU innerhalb derselben Branche und auf derselben Wertschöpfungsstufe wird als horizontale Kooperation bezeichnet (Killich & Luczak, 2003). Ziel ist es, Wettbewerbsvorteile wie Grössenvorteile (z.B. Einkaufsgemeinschaften) oder Risikoteilung (z.B. ARGE-Arbeitsgemeinschaften[2]) zu erzielen. In der nachfolgenden Tabelle haben wir einige Beispiele von möglichen Zusammenarbeitsformen von Firmen derselben Branche. Sie beinhalten unter anderem eine Zusammenarbeit im HR-Bereich wie die Ausleihe von Mitarbeitenden unter befreundeten Unternehmen derselben Branche, falls Überlast oder Unterlast vorhanden sein sollte, etwa aufgrund von verschobenen Projekten. Zudem kann bei der Lernendenausbildung zusammengearbeitet werden, wenn etwa Lernende über einen gewisse Zeitraum in spezialisierten Betrieben arbeiten dürfen (z.B. Radiologie für MPA-Lernende in Arztpraxen), damit diese Fähigkeiten erlernt werden können, die im Lehrbetrieb nicht angeboten werden. Andere Beispiele betreffen den Einkauf. Oft gibt es dafür speziell gegründete Firmen, deren Eigentümer die KMU sind. Eine andere Möglichkeit wäre, die Einkaufskonditionen untereinander zu vergleichen, um ein Gespür für die Einkaufspreise und den Verhandlungsspielraum mit Lieferanten zu erhalten.

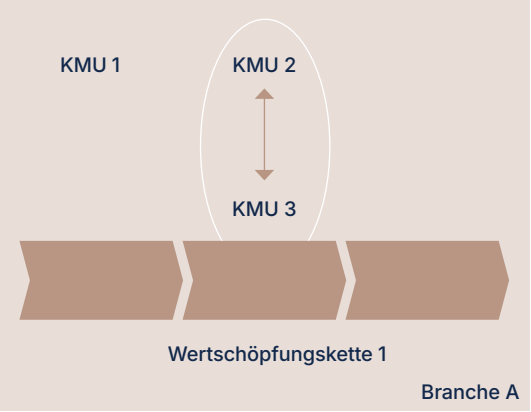


Abbildung 7: Horizontale Kooperation

[2] Eine ARGE ist ein vertraglicher Zusammenschluss von zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zur gemeinsamen Durchführung eines bestimmten, zeitlich begrenzten Projekts. Danach löst sie sich wieder auf. ARGEs werden etwa in der Baubranche eingesetzt.

Praxisbeispiele für die Zusammenarbeit unter Gleichen

Nutzen / Ziel	Methodik / Wertschöpfungsstufe	Praxisbeispiel
Abrechnung mit den Lieferanten über den Verbund; Entlastung der einzelnen Firmen, Mengenrabatte, Rückvergütungen	Einkauf und Beschaffung	TopPharm, Logista EG
Gemeinsamer Markenauftritt; gemeinsames Marketing, gemeinsame Kampagnen	Marketing und Vertrieb	Rotpunkt Apotheken, BadeWelten
Gemeinsamer Einkauf von unabhängigen Bäckereien; bessere Preise, bessere Bestell- und Lieferkonditionen; eigenes Sortiment von Lebensmitteln, Non-Food-Artikeln, Verbrauchsgütern und weiteren Produkten für den täglichen Betrieb	Einkauf und Beschaffung, Beratung, digitale Lösungen	Die Pistor Holding Genossenschaft gehört 1'200 Bäckerei- und Confiseriebetrieben in der Schweiz. Sie ist ein Handels- und Dienstleistungsunternehmen für die Bäckerei- und Confiseriebranche (Pistor, 2026)
Gemeinsamer Pikettservice	Dienstleistungserstellung, Produktion und Herstellung	Elektrobetriebe der Stadt Bern EIT.stadtbern (z.B. mit Walther & Fankhauser)
Projektbezogene Zusammenarbeit in einer ARGE	Dienstleistungserstellung, Produktion und Herstellung	ARGE-Projekt «Wohnen im Alter» Siegershausen von Krattiger Holzbau (Krattiger Holzbau, 2026)
Wissens- und Informationsaustausch zu konkreten und aktuellen Problemstellungen und Herausforderungen. Gemeinsame Lösungsansätze werden entwickelt.	Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung	Mitglied in einer Erfahrungsaustauschgruppe von ca. zehn Unternehmer/innen derselben Branche, die sich in bestimmten zeitlichen Abständen trifft
Personalausleihe, da Grossprojekt verschoben wurde; Arbeitsauslastung verteilen	Personal / HR	Isenring Holzbau
Gemeinsame Ausbildung von Lernenden, Lehrbetriebsverbund	Personal / HR	Mikrop AG (Feinwerkoptiker EFZ); Bildungsgemeinschaft Metallbau GmbH: Verschiedene Metallbaubetriebe, die eine Schule für Konstrukteurlernende aufgebaut haben: metallbau-konstrukteur.ch.

Tabelle 18: Praxisbeispiele für horizontale Kooperationen

7.2 Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette

Die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette wird vertikale Kooperation genannt (Killich & Luczak, 2003). Sie verbindet Partnerschaften derselben Branche jedoch entlang der Wertschöpfungskette. Die Wertschöpfungskette zeigt, welche Schritte ein Produkt oder eine Dienstleistung durchläuft und welche Unternehmen oder Bereiche eines Unternehmens beteiligt sind. Die Schritte reichen von der Idee über die Herstellung bis zum Verkauf und Service. Ziel dabei ist es, Abläufe zu optimieren und diese effizienter zu gestalten.

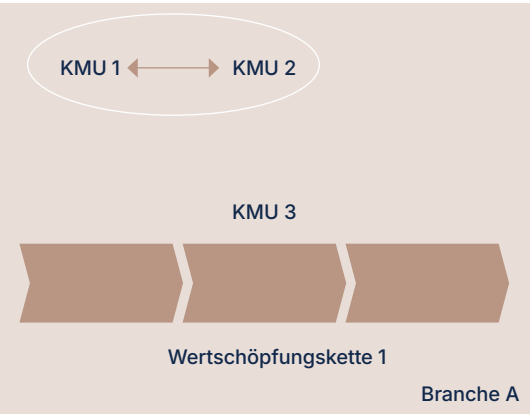


Abbildung 8: Vertikale Kooperation

Die nachfolgende Tabelle zeigt verschiedene Beispiele. So kann mittels Solarstromproduktion anderen Unternehmen eine Abnahmemöglichkeit geboten werden, dies mit einer allfälligen weiteren Zusammenarbeit, falls auch ein Energiespeicher gebaut wird (z.B. durch ein anderes Unternehmen). Ein anderes Beispiel betrifft die Entwicklung von neuen Produkten für Firmen entlang der Wertschöpfungskette.

Praxisbeispiele für die Zusammenarbeit von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette

Nutzen / Ziel	Methodik / Wertschöpfungsstufe	Praxisbeispiel
Lokale KMU koordinieren und teilen den erzeugten Solarstrom und erhalten so bessere Konditionen im Einkauf resp. können ihren selbst erzeugten Strom verkaufen.	Einkauf und Infrastruktur	Gesetzliche Regelungen wie der virtuelle Zusammenschluss zum Eigenverbrauch (vZEV), die Eigenverbrauchsgemeinschaft (EVG) und die Lokale Elektrizitätsgemeinschaft (LEG) können hierzu spannend sein.
Gemeinsame Entwicklung einer limitierten Vorhangkollektion aus Restposten (Kreislaufansatz).	Forschung und Entwicklung / Produktion und Herstellung / Marketing und Vertrieb	Création Baumann AG und Balsiger Textil AG
Exklusive Herstellung und Vertrieb von Bier in ausgewählten Restaurants	Produktion und Herstellung / Marketing und Vertrieb	Ribelhof-Gastronomie mit Sonnenbräu (Striker-Bier)
Gemeinsame Entwicklung eines Reinigungsroboters	Forschung und Entwicklung / Produktion	Wetrok AG, Honegger AG und ETH-spin-off Sevensense Robotics AG
Gemeinsame Durchführung von Events	Dienstleistungserstellung	Schweizer Bautagung, die von dem Schweizer Baumeisterverband, dem Campus Sursee und dem KMU-HSG organisiert wird.
Zusammenarbeit mit Start-ups	Produktion und Herstellung	Vor allem in der Datengenerierung ist es für Start-ups wichtig, Daten zu erhalten. So kann für einen bestimmten Rabatt oder sogar gratis das Modell mit den eigenen Daten trainiert werden. Die Lösung wird danach vom Start-up an andere Firmen weiterverkauft.

Tabelle 19 Praxisbeispiele für vertikale Kooperationen

7.3 Branchenübergreifende Zusammenarbeit

Diese Zusammenarbeitsform wird auch diagonale bzw. laterale Kooperation genannt. Sie entsteht zwischen Unternehmen verschiedener Branchen, die sich in einer unterschiedlichen Wertschöpfungsstufe befinden (Killich & Luczak, 2003). Es gibt viele Möglichkeiten, branchenübergreifend zusammenzuarbeiten. Vorstellbar ist es, z.B. die Räumlichkeiten zur Verfügung zu stellen und dafür in gewissen Abständen spannende Workshops zu erhalten. libs Industrielle Berufslehren Schweiz ist als Verein organisiert und unterstützt Firmen in der Ausbildung der Lernenden, da er als vertraglicher Lehrmeister auftritt und somit die Lernenden in Zusammenarbeit mit den Betrieben ausbildet. Das erleichtert den Betrieben die Ausbildung von Lernenden.

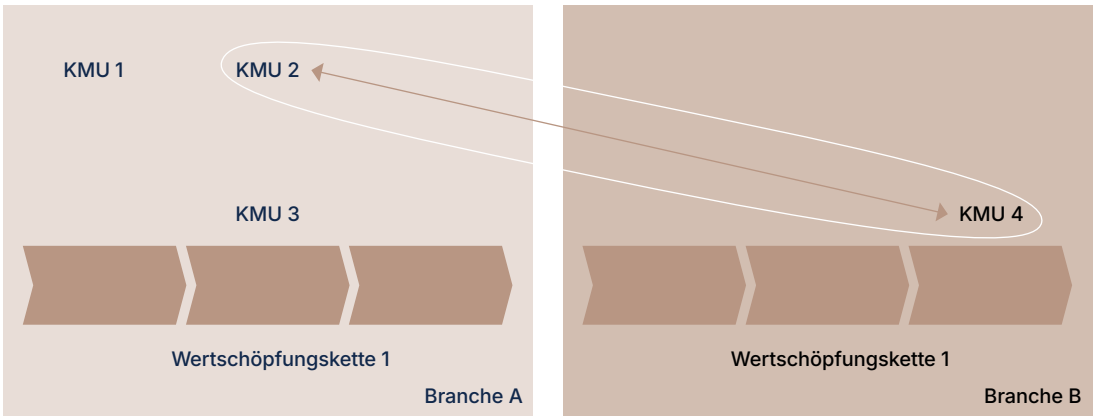


Abbildung 9: Diagonale Kooperation

Praxisbeispiele für die branchenübergreifende Zusammenarbeit

Nutzen / Ziel	Methodik	Praxisbeispiel
Keine Investitionskosten, Miete und Vermietung von Equipment	Infrastruktur	FarmX (**info.farmx.ch**)
Werkstatt-Sharing, Nutzung von verschiedenen Profimaschinen	Produktion und Herstellung / Infrastruktur	Auch wenn es sich bei «Deine Hobbywerkstatt» um ein kostenpflichtiges Angebot handelt, zeigt es doch Möglichkeiten für KMU auf, die ihre Infrastruktur zur Verfügung stellen wollen: **deinehobbywerkstatt.ch**
Gemeinsame Dienstleistung für Lehren in Industriebetrieben von der Rekrutierung bis zum Lehrabschluss	Personal / HR	libs Industrielle Berufslehren Schweiz, (Verein), **libs.ch**
Teilung von Unternehmensinfrastruktur (Drucker, Küche, Toiletten) sowie gemeinsamer Empfang	Infrastruktur	Co-Working-Space, falls er gemeinsam betrieben wird
Gemeinsames Angebot auf einer Tourismusroute oder von lokalen Gewerbepartnern in Form von Gutscheinen	Marketing und Vertrieb	FoodTrail: ein gemeinsames Angebot von Gastronomie- und Freizeitangebotsbetrieben analog etwa zu **foodtrail.ch**; lokale Einkaufsgutscheine
Branchenübergreifender unternehmerischer Erfahrungsaustausch	Allgemeine Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung	Das können unternehmerische Erfahrungsaustauschgruppen mit ähnlichen Unternehmensgrössen oder VR-Erfa-Gruppen sein. Das KMU-HSG (unternehmerische Erfa-Gruppen) und OBT (VR-Erfa-Gruppen) führen seit Jahrzehnten solche Erfa-Gruppen.
Projektbezogene Zusammenarbeit in einer ARGE	Produktion und Herstellung	Das interdisziplinäre Bauprojekt «Muni Max» wurde von 246 Unternehmen und Ausbildungsstandorten erstellt und am ESAF 2025 ausgestellt (Holzvision MAX, 2026).

Tabelle 20: Praxisbeispiele für diagonale Kooperationen

7.4 Sonderformen von Kooperationen

Es gibt weitere Kooperationsformen. Diese führen von Fusionen (Zusammenschluss von Unternehmen) und Joint Ventures (Zusammenschluss von Unternehmen, um ein spezifisches Projekt umzusetzen mit Gewinn- und Kostenteilung entweder auf Vertragsbasis oder mit der Gründung eines eigenen zusätzlichen Unternehmens) bis hin zu strategischen Allianzen (vertragliche Kooperation) und Genossenschaften (Zusammenschluss mehrerer Firmen / Personen, die zum Ziel haben, ein gemeinschaftliches Geschäft zu betreiben).

All diese Formen sind in der Zusammenarbeit von KMU ebenfalls möglich, werden jedoch in diesem Leitfaden nicht detaillierter betrachtet, resp. sie werden bei strategischen Allianzen und Genossenschaften (wie auch Vereinen) als Möglichkeit erwähnt, wie eine Zusammenarbeit umgesetzt werden kann. Der Fokus des vorliegenden Leitfadens richtet sich darauf, dass KMU ihre vollständige Eigenständigkeit auch mit dem Eingehen einer Kooperation beibehalten.

Bekannte Beispiele dieser Sonderformen

- Fusion: Bergbahnen Wildhaus AG mit Bergbahnen Alt St. Johann AG fusioniert zur Toggenburg Bergbahnen AG.
- Joint Ventures: TWINT (Besitzer: Raiffeisen Banken, Post, UBS, Zürcher Kantonalbank, Banque Cantonale Vaudoise)
- Strategische Allianz: Culinarium (Ostschweiz); KMU sind finanziell und wirtschaftlich im Kerngeschäft voneinander unabhängig, fördern aber die regionalen Produkte und positionieren sich gemeinsam am Markt.
- Genossenschaft: mooh gehört den rund 3'000 Milchbauern.



8 Vorgehensweise für die Umsetzung einer erfolgreichen Zusammenarbeit unter KMU

8.1 Checkliste für die Umsetzung einer Zusammenarbeit

Auf Basis der Erkenntnisse aus Interviews und Literatur empfehlen wir eine strukturierte Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise, um die Zusammenarbeit zu gestalten.

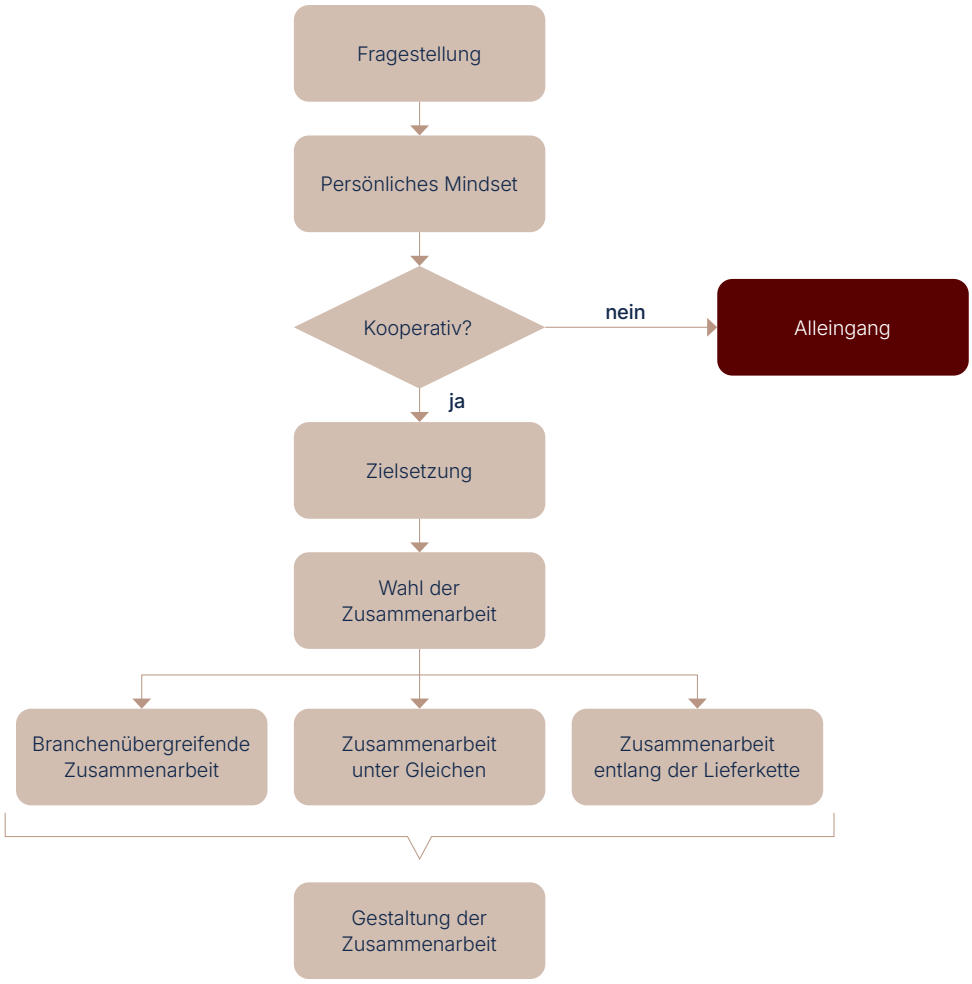


Abbildung 10: Vorgehensweise / Schritt-für Schritt-Anleitung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (eigene Darstellung)

Die nachfolgende Checkliste kann dabei eine Hilfestellung zum Ablauf geben:

#	Schritt und Massnahmen	Erledigt	Verantwortlich	Termin
1	**Fragestellung klären** Ausgangssituation und Problem beschreiben Relevanz der Kooperation begründen Erwarteten Mehrwert formulieren	☐		
2	**Persönliches Mindset klären** Eigene Motivation und Haltung reflektieren Bereitschaft zur Offenheit und zum Geben prüfen Umgang mit Abhängigkeiten klären Kooperatives Verhalten prüfen	☐		
3	**Gemeinsame Ziele definieren** Ziele konkret und messbar festhalten (SMART) Interessen aller Beteiligten berücksichtigen Zielkonflikte frühzeitig identifizieren	☐		
4	**Die richtige Partnerschaft finden** Potenzielle Partner identifizieren und bewerten Komplementarität von Stärken prüfen Vertrauen und kulturellen Fit einschätzen	☐		
5	**Die Zusammenarbeit gestalten** Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten festlegen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse regeln Kooperationsvertrag / Vereinbarung aufsetzen Regelmässige Reviews und Erfolgsmessung einplanen	☐		

8.2 Erfolgsfaktoren

Die zentralen Aussagen zu den Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit lassen sich laut den Interviews in die folgenden Kernpunkte unterteilen, wobei alle Interviewpartner/innen betonen, dass die menschliche Ebene wichtiger ist als formale Verträge:

Vertrauen und persönliche Beziehung

- **Fundament der Kooperation:** Vertrauen wird als der wichtigste Grundpfeiler angesehen, der häufig detaillierte schriftliche Verträge ersetzt. Es lohnt sich jedoch, potenzielle Konflikte und die grössten Risiken bereits früh zu diskutieren und zu schauen, wie sie in guten Zeiten geregelt würden (siehe Kapitel 8.3).
- **Vertrauensaufbau:** Vertrauen ist ein aktiver Prozess, der durch kooperatives Verhalten gefestigt wird und oft erst durch die praktische Zusammenarbeit (z.B. in einem ersten gemeinsamen Projekt) entsteht.
- **Menschliche Chemie:** Die Sympathie und ein guter Draht zueinander sind entscheidend; ohne diese menschliche Basis wird eine Zusammenarbeit als schwierig erachtet.

Das richtige Mindset (unternehmerische Haltung)

- **Partnerschaftliche Einstellung:** Ein erfolgreiches Mindset beinhaltet die Bereitschaft zu Fairness, Offenheit und den Wunsch nach einem gegenseitigen Mehrwert.
- **Abkehr vom Wettbewerbsdenken:** Kooperation gelingt dann, wenn man sich von reiner «Competition» verabschiedet und keine Angst hat, dem Mitbewerber Einblicke zu gewähren.
- **Loslassen von Kontrolle:** Unternehmer/innen müssen bereit sein, Aufgaben vertrauensvoll zu delegieren. Eine Begleitung der Personen wie auch ein übergeordnetes Controlling sind geeignete Ergänzungen für die Führung der Zusammenarbeit.

Kommunikation und Transparenz

- **Offenheit und Direktheit:** Probleme und Irritationen müssen sofort, ehrlich und direkt angesprochen werden, um Konflikte frühzeitig zu lösen.
- **Zuhören:** Die Fähigkeit, den Partner ernst zu nehmen und ihm aktiv zuzuhören, schafft eine konstruktive Basis.
- **Transparenz:** Insbesondere bei tieferen Kooperationen (wie gemeinsamen Firmen oder Einkaufsgruppen) ist die Offenlegung von Kennzahlen und Entscheidungsgrundlagen eine Bedingung für den Erfolg.

Zusammenarbeit auf Augenhöhe

- **Symmetrie der Interessen:** Eine Kooperation darf nicht asymmetrisch sein; der Respekt für die Interessen des Partners ist zwingend erforderlich.
- **Gegenseitiger Nutzen (Win-win-Situation):** Beide Seiten müssen einen klaren Vorteil aus der Zusammenarbeit ziehen. Sobald eine Seite deutlich mehr profitiert, gerät die Balance in Gefahr.
- **Respekt statt Arroganz:** Erfolgreiche Partner begegnen sich ohne Arroganz und sind bereit, das «hohe Ross» zu verlassen.

Gemeinsame Werte und Kultur

- **Werte-Match:** Partnerschaften funktionieren am besten mit Firmen, die ähnliche Werte wie Authentizität, Ehrlichkeit und Loyalität teilen. Es lohnt sich, diese Werte eingangs miteinander zu besprechen (siehe Kapitel 6.2).
- **Kulturelle Kompatibilität:** Unterschiede in der Firmenkultur (z.B. Arbeitszeiten, Führungsstil) können Herausforderungen darstellen und müssen bewusst gemanagt werden.

Pragmatismus und Netzwerke

- **Organisches Wachstum:** Viele erfolgreiche Kooperationen entstehen unkompliziert über bestehende persönliche oder berufliche Netzwerke.
- **Voneinander lernen:** Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Neugier und die Bereitschaft, Einblicke in die Arbeitsweisen, Prozesse und die Produktentwicklung des Partners zu gewinnen.

8.3 Mögliche Herausforderungen und deren Lösungsideen

Vor und während der Zusammenarbeit können sich verschiedene Herausforderungen ergeben. Wir haben die Interviewpartner gefragt, welche Herausforderungen sie erfuhren und was die Learnings daraus waren. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Erkenntnisse zu diesen Fragen.

Herausforderung	Lösungsidee
Organisatorische und kulturelle Unterschiede	Frühzeitig über Arbeitskultur und Erwartungen sprechen; Unterschiede akzeptieren und klare Regeln festlegen oder die Übung abbrechen, falls die Werte zu unterschiedlich sein sollten.
Machtasymmetrien und Dominanz	Win-Win von Beginn an definieren: Wann können alle Parteien von einem Mehrwert sprechen? Was muss dafür gegeben sein? Augenhöhe als Grundsatz verankern.
Kommunikationsprobleme	Regelmässige, strukturierte Austauschformate etablieren; offene Kommunikation als Norm setzen.
Rechtliche Risiken	Rechtliche Aspekte frühzeitig klären, ggf. Compliance-Regeln (z.B. Zusammenarbeitsvertrag, Datenschutzvereinbarung, kartellrechtliche Fragestellungen etc.) definieren.
Unerwünschte Abhängigkeiten	Ausstiegsszenarien frühzeitig definieren: Wie kann die Zusammenarbeit beendet werden? Alternativen offenhalten, falls das Risiko gross sein sollte.
Missverständnisse im Kooperationsverhalten	Klare Zielsetzung und Erwartungen für die Kooperation schriftlich festhalten.
Passivität der Partner	Klare Verantwortlichkeiten zuweisen; gemeinsame Meilensteine vereinbaren.

Tabelle 21: Herausforderungen und Lösungsideen

9 Schlussbetrachtung und Fazit

Kooperationen bieten KMU eine wirksame Möglichkeit, Grössenvorteile zu erzielen, Risiken zu teilen und Kompetenzen zu erweitern. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch nicht die Rechtsform oder der Vertrag, sondern das kooperative Mindset der beteiligten Menschen: Vertrauen, Offenheit, Respekt und die ehrliche Überzeugung, dass man gemeinsam mehr erreichen kann.

In diesem Leitfaden wurden nach einer Einführung in Kooperationen und deren Mehrwert für KMU zentrale Erfolgsfaktoren beleuchtet. Dazu gehören die unternehmerischen Persönlichkeiten, Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit, gemeinsame Ziele sowie geeignete Gestaltungsformen. Mit verschiedenen Praxisbeispielen und Learnings aus den Interviews mit den Unternehmer/innen konnten wir Inspiration bieten, falls Sie eine Zusammenarbeit suchen sollten. Die Möglichkeiten sind enorm, es gibt aber auch Herausforderungen und Risiken, die vorgängig miteinbezogen werden sollten. So erfolgreich Kooperationen laufen können, können sie auch scheitern. Oft liegt es mitunter an zwischenmenschlichen Faktoren, die mit den unternehmerischen Persönlichkeiten zu tun haben. Deshalb ist die Prüfung, ob neben dem inhaltlichen Mehrwert auch ein persönlicher und kultureller Fit vorhanden ist, sehr wichtig.

Mit diesem Leitfaden wollten wir die zentrale Frage klären, wie sich KMU gegenseitig unterstützen können, um einen beidseitigen Mehrwert zu schaffen, ohne die eigene Unabhängigkeit aufzugeben. Dafür haben wir Ihnen verschiedene Praxisbeispiele, Reflexionsfragen und Checklisten mit an die Hand gegeben.

Limitierungen

Die vorgestellten Praxisfälle decken bei Weitem nicht die ganze Realität von Kooperationsvorhaben der Schweizer KMU ab. Die in diesem Leitfaden erwähnten Beispiele sollen zur Inspiration dienen. Bitte teilen Sie uns weitere mögliche Zusammenarbeitsformen mit, damit wir diesen Leitfaden in Zukunft weiterentwickeln können. Wir haben uns zudem erlaubt, nicht eine umfassende Literaturanalyse aufzuführen, sondern haben uns auf die relevanten Eckpunkte fokussiert, sodass ein praxisnaher KMU-Leitfaden entsteht.

Ausblick

Wir freuen uns, wenn Sie unseren Leitfaden lesen und uns auch Feedback geben. Neben den hilfreichen Punkten sind wir auch gespannt, welche Methoden oder Inhalte den Mehrwert des Leitfadens erhöhen würden.



10 Anhang

10.1 Literaturverzeichnis

Aldrich, H. E. & Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. Research in Organizational Behavior, 8, 165–198.

Axelrod, R. (1984). The Evolution of Cooperation. Basic Books.

Barney, J. B., Wright, M. & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management, 27(6), 625–641.

Becker, W. (2018). Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bidlingmaier, J. (1967). Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess. Wiesbaden: Gabler.

Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Das, T. K. & Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. Organization Studies, 22(2), 251–283.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70, 35.

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House.

Dweck, C. S. (2017). Mindset: Changing the Way You Think to Fulfil Your Potential (Updated Edition). London: Robinson.

Holzvision MAX (2026). Muni Max. Eine Ikone für die Wald- und Holzwirtschaft. Gefunden am 3.7.2026 unter **holzvisionmax.ch/maxdermuni**

Killich, S., Luczak, H. (2003). Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen – Lösungen für die Praxis, Berlin: Springer.

KMU-HSG (2022). Umfrage KMU-Tag 2022: Organisationale Beziehungen von KMU. St.Gallen: Universität St.Gallen.

Knoblich, H. (1969). Zwischenbetriebliche Kooperation. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39, 497–514.

Krattiger Holzbau (2026). Dank ARGE Vorteile für alle. Gefunden am 3.7.2026 unter **krattigerholzbau.ch/arge-fuer-grossprojekte**

Kutchker, M. (1994). Strategische Kooperationen als Mittel der Internationalisierung. In: D.Schuster (Hrsg.), Unternehmen im Wandel. Wiesbaden: Gabler.

Luhmann, N. (2014). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität (5. Aufl.) Konstanz: UVK.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2008). The Five-Factor Theory of Personality. In: O. P. John, R. W. Robins & L. A. Pervin (Hrsg.), Handbook of Personality: Theory and Research (3. Aufl.), S. 159–181). New York: Guilford Press.

Pistor (2026). Über Pistor. Gefunden am 3.7.2026 unter **pistor.ch/de/ueber-pistor**

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Schmidt, A. G. & Kiefer, C. (2003). Kooperationen zwischen mittelständischen Unternehmen. In: J. Zentes et al. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden: Gabler.

Smith, K. G. et al. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. Academy of Management Journal, 38(1), 7–23.

Treichel, H. & Ciesinger, K. (1999). Virtuelle Unternehmen in der Medienwirtschaft: Ein praxisnahes Modell für KMU-Kooperationen. Arbeit, 8(3), 255–272. doi.org/10.1515/arbeit-1999-0305

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.

Zanger, C. (2002). Kompetenzen in KMU-Netzwerken. Umbruch der Welt: KMU vor Höhenflug oder Absturz, 427–443**.** kmu-hsg.ch/rencontres/IGW_Rencontres/BAND2002_WEB/E_08_Zanger.pdf

10.2 Porträts der Interviewpartner/innen und Danksagung

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Personen, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt und so wesentlich zum Gelingen dieses Leitfadens beigetragen haben.
Aus euren Erfahrungen zu lernen, ist ein grosser Mehrwert!



Stefan Schoch (Geschäftsführer und Inhaber), Isenring Holzbau AG
Die Isenring Holzbau AG ist ein qualitätsbewusstes, modernes und regional tätiges Unternehmen aus Wängi mit rund 40 Mitarbeitenden in den Bereichen Zimmerei, Architektur, Holzbauplanung und Schreinerei. Die Schwerpunkte liegen in der Realisierung von Gesamtlösungen in den Bereichen Architektur, Handwerk und Vollholz.



Bettina Fleisch (VRP), säntis packaging ag
Seit fast 70 Jahren prägt die säntis packaging die Entwicklung von Kunststoffverpackungen – mit Ideen, die ihrer Zeit voraus waren, und einem klaren Bekenntnis zu Qualität und Verantwortung. Als kleines Schweizer Unternehmen gestartet, ist sie heute Technologiepartnerin der Lebensmittelbranche und beschäftigt über 150 Mitarbeitende.



Andreas Frey (Geschäftsführer), Team 93
Team 93 ist ein Verbund inhabergeführter Augenoptikgeschäfte in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein. Mit rund 170 Mitgliedern ist er die grösste unabhängige Gruppierung der Branche. Das Ziel des Verbunds ist es, die Wettbewerbsfähigkeit durch Synergien in den Bereichen Einkauf, Marketing, Weiterbildung und Personalmanagement zu stärken. Die Mitglieder setzen auf partnerschaftlichen Austausch, unterstützen sich gegenseitig und bewahren dabei die unternehmerische Freiheit.



Philippe Baumann (CEO), Création Baumann AG
Das Schweizer Familienunternehmen Création Baumann mit Sitz in Langenthal entwirft, produziert und vertreibt innovative textile Lösungen für die Raumgestaltung. Das Portfolio der Marke umfasst Akustiklösungen, Einrichtungstextilien wie Vorhang- und Möbelstoffe, Funktionstextilien sowie Systeme für die Innenbeschattung. Weltweit führend im Bereich akustischer Lösungen für die Raumgestaltung, wird die Marke seit 140 Jahren angetrieben von einem Pioniergeist, der immer wieder für Textilinnovationen sorgt.



Dr. Eliane Egeli (VRP), EGELI Informatik AG
Seit 1986 entwickelt EGELI Informatik massgeschneiderte Software- und ICT-Lösungen, die bei mehr als 1'500 Kunden in der Schweiz und dem angrenzenden Ausland das Daily Business unterstützen und automatisieren. Das Unternehmen startete 1986 mit einer Handvoll Digitalenthusiasten, anfangs mit Lösungen für das Kredit- und Debitorenmanagement. Im Laufe der Jahre entwickeln sich immer mehr kundenspezifische Produkte. Heute ist das Unternehmen eine über 80-köpfige Grossfamilie, mit Hauptsitz in St.Gallen und weiteren Standorten in Arbon, Bern und Zürich.

Zudem möchten wir uns bei Dominik Eisenring bedanken, der uns mit den Erkenntnissen seiner Masterarbeit Inspiration bot, damit wir verschiedene weitere Aspekte zum Thema vertiefen und aus unterschiedlicher Perspektive beleuchten konnten.

11 Porträt der OBT AG und des KMU-HSG

OBT AG

Die OBT AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus richtet sich auf KMU, wobei die Mitarbeitenden von OBT auch börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten.

OBT befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBT auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte
Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)
Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)

OBT AG
Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
T +41 71 243 34 34
obt.ch

OBT Standorte
Baden | Basel | Bern | Lachen SZ | Luzern
Schaffhausen | Schwyz | St.Gallen
Rapperswil SG | Weinfelden | Zürich

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor über sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum. KMU, Family Business und Entrepreneurship sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmer/innen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU und vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmer/innen und Führungskräften aus KMU
- Transferleistungen für KMU wie etwa Erfa-Gruppen
- relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihre Kontakte
Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)

KMU-HSG
Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
kmu.unisg.ch



OBT in Ihrer Nähe

Baden
Brown Boveri Strasse 7 | 5400 Baden
+41 56 462 56 66

Basel
Steinengraben 42 | 4051 Basel
+41 61 716 40 50

Bern
Länggassstrasse 7 | 3012 Bern
+41 31 303 48 60

Lachen SZ
Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ
+41 55 451 69 00

Luzern
Pilatusstrasse 39 | 6003 Luzern
+41 41 227 30 70

Rapperswil SG
Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
+41 55 222 89 22

Schaffhausen
Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen
+41 52 632 01 50

Schwyz
Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
+41 41 819 70 70

St.Gallen
Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
+41 71 243 34 34

Weinfelden
Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
+41 71 626 30 10

Zürich
Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
+41 44 278 45 00

obt.ch

Zur OBT Gruppe gehören zudem die folgenden Tochtergesellschaften:

bakertilly SWITZERLAND
budliger
FIGAS
IT4HR LEHMANN+PARTNER