



GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

Nr. 11 Thema: Kooperationen

Kooperationen sind ein probates Mittel, unternehmerische Chancen zu vergrößern, gleichzeitig aber auch die Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen und damit für das einzelne Unternehmen zu mindern. Sie sind möglich mit einem oder mehreren Partner-Unternehmen, auch mit konkurrierenden Unternehmen der gleichen Branche, mit regionalen oder überregionalen Partnern, mit Partnern im Ausland oder mit Forschungseinrichtungen.



Kooperationsfelder

Die Palette der denkbaren Kooperationsfelder ist breit gefächert. So können Unternehmen beim Einkauf, im Vertrieb oder auch bei der Akquise und Ausführung von Komplettaufträgen zusammenarbeiten (s. Übersicht Seite I).

Kooperationsformen

Die Zusammenarbeit in einer Kooperation kann in verschiedenen äußeren Formen stattfinden. Welche Form man wählt, hängt vor allem von folgenden Fragen ab:

- ▶ Welche Ziele hat die Kooperation?
- ▶ Wie lange soll die Kooperation dauern?
- ▶ Wie viele Kooperationspartner sollen sich an der Kooperation beteiligen?
- ▶ Mit welchem Image soll die Kooperations-Gemeinschaft gegenüber Auftraggebern, Kunden, Banken usw. auftreten?

- ▶ Welchen Einfluss sollen die Kooperationspartner auf Entscheidungen nehmen können?
- ▶ Welchen finanziellen Aufwand wollen die Partner auf sich nehmen (z.B. Kapitaleinlage)?
- ▶ Wie soll die Haftung geregelt sein? (s. Übersicht Seite II).

Gründe für Kooperationen

Was bewegt einen Unternehmer, mit einem Partner zusammenzuarbeiten? Es gibt viele gute Gründe, denn Kooperationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht haben eine ganze Reihe von positiven Effekten:

Beschaffung

- ▶ günstigere Preise durch gemeinsamen Einkauf erzielen
- ▶ neue Lieferanten finden

Produktion/Verwaltung

- ▶ Fertigungskosten senken
- ▶ Personalkosten senken
- ▶ Produktivität steigern
- ▶ Produktionszeiten verringern
- ▶ Know-how und Technologie dazugewinnen
- ▶ vorhandene Kapazitäten auslasten
- ▶ fehlende Kapazitäten ausgleichen
- ▶ Qualität von Produkten oder Dienstleistungen verbessern
- ▶ Angebotsspektrum erweitern

Absatz

- ▶ günstigere Preise anbieten können
- ▶ zusätzliche Produkte und Dienstleistungen anbieten können
- ▶ neue Absatzmärkte erschließen
- ▶ zusätzliche Kunden gewinnen
- ▶ Komplett-Aufträge übernehmen
- ▶ Kosten bei Werbung, Vertrieb, Logistik einsparen

Inhalt

Kooperation und Existenzgründung ..	2
10 Kooperationsgrundsätze	3
Übersicht:	
Kooperationsfelder	I
Übersicht:	
Kooperationsformen	II
Was gehört	
in den Kooperationsvertrag?	4
Häufigste Kooperationen	4
Print- und Online-Informationen	4

Risiken von Kooperationen

Zu Spannungen oder gar zum Bruch der Kooperation und damit auch zur Gefährdung der Unternehmensexistenz können folgende Faktoren führen:

- ▶ unterschiedliche Erwartungen und Ziele
- ▶ unklare Vereinbarungen über die Aufteilung der Arbeiten, Termine, Kosten
- ▶ mangelhafte Kommunikation und Leistungen der Partner
- ▶ Unternehmensgröße: starke Abhängigkeit eines „Zwerges“ von einem „Riesen“
- ▶ Nutzen-Aufwand-Verhältnis verschiebt sich im Projektverlauf zu Ungunsten eines Partners
- ▶ Übertragung von Know-how an Partner, die sich mit diesem Wissen „verselbständigen“

Kooperationspartner finden

Es gibt verschiedene Kontaktwege:

Erste Anlaufstellen

- ▶ Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern
- ▶ Firmen-Informationssysteme der Kammern

Börsen

- ▶ Kooperationsbörse (IHK): www.kooperationsboerse.ihk.de
- ▶ Geschäftswünsche-Datenbank der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai): www.bfai.com

Internationale Kooperationen

- ▶ E-Trade-Center: www.e-trade-center.com
- ▶ BUSINESS – International Opportunities Service: www.busi.de
- ▶ Euro Info Centres: unter www.eic.de

Kooperations-Börsen mit organisierten Begegnungen

- ▶ Interprise: www.ihk-gmbh.com
- ▶ Unternehmerreisen: www.ixpos.de und www.ihk.de

Datenbanken und Vermittlungsdienste der EU

- ▶ EUROKONTAKTE: www.eic.de
- ▶ Firmenpools: www.ihk-gmbh.de
- ▶ Lizenzen
- ▶ www.innovations-market.de

Zeitungen und Zeitschriften

- ▶ Anzeigen schalten

Messen

- ▶ Übersicht: www.auma.de

Forschungseinrichtungen

- ▶ Universitäten und ihre Transferstellen

Kontaktvermittler

- ▶ Steuer-, Betriebs- und Wirtschaftsberater
- ▶ Kreditinstitute

Kooperation und Existenzgründung

Kooperationen können den Unternehmensstart erleichtern, indem sie zum Beispiel Know-how-Defizite ausgleichen, die Kapitalbasis stärken oder den Vertrieb erleichtern.

Teamgründung

Eine Teamgründung bietet gegenüber einer Ein-Personen-Gründung viele Vorteile: Im Team lassen sich beispielsweise kaufmännische oder fachliche Defizite ausgleichen. Die Arbeitszeit kann zwischen den Gründern aufgeteilt werden. Hilfreich für alle, die Zeit für die Betreuung ihrer Kinder benötigen. Außerdem lässt sich das finanzielle Risiko auf mehrere Personen verteilen. Ein Gründungsteam sollte aus nicht mehr als zwei bis drei Personen bestehen, um Entscheidungsprozesse nicht zu erschweren. Gründungspartner findet man mit Hilfe von Existenzgründungsberatern im Rahmen von lokalen oder regionalen Gründungsinitiativen. Voraussetzung für das Gelingen einer Teamgründung ist die richtige „Chemie“ zwischen den Partnern. Freundschaften sind dabei kein Rezept für eine harmonische und erfolgreiche Zusammenarbeit. Wichtig ist, dass die Beteiligten Konflikte austragen können und man auch nach Meinungsverschiedenheiten noch miteinander sprechen kann. In jedem Fall sollten Verantwortungsbereiche festgelegt werden, und zwar je nach Fähigkeit der beteiligten Gründer. Wer kommunikativ ist und gerne Kontakt zu Menschen hat, sollte sich um die Akquise kümmern. Wer lieber zweimal nachrechnet und alle Informationen

Absicherung der Partner?

Hat sich ein Kooperationspartner gefunden, sollte unbedingt ein ausführlicher Kooperationsvertrag mit den Rechten und Pflichten der Vertragspartner ausgearbeitet werden. Für den Fall, dass einem der Vertragspartner etwas zustößt, sollten im Sinne des gemeinsamen Projektes und zum Schutz der Hinterbliebenen die Verhältnisse klar dokumentiert sein. Die Möglichkeit, dass sich die Partner eines Tages nicht mehr so gut verstehen oder die Kooperation beenden möchten, sollte ebenfalls bedacht werden.

genau überprüft, könnte zum Beispiel genau der Richtige fürs Controlling sein.

Beteiligungen

Ziel einer Beteiligung ist es, die Eigenkapitalbasis und den finanziellen Spielraum eines Unternehmens zu erhöhen. Für Gründer und Unternehmer, die geringere Beteiligungssummen benötigen, sind Beteiligungs-Kooperationen möglich mit:

- ▶ Banken und Industrieunternehmen, aber auch privaten Finanziers (auch aus dem Ausland); sie übernehmen Beteiligungen ab ca. 250.000 Euro. Allerdings nur, wenn hohe Renditen von mehr als 25 Prozent in Aussicht stehen.
- ▶ Öffentlich geförderte mittelständische Beteiligungsgesellschaften sind speziell auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Existenzgründern zugeschnitten. Zu ihren Gesellschaftern gehören Kammern, Verbände und Banken, die keinen Einfluss auf die laufende Geschäftsführung nehmen.
- ▶ Die KfW Mittelstandsbank sowie die KfW Bankengruppe. Sie beteiligen sich an kleinen und mittleren Unternehmen, außerdem an Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die kleinen und mittleren Unternehmen Beteiligungskapital zur Verfügung stellen.
- ▶ Business Angels sind Privatpersonen oder Unternehmer, die Gründern sowohl mit Beteiligungskapital als auch mit ihren Erfahrungen zur Seite stehen. Viele Business Angels sind im Business Angels Network Deutschland (BAND) zusammengeschlossen.

Voraussetzung für eine Beteiligung ist ein schlüssiges und Erfolg versprechendes Unternehmenskonzept.

Franchising

Beim Franchising handelt es sich um eine Vertriebs-Kooperation zwischen einem Unternehmen (Franchise-Geber bzw. Systemzentrale) und einem rechtlich selbständigen Vertriebspartner (Franchise-Nehmer). Der Franchise-Nehmer hat das Recht, Waren und Dienstleistungen des Franchise-Gebers – gegen Gebühr – zu verkaufen. Der Franchise-Geber bereitet den Franchise-Nehmer auf seine Tätigkeit vor und bietet ihm laufenden betrieblichen Beistand. Ein Franchise-System legt die unternehmerische „Marschroute“ sehr genau fest. Der Franchise-Nehmer hat allerdings dafür die Sicherheit, ein am Markt erprobtes Produkt und den „guten Namen“ des Herstellers verkaufen zu können.

Über Franchise-Anbieter informiert zum Beispiel der Deutsche Franchise-Verband.

Business Angels Forum

Über diesen Marktplatz im Internet werden Business Angels, also managererfahrene Privatpersonen, mit innovativen Gründern bzw. jungen Unternehmern zusammengeführt. Sowohl Unternehmer als auch Business Angels können sich auf Wunsch anonym auf diesen Websites präsentieren. Bei Interesse an einer Kontaktaufnahme mit einem Gründer oder einem Business Angel, kann über eine eigene Kontaktfunktion eine Nachricht an den Inserenten gesandt werden. Dieser entscheidet, ob er sich mit dem Interessenten in Verbindung setzen will. Porträts und Angebote sind in zwei Rubriken unterteilt:

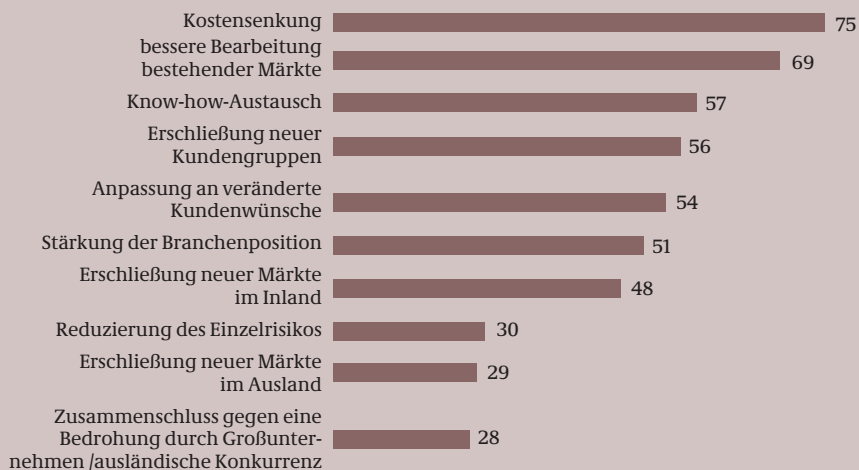
- ▶ Gründer: „Gründer sucht Kapital und/oder Know-how“
- ▶ Business Angels: „Business Angel bietet Kapital und/oder Know-how“

Das Business Angels Forum ist eine Initiative des Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND), der Deutschen Börse und der KfW.

Business Angels Forum:
www.business-angels.de

Resultate von Kooperationen

Antworten befragter Unternehmen in % (Mehrfachantworten)



Quelle: DZ Bank AG, 2001

10 Kooperations-Grundsätze

„Ich kann mit jedem Partner kooperieren. Solange er tut, was ich sage“. Eine Zusammenarbeit nach diesem Motto kann nicht funktionieren. Jede Kooperation hat einige wichtige Grundsätze, die vor allem die ausgewogene Balance zwischen den Partnern widerspiegeln.

1. Jeder Partner muss von einer Kooperation profitieren können (die berühmte Gewinner-Gewinner-Situation).
2. Das Kooperations-Ziel muss präzise formuliert sein.
3. Erwartungen und Zielvorstellungen der Partner müssen vor Beginn der praktischen Zusammenarbeit auf einen Nenner gebracht werden.
4. Die einzelnen Kooperations-Maßnahmen, Termine, Kosten usw. müssen eindeutig festgelegt sein.
5. Die Aufgaben und Kompetenzen müssen klar verteilt werden. Nur so kann die Zusammenarbeit tatsächlich arbeitsteilig Hand in Hand erledigt werden.
6. Die Kosten- und Ergebnisverteilung muss vorher festgelegt werden. Jeder Partner muss angemessen vom Erfolg der Kooperation profitieren.
7. Jeder Partner muss die gleichen Rechte und Pflichten haben.
8. Jeder Partner muss kompromissbereit sein. Keiner darf versuchen, den anderen zu „überfahren“.
9. Jeder Partner muss sich gleichermaßen für die Kooperation engagieren, also Personalkapazität und Zeit zur Verfügung stellen.
10. Die Mitarbeiter jedes Partner-Unternehmens müssen die Kooperationsziele und -maßnahmen kennen, akzeptieren und mittragen.

Kooperationsfelder

Einkauf

Durch Einkaufs-Kooperationen können Unternehmen Zeit und Geld sparen. Viele kleine und mittlere Handels-Unternehmen hätten z.B. ohne den gemeinschaftlichen Einkauf am Markt keine Chance: Nur so erhalten sie bei den Lieferanten vergleichbar günstige Preiskonditionen wie Großunternehmen.

Vertrieb

Vertriebs-Kooperationen gehören zu den häufigsten Kooperations-Formen. Sie sind möglich: regional (z.B. bayerisches Unternehmen vertritt schleswig-holsteinisches Unternehmen) oder international (z.B. ausländisches Unternehmen vertreibt Produkte eines deutschen Unternehmens, oder deutsches Unternehmen vertreibt ausländische Produkte auf dem deutschen Markt).

Werbung

Werbeaktivitäten sind meist kostspielig. Daher wird kostensparende Gemeinschaftswerbung immer wichtiger. Kooperationen in Sachen Werbung sind z.B. möglich durch gemeinsame Messeauftritte oder Werbung zur gemeinschaftlichen Bedarfsweckung (z.B. für Holz, Fleischwaren, regionale Produkte).

Service, Kundendienst

Für Serviceleistungen braucht ein Unternehmen eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern sowie Fahrzeugen. Eine Service- oder Kundendienst-Kooperation hilft einerseits, die Servicekosten zu senken. Andererseits ermöglicht sie, bei einem erforderlichen Einsatz schnell zu reagieren und bringt dem Unternehmen damit einen Image-Bonus.

Beschaffung von Informationen

Marktdaten, z. B. über Verbrauchergewohnheiten, Werbemöglichkeiten, oder neue Märkte sind wichtige Mittel der Absatzplanung. Aber: Welches kleine oder mittlere Unternehmen kann es sich leisten, allein ein Marktforschungsunternehmen mit einer Marktstudie zu beauftragen? Kooperationen zur gemeinschaftlichen Beschaffung von Informationen sind z.B. möglich durch die gemeinsame Finanzierung von Marktforschungen durch eine Gruppe von Unternehmen.

Akquise und Ausführung von Komplettaufträgen

Kunden erwarten zunehmend komplette Problemlösungen mit weitreichenden Servicepaketen als „Dienstleistungen aus einer Hand“. Den meisten kleinen und mittleren Unternehmen ist dies im Alleingang nicht möglich. Um im Wettbewerb nicht ins Hintertreffen zu geraten, können sie ihr Leistungsspektrum durch eine Kooperation erweitern. Auf diese Weise können sie sich dann um größere Aufträge bewerben und mit großen Wettbewerbern konkurrieren.

Produktion/Fertigung

Vorrangiges Ziel einer Produktions-Kooperation ist es, die Produktionskosten der beteiligten Unternehmen zu senken: z. B. durch die gemeinsame Anschaffung und Nutzung bestimmter Produktionsanlagen (z.B. teure Spezialmaschinen). Darüber hinaus bietet eine Produktions-Kooperation die Chance, flexibel zu reagieren, wenn es z.B. bei guter Auftragslage zu Produktions-Engpässen im eigenen Unternehmen kommen sollte.

Verwaltung

Nicht jedes Unternehmen muss eigene Verwaltungsmitarbeiter einstellen und finanzieren. Verwaltungs-Kooperationen sind z. B. möglich durch gemeinsame Büroorganisation (z.B. Empfang, Telefonzentrale, Sekretariat) oder ein gemeinsames Rechnungswesen (z.B. Buchhaltung).

Personalplanung/Aus- und Fortbildung

Nicht jedes Unternehmen kann die große Zahl von Mitarbeitern fest einstellen, die es in Zeiten einer Spitzenbelastung braucht, oder sich die Fachkräfte leisten, die es benötigt um eine fachlich ausgewogene betriebliche Bildungsarbeit allein „auf die Beine zu stellen“. Gemeinschaftliche Personalplanung sowie Aus- und Fortbildungs-Kooperation sind z.B. möglich durch den Austausch von Personal (z.B. zur Abdeckung von Arbeitsspitzen), die Durchführung gemeinsamer Fortbildungen oder die Unterhaltung gemeinsamer Lehrwerkstätten und Ausbildungsstätten.

Forschung und Entwicklung

Jedes Unternehmen muss seine Produkte und Leistungen immer wieder erneuern und den neuen Markterfordernissen anpassen. Dafür sind meist aufwändige Forschungs- und Entwicklungsleistungen notwendig. Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen sparen Kosten ein und sind z.B. möglich durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungs-Projekte mit Forschungseinrichtungen oder die gemeinsame Vergabe von Aufträgen an Forschungseinrichtungen.

Lizenzen

Im Falle von Kooperationen mittels Lizenzen erhält ein Unternehmen vom Erfinder oder Schutzrechtinhaber eines bestimmten Produktes, das z.B. durch ein Patent rechtlich geschützt ist, die Erlaubnis (Lizenz), dieses zu produzieren. Das Unternehmen muss seinerseits eine Gebühr an den Lizenzgeber entrichten.

Kooperationsformen

Zukauf von Einzelleistungen (Unterauftrag)

Ziel ist, einen (vorübergehenden) Engpass im eigenen Unternehmen zu beseitigen. Vertraglich wird die Zusammenarbeit zweckmäßigerweise so einfach wie möglich geregelt: Der Subunternehmer erhält einen Unter-Auftrag, der die beiderseitigen Rechte und Pflichten regelt.

Vermittlung von Aufträgen

Aufträge, die im eigenen Unternehmen mangels Kapazitäten oder mangels Know-how nicht zu bewältigen sind, können natürlich auch einfach an ähnlich arbeitende Unternehmen der eigenen Branche weitervermittelt werden (üblicherweise gegen Provision). In diesem Falle wird das Unternehmen, das den Auftrag nun ausführt, Vertragspartner des Auftraggebers.

Bietergemeinschaft/Arbeitsgemeinschaft

Bietergemeinschaften machen Sinn, wenn sich verschiedene kleinere Unternehmen für einen größeren Auftrag (z.B. Bau eines Bürogebäudes) bewerben wollen. Wird der erwünschte Auftrag an die Gemeinschaft erteilt, wird aus der Bietergemeinschaft eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE). Sie hat in der Regel die Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, s.u.), zuweilen auch einer Offenen Handelsgesellschaft (OHG).

Interessengemeinschaft/Strategische Allianz

In einer strategischen Allianz verpflichten sich die teilnehmenden Unternehmen in unternehmensstrategisch relevanten Bereichen (z.B. Einkauf, Vertrieb, Produktion) zur Zusammenarbeit.

Kooperation und GbR

Eine Kooperation, in der sich die beteiligten Partner darauf festlegen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und die nach außen hin (z.B. gegenüber Auftraggebern, Kunden) als eine Person auftritt, wird damit in aller Regel zur Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR).

Gemeinsames neues Unternehmen/Joint Venture

Vor allem längerfristige Kooperationen können in der Form eines neu gegründeten Unternehmens in die Tat umgesetzt werden: als so genanntes Joint Venture. Dieses neue Unternehmen ist rechtlich selbständig. Es kann jede beliebige Rechtsform erhalten.

Genossenschaften (eG)

Die eingetragene Genossenschaft ist eine Rechtsform, die (laut Genossenschaftsgesetz) ihre Mitglieder bei ihren wirtschaftlichen Unternehmungen fördern soll. Dazu können gehören: Einkauf, Produktion/Fertigung, Verkauf auf gemeinschaftliche Rechnung. Außerdem kann die Genossenschaft auf gemeinschaftliche Rechnung z.B. Maschinen zur gemeinschaftlichen Nutzung anschaffen.

Partnerschaftsgesellschaften Freier Berufe (PartGG)

Die Partnerschaftsgesellschaft ist eine Rechtsform für Angehörige der Freien Berufe, die eigenverantwortlich mit Partnern zusammen arbeiten wollen (z.B. Rechtsanwalt mit Wirtschaftsprüfer).

Was gehört in den Kooperationsvertrag?

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Ausarbeitung. Sprechen Sie ausführlich über alle – vor allem konfliktreichen – Punkte. Ziehen Sie einen kompetenten Berater hinzu. Die Vereinbarung sollte immer schriftlich fixiert werden und folgende Punkte enthalten:

1. Vertragsparteien mit Adresse und Vertreter

2. Gegenstand der Kooperation

Prüfen Sie dabei, ob alle Kooperationspartner tatsächlich dasselbe Ziel verfolgen und über welchen Weg sie ihr Ziel erreichen wollen.

3. Leistungsumfang, Rechte und Pflichten der Kooperationspartner

Hier legen Sie fest, wer welche Aufgaben übernimmt bzw. wer gemeinsame Aufgaben wie Werbung, Buchhaltung, Mahnwesen im Auftrag der Kooperationspartner übernimmt. Vereinbaren Sie, welche Aufträge Vorrang bei der Bearbeitung haben: Kooperationsaufträge oder Aufträge der einzelnen Kooperationspartner?

4. Rechtsbeziehung zwischen Kooperationspartnern und Dritten

Vereinbaren Sie, wie die Kooperation Dritten gegenüber auftritt – von der Akquise, Angebotsabgabe, Abwicklung bis hin zur Rechnungsstellung. Entscheiden Sie, wer als Auftragnehmer bzw. Auftraggeber auftritt.

5. Beginn, Dauer, Kündigung

Bei einer befristeten Kündigung sollte das Datum des Kooperationsendes im Vertrag aufgenommen werden.

6. Kapitaleinlage und Bareinlage

Wird zum Zweck der Kooperation eine Kapitalgesellschaft gegründet, ist die Höhe der Kapitaleinlage gesetzlich festgelegt. In allen anderen Fällen wird die Kapitaleinlage individuell festgelegt.

7. Geschäftsführung

Vereinbaren Sie ggf. wer gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken usw. Ansprechpartner sein sollte.

8. Ergebnisregelung

Legen Sie fest, ob der Auftraggeber mit der Kooperation oder mit den einzelnen

Kooperationspartnern abrechnet. Wie wird die Auftragssumme aufgeteilt? Gibt es eine Provision für Auftragsakquise?

9. Haftung und Gewährleistung

In welcher Form haften die Kooperationspartner für Auftrags Erfüllung und Gewährleistung?

10. Wettbewerbsverbot

Eine erfolgreiche Kooperation basiert auf Vertrauen und fairem Umgang.

11. Ausschluss eines Gesellschafters/Kooperationspartners

Halten Sie fest, unter welchen Umständen ein Kooperationspartner ausgeschlossen werden kann bzw. von sich aus kündigen darf.

12. Konfliktregelung

Vereinbaren Sie, wen Sie bei Konflikten hinzuziehen werden.

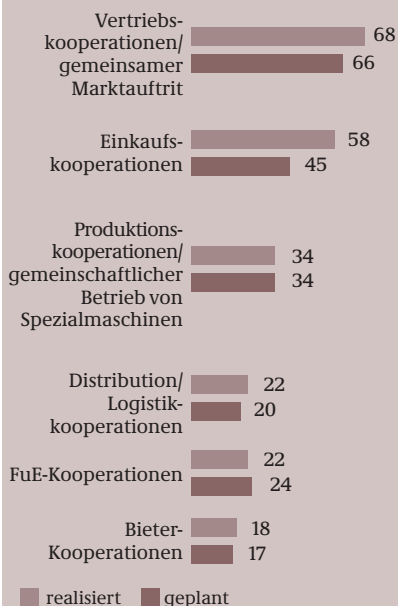
13. Salvatorische Klausel

„Wird ein Absatz eines Vertrages ... wirkungslos, bleiben die anderen in Kraft. Der wirkungslos gewordene ... wird durch einen ... im Sinne der Vertrages ... ersetzt.“

14. Gerichtsstand, Ort, Datum, Namen

Häufigste Kooperationen

Antworten befragter Unternehmen in %



Quelle: DZ Bank AG, 2001

Print- und Online-Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit

CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen

Internet:

- ▶ BMWi-Gründerportal www.existenzgruender.de

Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 03018 615 4171
 bmwi@gvp-bonn.de
 Download u. Bestellfunktion:
www.existenzgruender.de

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW):

Literaturübersicht

Kooperation, Teil 1;
 Unternehmenskooperation,
 RKW, Abt. Betriebswirtschaft,
 Postfach 5867, 65733 Eschborn.

Schaude, Götz: Kooperationen, Joint Venture, Strategische Allianzen – Wie finde ich meinen Kooperationspartner? RKWVerlag, Eschborn

Redaktionservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit
 PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR
 Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef
 Tel.: 02224 90034-0, Fax: 02224 90034-1
info@pid-net.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
 Öffentlichkeitsarbeit
 11019 Berlin
info@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

Rahmenlayout:

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Produktion:

PRpetuum GmbH, München

Druck:

Koelblin-Fortuna-Druck GmbH & Co. KG,
 Baden-Baden

Auflage: 30.000

Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.