

# Kooperationen zwischen Betrieben

Januar 2020

Zwischenbetriebliche Kooperationen sind ein vieldiskutiertes Konzept des wirtschaftlichen Handelns von Betrieben. Als Ausbildungskonzept werden kooperative Arrangements hingegen wesentlich seltener in den Blick genommen. Entsprechend weiß man relativ wenig darüber, ob und in welchen Bereichen der Ausbildung Betriebe aktuell zusammenarbeiten oder dies anstreben.

Deshalb wurden die Betriebe des RBS zu diesem Thema befragt. Es antworteten 371 der 1.290 angeschriebenen Betriebe (29%). Die Ergebnisse zeigen, dass Kooperationen in der Ausbildung durchaus stattfinden, aber seltener vorkommen als Kooperationen im Wertschöpfungsbereich.

## Zwischenbetriebliche Kooperationen als Strategie

Bei zwischenbetrieblichen Kooperationen arbeiten zwei oder mehr rechtlich unabhängige Betriebe freiwillig und längerfristig zusammen. Derlei Kooperationen kommen in der Regel dann zustande, wenn sich Ziele oder Vorteile zusammen besser als im Alleingang oder nur auf diesem Wege erreichen lassen.<sup>1</sup>

Prinzipiell sind zwischenbetriebliche Kooperationen in allen Bereichen des betrieblichen Handelns möglich. Betrachtet wurden bislang aber vorrangig solche im Wertschöpfungsbereich. Kooperationen in der Ausbildung sind hingegen erst jüngst stärker in den Fokus gerückt. Angesichts vermehrt an Rentabilitätskalkülen orientierter betrieblicher Ausbildungspolitiken, komplexerer Ausbildungsberufsbilder sowie schwierigerer Bedingungen am Ausbildungsmarkt wird in ihnen eine Option gesehen, die Ausbildung neu aufzustellen.<sup>2</sup> Unklar ist indes, wie sich die Praxis darstellt. Kooperieren Betriebe in der Ausbildung und wenn ja, in welcher Form? Gehen eher solche Betriebe Ausbildungskooperationen ein, die auch im Wertschöpfungsbereich mit anderen Betrieben

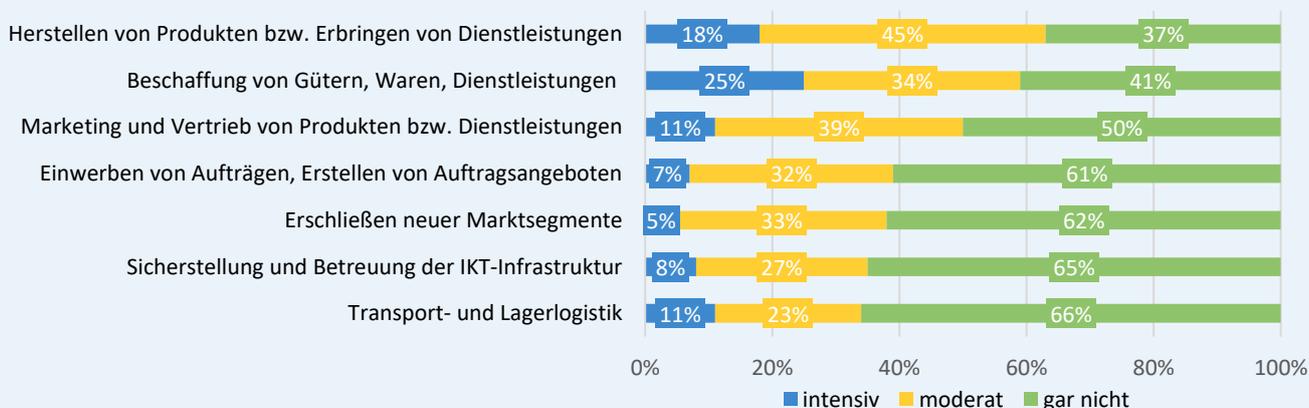
zusammenarbeiten? Diesen Fragen widmete sich die Mitte 2019 durchgeführte RBS-Befragung, an der 371 von 1.290 angeschriebenen Betrieben teilnahmen (29%).<sup>3</sup>

## Zwischenbetriebliche Kooperationen im Wertschöpfungsbereich

Gut drei Viertel der antwortenden RBS-Betriebe (78%) gaben an, zumindest gelegentlich mit anderen Betrieben bei wirtschaftlichen Aktivitäten zusammenzuarbeiten.<sup>4</sup> Dabei unterhalten kleinere Betriebe (unter 100 Mitarbeiter/-innen) etwas häufiger als größere Betriebe (über 100 Mitarbeiter/-innen) zwischenbetriebliche Kooperationen (80% vs. 74%). Sie kooperieren allerdings in weniger Bereichen als größere Betriebe (im Mittel 3-4 vs. 4-5 der erfragten Bereiche, vgl. Abb. 1).<sup>5</sup>

Am häufigsten schließen sich die befragten Betriebe im Kerngeschäft zusammen. Knapp zwei Drittel von ihnen kooperieren zumindest gelegentlich bei der Leistungserbringung, indem sie gemeinsam Güter, Produkte oder

Abbildung 1: Bereiche des Wertschöpfungsprozesses, in denen Betriebe miteinander kooperieren



Quelle: RBS 42; N=371; ohne fehlende Angaben, Werte gerundet

<sup>1</sup> U. a. Schäper, C.: Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperationen. Wiesbaden 1997

<sup>2</sup> U. a. Rauner, F.: Ausbildungspartnerschaften als Regelmodell für die Organisation der dualen Berufsausbildung? Bremen 2003; Esser, F. H.: Berufliche Bildung stärken. Position 3/2017, S. 10-11

<sup>3</sup> Prozentwerte sind durchgehend ganzzahlig gerundet angegeben.

<sup>4</sup> Zur übersichtlicheren Ergebnisdarstellung werden in der Erhebung verwendete Antwortmöglichkeiten teilweise zusammengefasst.

<sup>5</sup> Um eine hinreichende Zellenbesetzung zu gewährleisten, wird im Folgenden nur noch zwischen Betrieben unter und ab 100 Beschäftigten differenziert.

Dienstleistungen erstellen. Rund 60 Prozent bilden mehr oder weniger regelmäßig Einkaufsgemeinschaften.

Im mittleren Bereich liegen zwischenbetriebliche Kooperationen bei der Marktpositionierung, insbesondere bei Marketing und Vertrieb. Die Hälfte der Betriebe sucht hier immer mal wieder den Schulterchluss mit anderen. Vier von zehn Betrieben tun sich zumindest ab und an bei der Auftragsakquise mit anderen zusammen; ein gutes Drittel versucht, gemeinsam mit anderen neue Marktsegmente zu erschließen. Am seltensten sind zwischenbetriebliche Kooperationen bei Supportprozessen: der Bereitstellung und Wartung der Informations- und Kommunikationstechnik sowie bei der Transport- und Lagerlogistik. Hier zeigen sich aber am ehesten Unterschiede zwischen kleineren und größeren Betrieben. Kleinere Betriebe schließen sich im Supportbereich seltener und weniger intensiv mit anderen zusammen als größere Betriebe.

### Zwischenbetriebliche Kooperationen in der Ausbildung

In der Ausbildung kooperieren 37 Prozent der antwortenden RBS-Betriebe – wesentlich weniger als im Wertschöpfungsbereich. Dennoch scheinen Ausbildungsoperationen nicht ganz losgelöst von Kooperationen im Wertschöpfungsbereich zu sein, denn Betriebe, die bei wirtschaftlichen Aktivitäten kooperieren, kooperieren auch häufiger in der Ausbildung (40%) als Betriebe ohne wirtschaftliche Kooperationen (28%). Auch nach Betriebsgröße zeigen sich Unterschiede: Von den kleineren Betrieben sind 25 Prozent, von den größeren Betrieben 59 Prozent in Ausbildungsoperationen eingebunden.

Sofern die antwortenden RBS-Betriebe Ausbildungsoperationen unterhalten, haben sie diese meist selbst initiiert. So gaben 63 Prozent der Betriebe an, selbst Impulsgeber gewesen zu sein. Gut ein Viertel (26%) gab an, dass ein Anstoß bzw. eine Anfrage von außen die Kooperationen in die Wege geleitet habe. Bei elf Prozent trafen sowohl das eigene Engagement als auch ein Anstoß von außen zusammen.

Die Dauer der Kooperationsbeziehungen in der Ausbildung ist unterschiedlich: Knapp die Hälfte der Betriebe (48%) pflegen langjährige Ausbildungsoperationen

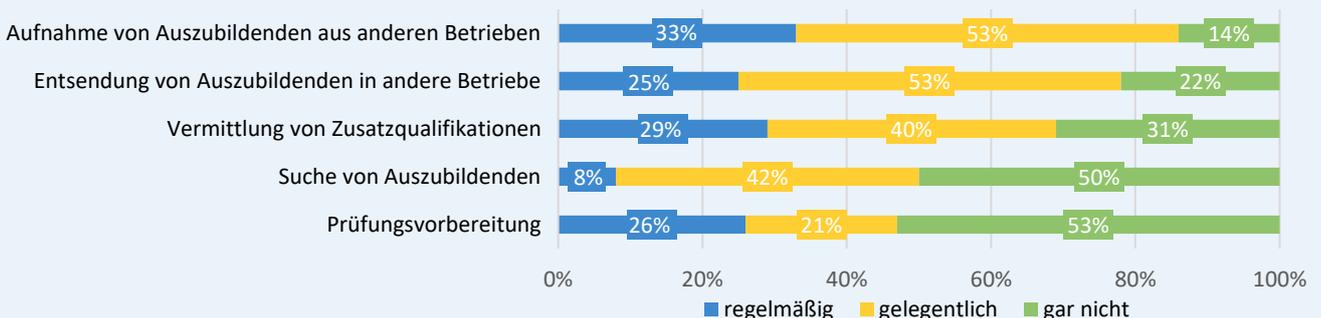
von mehr als zehn Jahren. Knapp ein Drittel (30%) arbeitet seit fünf bis zehn Jahren zusammen. Weitere 18 Prozent gaben an, weniger als fünf Jahre mit anderen Betrieben in Ausbildungsangelegenheiten zu kooperieren. Knapp vier Prozent unterhalten Kooperationen von unterschiedlicher Dauer.

Werden Ausbildungsoperationen finanziell gefördert? Auf die der RBS-Betriebe trifft das in der Regel nicht zu. Die große Mehrheit (88%) der Betriebe erhält keine finanzielle Förderung der Ausbildungsoperation. Zwölf Prozent hingegen erhalten Fördermittel. Hier zeigen sich Unterschiede zwischen kleineren und größeren Betrieben: Während nur sechs Prozent der größeren Betriebe angaben, eine finanzielle Förderung in Anspruch zu nehmen, werden von den kleineren Betrieben rund 23 Prozent monetär unterstützt.

Wie gestalten sich nun die von den RBS-Betrieben eingegangenen Ausbildungsoperationen? Vorwiegend finden sich Rotationsformen: Eigene Auszubildende absolvieren Teile der Ausbildung in anderen Betrieben und/oder Auszubildende anderer Betriebe werden für Teile der Ausbildung in den eigenen Betrieb aufgenommen (vgl. Abb. 2). Gut die Hälfte der kooperierenden RBS-Betriebe nimmt einen solchen Austausch in die eine und/oder andere Richtung immer mal wieder vor. Ein Viertel bis ein Drittel machen dies regelmäßig. Hervorzuheben ist, dass der Austausch von Auszubildenden offenbar nicht erfolgt, um die Vermittlung von Ausbildungsinhalten zu gewährleisten, die selbst nicht angeboten werden können, denn nahezu alle in der Ausbildung kooperierenden Betriebe gaben an, alleine ausbildungsberechtigt zu sein.

Nur wenig seltener richtet sich die ausbildungsbezogene Zusammenarbeit auf das Angebot und die Vermittlung von Zusatzqualifikationen. Von den kooperationsaktiven Betrieben arbeiten 40 Prozent in diesem Bereich gelegentlich, knapp 35 Prozent regelmäßig mit anderen Betrieben zusammen. Ein Viertel der RBS-Betriebe mit Ausbildungsoperationen schließt sich routinemäßig zusammen, um die Auszubildenden gemeinsam auf die Prüfungen vorzubereiten, ein Fünftel geht gelegentlich diesen Weg. Mit vereinten Kräften am Ausbildungs-

Abbildung 2: Bereiche, in denen Betriebe in der Ausbildung kooperieren



Quelle: RBS 42; N=138; ohne fehlende Angaben, Werte gerundet

markt aufzutreten, ist zwar nur bei sehr wenigen Betrieben fester Bestandteil der Ausbildungskooperation, hin und wieder gehen aber rund 40 Prozent der Betriebe gemeinsam vor, um Auszubildende zu gewinnen.

Bei den thematisierten Formen der Zusammenarbeit gibt es eher geringe Unterschiede zwischen größeren und kleineren Betrieben. Am deutlichsten zeigen sich diese noch beim Austausch: Während kleinere Betriebe ihre Auszubildenden öfter entsenden, nehmen größere Betriebe häufiger externe Auszubildende auf.

### Erfahrungen mit zwischenbetrieblichen Ausbildungskooperationen

Welche Erfahrungen haben die RBS-Betriebe mit kooperativen Ausbildungsarrangements gemacht? Vorwiegend gute, wie Abbildung 3 zeigt.

Gewinner an. Kleinere und größere Betriebe unterscheiden sich kaum in ihren Erfahrungen mit kooperativen Ausbildungsarrangements. Fast alle Betriebe (93%), die derzeit Ausbildungskooperationen unterhalten, wollen auch weiterhin mit anderen Betrieben in der Ausbildung zusammenarbeiten. Kleinere und größere Betriebe unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht. Betriebe, die derzeit in kein kooperatives Ausbildungsarrangement eingebunden sind, signalisierten hingegen mehrheitlich, dass sie daran auch zukünftig kein Interesse haben – entweder, weil sie weiterhin alleine (53%) oder überhaupt nicht (mehr) ausbilden wollen (12%). Immerhin 28 Prozent haben jedoch Interesse daran, sich in der Ausbildung mit anderen Betrieben zusammen zu schließen. Dieses Interesse besteht gleichermaßen bei kleineren und größeren Betrieben. Die übrigen sieben Prozent sind unschlüssig, ob sie sich einer kooperativen Ausbildungsform zuwenden sollen.

**Abbildung 3: Erfahrungen mit zwischenbetrieblichen Ausbildungskooperationen**



Quelle: RBS 42; N=138; ohne fehlende Angaben, Werte gerundet

Vier von fünf Betrieben stufen das kooperative Arrangement als das für sie ideale Ausbildungsmodell ein. Allerdings scheint ein solches Modell nicht für jeden Jugendlichen das beste Modell zu sein. Zwar berichten annähernd neun von zehn RBS-Betrieben, die in Zusammenarbeit mit anderen Betrieben ausbilden, dass die Ausbildung für die jungen Menschen durch Betriebswechsel an Attraktivität gewinnt. Knapp ein Fünftel der Betriebe gibt allerdings auch zu bedenken, dass es manche Auszubildende überfordere, sich auf unterschiedliche Betriebskulturen und -abläufe einzustellen.

Dass Auszubildende von Partnerbetrieben abgeworben wurden, haben nur wenige Betriebe erlebt. Vielmehr haben sich durch die Ausbildungskooperation oftmals tiefere Kontakte zu den Kooperationsbetrieben entwickelt. Ohne Organisations- und Abstimmungsarbeit sind kooperative Ausbildungsarrangements jedoch nicht zu haben. Jeder zweite kooperierende RBS-Betrieb bewertet den dafür zu erbringenden Aufwand sogar als sehr hoch. Und nicht immer profitieren alle Beteiligten gleichermaßen von der Kooperation. Ein Drittel der Betriebe sieht primär seine Kooperationspartner als die

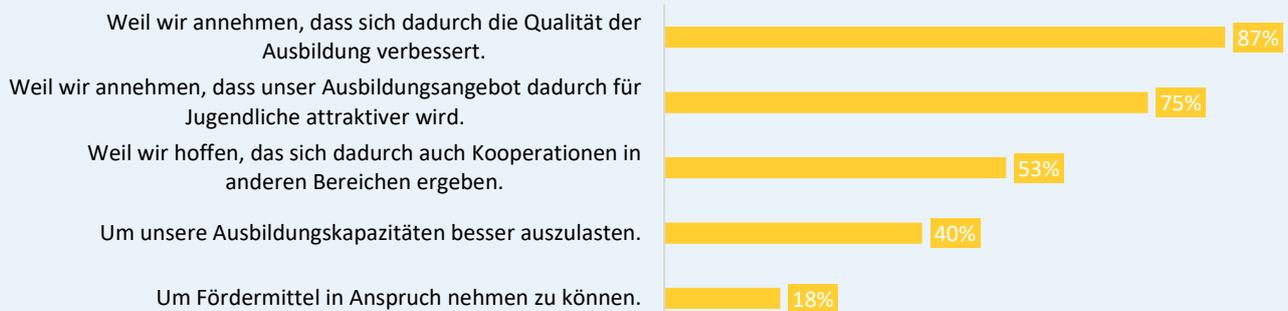
### Gründe für und Erwartungen an zukünftige zwischenbetriebliche Ausbildungskooperationen

Aus welchen Gründen bzw. mit welchen Erwartungen suchen Betriebe die Fortführung von oder den Einstieg in zwischenbetriebliche Ausbildungskooperationen? Der vorrangige Treiber für Ausbildungskooperationen liegt in der Ausbildungsqualität begründet (vgl. Abb. 4). Knapp neun von zehn Betrieben, die Ausbildungskooperationen fortsetzen oder erstmals eingehen wollen, gehen von positiven Qualitätseffekten aus. Drei Viertel der Betriebe hegen die Hoffnung, dass eine in Kooperation mehrerer Betriebe durchgeführte Ausbildung für jugendlicher attraktiver ist als eine einzelbetriebliche Ausbildung. Erfahrungen von bereits kooperierenden Betrieben zufolge lassen diese Hoffnung berechtigt erscheinen. Gleiches kann für den Wunsch von gut der Hälfte der Betriebe angenommen werden, Kooperationen in der Ausbildung mögen als Türöffner für eine breiter aufgestellte Zusammenarbeit mit anderen Betrieben fungieren.

Das praktische Motiv, vorhandene Ausbildungskapazitäten besser auszulasten, steht bei 40% der Betriebe hinter dem Interesse, Ausbildungskooperationen mit anderen Betrieben fortzuführen oder neu einzugehen. Am seltensten ist das Interesse an Ausbildungskooperationen dadurch motiviert, für kooperativ angebotene Ausbildungsplätze Fördergelder in Anspruch nehmen zu können.

den, d. h. bei vorliegender alleiniger Ausbildungsberechtigung der beteiligten Betriebe. Insofern lässt sich dieser Befund als Hinweis darauf sehen, dass Ausbildungskooperationen von Betrieben (auch) aus ökonomischen Gründen eingegangen werden. Allerdings weist die Befragung auch darauf hin, dass Ausbildungskooperationen durch die zu leistenden Organisations- und Abstimmungsprozesse Aufwand und Kosten verursachen.

**Abbildung 4: Gründe für und Erwartungen an Fortführung oder Einstieg in zwischenbetriebliche Ausbildungskooperationen**



Quelle: RBS 42; N=193; ohne fehlende Angaben, Werte gerundet

Substanzielle Unterschiede in den Gründen für und den Erwartungen an Ausbildungskooperationen bestehen weder zwischen kleineren und größeren Betrieben noch zwischen Betrieben, die Kooperationen weiterführen, und solchen, die diese erst aufnehmen möchten.

### Fazit

Nach der im Frühsommer 2019 durchgeführten Befragung arbeiten die Betriebe des RBS im Wertschöpfungsbereich häufiger mit anderen Betrieben zusammen als in der Ausbildung. In beiden Fällen steht aber die Bündelung der Ressourcen bei der Leistungserbringung im Vordergrund – im Wertschöpfungsbereich in Form der gemeinsamen Bearbeitung von Aufträgen, im Ausbildungsbereich in der gemeinsamen Vermittlung von Ausbildungsinhalten.

Haupttreiber kooperativer Ausbildungsarrangements sind Steigerungen von Attraktivität und Qualität. In diesem Sinne lassen sich zwischenbetriebliche Ausbildungskooperationen als eine Antwort verstehen, mit der Betriebe komplexeren Qualifikationsanforderungen und schwierigeren Bedingungen am Ausbildungsmarkt begegnen. Bei den Formaten steht die Entsendung und /oder Aufnahme von Auszubildenden für ausgewählte Ausbildungsabschnitte im Vordergrund. Diese Praxis ermöglicht es einem oder allen an einer Ausbildungskooperation beteiligten Betrieben, Ressourcen, die bei einer einzelbetrieblichen Ausbildung bereitgestellt werden müssten, einsparen zu können bzw. nicht aus dem Wertschöpfungsprozess abziehen zu müssen. Das trifft umso mehr zu, als die Formate freiwillig gewählt wer-

Die Befragung der RBS-Betriebe ist eingebettet ein BIBB-Forschungsprojekt zu Chancen und Grenzen betrieblicher Ausbildungskooperationen<sup>6</sup>. Den hier gewonnenen Hinweisen wird in Fallstudien weiter nachgegangen, um das Bild über Potenzial und Herausforderungen kooperativer Ausbildungsarrangements noch genauer zeichnen zu können.

### Methodische Hinweise zur RBS-Befragung 42

Das Referenz-Betriebs-System ist ein Access-Panel aus Betrieben aller Größenklassen und Wirtschaftszweige. Bei der Aufnahme in das Panel waren alle Betriebe ausbildungsaktiv. Im Zeitverlauf kann sich dies allerdings ändern. Ein Ausschluss aus dem Panel erfolgt in solchen Fällen jedoch nicht. Damit sind RBS-Befragungen nicht unbedingt repräsentativ für alle Ausbildungsbetriebe Deutschlands, wozu auch beiträgt, dass bei RBS-Befragungen je nach Thema von Selbstselektionsprozessen auszugehen ist. Entsprechend wurde darauf verzichtet, eine Gewichtung bzw. Hochrechnung der Ergebnisse aus dem RBS 42 vorzunehmen. Vielmehr sind die Ergebnisse als Tendenzen zu verstehen und zu interpretieren. Sie beruhen auf den Antworten von 371 von 1.290 angeschriebenen Betrieben. Unter den antwortenden Betrieben bilden Kleinstbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten die größte Gruppe (40%); sie werden im RBS-Info mit Betrieben, die zwischen 20 und 99 Personen beschäftigen (25%), zu den kleineren Betrieben zusammengefasst. Die restlichen 35 Prozent der Betriebe mit 100 und mehr Beschäftigten bilden die Gruppe der größeren Betriebe.

<sup>6</sup> Weitere Infos unter <https://www.bibb.de/de/dapro.php?proj=2.2.308>