



IHK für Oberfranken Bayreuth  
IHK Darmstadt  
IHK für München und Oberbayern  
IHK für Niederbayern in Passau

IHK Nürnberg für Mittelfranken  
IHK Rhein-Neckar  
IHK Schwaben  
IHK Würzburg-Schweinfurt

# Praxisleitfaden:

„Kooperation von Dienstleistern –  
Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“



# Impressum

## Verleger:

**Industrie- und Handelskammer für Oberfranken Bayreuth**  
Bahnhofstraße 25, 95444 Bayreuth  
Telefon: 0921 886-0, Telefax: 0921 886-9299  
E-Mail: [info@bayreuth.ihk.de](mailto:info@bayreuth.ihk.de)  
Internet: [www.bayreuth.ihk.de](http://www.bayreuth.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer Darmstadt**  
Rheinstraße 89, 64295 Darmstadt  
Telefon: 06151 871-0, Telefax: 06151 871-101  
E-Mail: [info@darmstadt.ihk.de](mailto:info@darmstadt.ihk.de)  
Internet: [www.darmstadt.ihk24.de](http://www.darmstadt.ihk24.de)

**IHK für München und Oberbayern**  
Max-Joseph-Straße 2, 80333 München  
Telefon: 089 5116-0, Telefax: 089 5116-306  
E-Mail: [ihkmail@muenchen.ihk.de](mailto:ihkmail@muenchen.ihk.de)  
Internet: [www.muenchen.ihk.de](http://www.muenchen.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer für Niederbayern in Passau**  
Nibelungenstraße 15, 94032 Passau  
Telefon: 0851 507-0, Telefax: 0851 507-280  
E-Mail: [ihk@passau.ihk.de](mailto:ihk@passau.ihk.de)  
Internet: [www.ihk-niederbayern.de](http://www.ihk-niederbayern.de)

**Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken**  
Hauptmarkt 25/27, 90403 Nürnberg  
Telefon: 0911 1335-0, Telefax: 0911 1335-200  
E-Mail: [info@ihk-nuernberg.de](mailto:info@ihk-nuernberg.de)  
Internet: [www.ihk-nuernberg.de](http://www.ihk-nuernberg.de)

**Industrie- und Handelskammer Rhein-Neckar**  
L 1, 2, 68161 Mannheim, Postfach 10 16 61, 68016 Mannheim  
Telefon: 0621 1709-0, Telefax: 0621 1709-100  
E-Mail: [ihk@rhein-neckar.ihk24.de](mailto:ihk@rhein-neckar.ihk24.de)  
Internet: [www.rhein-neckar.ihk24.de](http://www.rhein-neckar.ihk24.de)

**Industrie- und Handelskammer Schwaben**  
Stettenstraße 1 + 3, 86150 Augsburg  
Telefon: 0821 3162-0, Telefax: 0821 3162-323  
E-Mail: [info@schwaben.ihk.de](mailto:info@schwaben.ihk.de)  
Internet: [www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt**  
Mainastraße 33, 97082 Würzburg  
Telefon: 0931 4194-0, Telefax: 0931 4194-100  
E-Mail: [info@wuerzburg.ihk.de](mailto:info@wuerzburg.ihk.de)  
Internet: [www.wuerzburg.ihk.de](http://www.wuerzburg.ihk.de)

## Kooperationspartner:



## Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr

Netzwerk elektronischer Geschäftsverkehr  
c/o Projektträger im DLR, AGU 621  
Heinrich-Konen-Straße 1, 53227 Bonn  
Telefon: 0228 3821-713, Telefax: 0228 3821-718  
E-Mail: [presse@ec-net.de](mailto:presse@ec-net.de)  
Internet: [www.ec-net.de](http://www.ec-net.de)

## Verfasser:

Dr. Hans-Eduard Hille  
Rechtsanwalt,  
Fachanwalt für Arbeitsrecht, Köln

Dr. Claudia Lübbert  
Diplom Kauffrau, München

Susanne Lindemann  
Referatsleiterin Dienstleistungen, Immobilienmarkt, Medien  
Bereich Volkswirtschaft, Industrie, Handel, Dienstleistungen  
IHK für München und Oberbayern

**Gestaltung, Satz:**  
Riedlinger & Nobis GmbH, München

**Titelfoto:**  
Konstantin Gastmann/pixelio

**Druck:**  
Druckhaus Kastner, Wolnzach

**Stand:**  
3. überarbeitete Auflage, September 2009

Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck und Vervielfältigung auf Papier und elektronischen  
Datenträgern sowie Einspeisungen in Datennetze nur mit Genehmigung  
des Herausgebers.

**Hinweis:**  
Aus Gründen der Lesbarkeit wird lediglich die weibliche oder männliche  
Schreibweise verwendet. Sie steht stellvertretend für beide Bezeichnungen.

Die Ausarbeitung der Broschüre erfolgte mit größter Sorgfalt, dennoch  
besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit. Eine Haftung für die inhaltliche  
Richtigkeit (mit Ausnahme von Vorsatz oder grobem Verschulden) wird  
nicht übernommen. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist lediglich mit  
der Genehmigung der Verleger, stellvertretend der IHK für München und  
Oberbayern, gestattet.

## Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

<b>Einführung</b>	2	<b>7 Kartellverbot</b>	50
<b>1 Kooperieren – warum, wie und mit wem?</b>	3	7.1 Eigenverantwortliche Prüfung	50
1.1 Gründe für eine Kooperation	3	7.2 Orientierungspunkte für die Prüfung der kartellrechtlichen Zulässigkeit	50
1.2 Ziele und Inhalte der Zusammenarbeit	4		
1.3 Welche Form der Kooperation ist für Sie die richtige?	6	<b>8 Vertragsbeispiele</b>	52
1.4 Binnen- oder Außenkooperation?	7	8.1 Praxisbeispiel einer gemeinsamen Auftragsannahme und -verteilung	52
1.5 Auswahl der Kooperationspartner	8	8.2 Praxisbeispiel einer Binnenkooperation	54
1.5.1 Welche „harte Faktoren“ sollten Sie bei der Wahl der Kooperationspartner berücksichtigen?	9	8.3 Praxisbeispiel einer Außenkooperation	56
1.5.2 Welche „weiche Faktoren“ sollten Sie bei der Wahl der Kooperationspartner berücksichtigen?	11	<b>9 Stichwortverzeichnis</b>	58
1.6 Bedeutung des Kooperationsvertrages	17		
1.7 Ausgewählte steuer- und arbeitsrechtliche Aspekte	18		
1.8 Finanzierung von Kooperationen	19		
<b>2 Kooperationen organisieren und managen</b>	22		
2.1 Aufbauorganisation	23		
2.2 Ablauforganisation	24		
2.3 Interne Kommunikation (Informationsflüsse innerhalb der Kooperation)	27		
2.4 Interne Leistungsverrechnung	27		
2.5 Kooperationsmanagement und -controlling	28		
<b>3 Marketing und Marke</b>	33		
3.1 Kooperation und Marketing	33		
3.2 Kooperation und Marke	34		
<b>4 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine einer Kooperation</b>	37		
<b>5 Risiken erkennen und begrenzen</b>	39		
5.1 Typische Risiken der Binnenkooperation	39		
5.2 Typische Risiken der Außenkooperation	42		
5.3 Wichtige vertragliche Regelungen	44		
<b>6 Beendigung einer Kooperation</b>	47		
6.1 Projektbezogene Kooperation	47		
6.2 Auf längere Zeit angelegte Kooperation	47		
6.3 Endschaftsbestimmungen	48		

Übersicht Checklisten	
Checkliste 1: Auswahl der Kooperationspartner „harte Faktoren“	12
Checkliste 2: Auswahl der Kooperationspartner „weiche Faktoren“	16
Checkliste 3: „Kooperieren – warum, wie und mit wem“	21
Checkliste 4: Organisation	25
Checkliste 5: Kooperationsmanagement und -controlling	32
Checkliste 6: Erfolgsfaktoren einer Kooperation	37
Checkliste 7: Stolpersteine einer Kooperation	38

Eine Kooperation zwischen wirtschaftlich und rechtlich unabhängigen Unternehmen dient zumeist der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen stoßen häufig an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und können bestimmte Marktchancen nicht effizient nutzen. Die Entscheidung mit einem oder mehreren Unternehmen zu kooperieren ist hier eine strategische Unternehmensentscheidung zur Stärkung der eigenen Marktposition. Gerade in Zeiten sich immer rascher verändernder Märkte kann eine strategische Kooperation die schnellere Anpassung von Geschäftsmodellen sowie Dienstleistungen und Produkten an neue Nachfragesituationen unterstützen.

Damit die Kooperation im Alltagsgeschäft funktioniert, müssen zunächst eine gute Vorarbeit geleistet sowie klare und realisierbare Ziele gesteckt werden. Mit ausgewählten Partnern sollte eine Vertrauensbasis aufgebaut werden, die zu einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten führt.

Der Praxisleitfaden hilft Ihnen bei der Beantwortung der Fragen „Ist eine Kooperation mit einem oder mehreren

anderen Unternehmen für meine Firma sinnvoll?“ und „Wie gestalte ich die Kooperation erfolgreich?“. Die für ein Kooperationsvorhaben entscheidenden betriebswirtschaftlichen und juristischen Aspekte werden in selbständigen Abschnitten behandelt. Die Darstellung in dem Praxisleitfaden folgt dem zeitlichen Ablauf von den Überlegungen vor der Gründung bis zur Beendigung einer Kooperation.

Ziel des Praxisleitfadens ist es, Sie bei der Entscheidung zu unterstützen, ob eine Kooperation mit Partnerunternehmen für Ihre unternehmerischen Ziele förderlich ist. Zudem sollen zahlreiche Checklisten und Tipps helfen, Ihnen die Planung Ihres Kooperationsvorhabens von der Partnerfindung bis zur gegebenenfalls notwendigen Auflösung einer Kooperation zu erleichtern.

Über Ihre Anregungen und Hinweise würden wir uns freuen. Besonders interessiert sind wir an Berichten über Erfahrungen, die Sie selbst mit Kooperationsvorhaben gemacht haben bzw. machen.

Kontakt-Mail-Adresse: [ihkmail@muenchen.ihk.de](mailto:ihkmail@muenchen.ihk.de)

Mittelständische Dienstleistungsunternehmen bewegen sich in einem wirtschaftlichen und sozialen Umfeld, das sich in den letzten Jahren rasant verändert hat. Auch in ursprünglich mittelständisch geprägten Dienstleistungsbranchen sind Konzentrationstendenzen unübersehbar. Den Anbietern von unternehmensnahen Dienstleistungen stehen auf der Nachfragerseite immer größer werdende Unternehmen gegenüber.

### Offene Grenzen

Mit dem weitgehenden Wegfall der Grenzen innerhalb Europas hat sich nicht nur das Absatzgebiet, sondern auch die Zahl der Mitbewerber für viele Dienstleister vervielfacht. Die EU-Dienstleistungsrichtlinie hat diesen Prozess noch einmal verstärkt. Hinzu kommen die oft immer noch unterschätzten Auswirkungen der Entwicklung zur Informationsgesellschaft. Potenzielle Kunden können heute leicht auf früher exklusives Expertenwissen zugreifen. Über das Internet können auch mittelständische Unternehmen weltweit mögliche Kunden erreichen. Zugleich fällt es aber immer schwerer, in dem Überangebot an Informationen wahrgenommen und als Vertragspartner ausgewählt zu werden.

### Hilfe zur Selbsthilfe

Global Player können sich auch in einer stark vernetzten Welt alleine behaupten. Für kleine und mittlere Unternehmen wird dies zunehmend schwerer. Deshalb sind Kooperationen gerade für mittelständische Dienstleistungsunternehmen ein wichtiges Instrument zur Sicherung des eigenen Erfolgs.



#### Tipp

Werden Sie selbst aktiv! Prüfen Sie, welche Vorteile Sie aus einer Kooperation mit anderen Dienstleistungsunternehmen ziehen können.

Aber auch dann, wenn etwa kleine und mittlere Unternehmen den Bedarf und die Vorteile einer Kooperation erkannt haben, stehen doch auch zahlreiche Hemmnisse den ersten Schritten in eine Kooperation entgegen. Eine Befragung von Unternehmen ergab, dass die Hemmnisse für Kooperationen häufig vor allem darin bestehen, dass keine geeigneten Partner gefunden werden. Ein weiterer, häufig genannter Grund sind die mangelnden Informationen über Kooperationen (beide jeweils ca. 36 %).

Dieser Praxisleitfaden soll Ihnen helfen, wichtige Fragen im Zusammenhang mit einer Kooperation zu beantworten:

- Welche Vorteile kann eine Kooperation für mein Unternehmen bringen?
- Wie wähle ich die Kooperationspartner aus?
- Wie gestalte ich die Zusammenarbeit in der Kooperation?

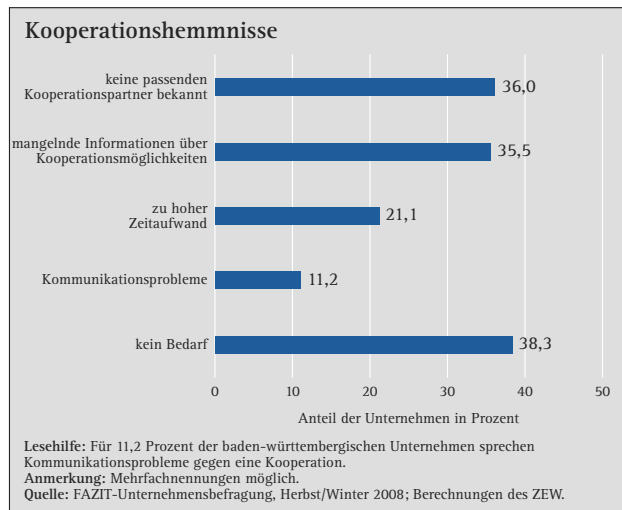


Abb. 1: Kooperationshemmnisse

## 1.1 Gründe für eine Kooperation

### Ein besonderer Auftrag

Am Anfang einer Kooperation steht häufig ein besonderer Auftrag. Als Dienstleister müssen Sie sich bei einem solchen Auftrag u.a. folgende Fragen stellen:

- Können wir die erforderlichen Leistungsmengen erbringen?
- Können wir die Aufgabe in fachlicher Hinsicht alleine lösen?
- Sind wir an allen erforderlichen Orten präsent?
- Sind wir alleine kosteneffizient?
- Können wir das mit dem Auftrag verbundene finanzielle Risiko alleine tragen?

Wenn Sie im konkreten Fall eine oder mehrere der Fragen mit „nein“ beantwortet haben, sollten Sie die Möglichkeit einer Kooperation prüfen.

Vorausschauendes Handeln ist besser als kurzfristiges Reagieren. Wenn Sie sich in die Situation Ihrer (potenziellen) Kunden hineinversetzen, werden Sie i.d.R. schnell erkennen, welche Bedürfnisse Ihre Zielgruppe von Ihnen erfüllt bekommen möchte, welches fachliche Leistungsspektrum von Ihnen erwartet wird etc.

### Neue Dienstleistungsangebote

Viele mittelständische Dienstleister bewegen sich auf gesättigten Märkten. Auf solchen Märkten herrscht Verdrängungswettbewerb, welcher oft über den Preis entschieden wird. Innovative Dienstleistungsangebote eröffnen Chancen, sich diesem Verdrängungswettbewerb zu entziehen. Wenn

Sie sich durch innovative Dienstleistungsangebote aus der Masse der Wettbewerber herausheben wollen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen:

- Kann ich durch die Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen eine neue, innovative Dienstleistung oder eine verbesserte Dienstleistungsqualität anbieten?
- Gibt es Wettbewerber, die mit einem Leistungspaket erfolgreich sind, das ich in meinem Unternehmen alleine nicht anbieten kann?
- Fehlen mir die finanziellen Mittel, um meine Produktidee alleine zu einem vermarktungsfähigen Dienstleistungsangebot zu entwickeln?
- Kann ich alleine keine ausreichende Menge dieser neuen Dienstleistung absetzen, damit sich der Entwicklungsaufwand rentiert?
- Habe ich in Zusammenarbeit mit anderen eine bessere Chance, Ideen für neue Dienstleistungsprodukte zu entwickeln?

Hier gilt: Wenn Sie auch nur eine der Fragen mit „ja“ beantworten, sollten Sie die Möglichkeit einer Kooperation prüfen.

### Profilierung und Aufbau von Vertrauen

Eine Konsequenz der Informationsgesellschaft ist ein Überangebot an Informationen. Wie groß die Chance ist, in diesem Überangebot wahrgenommen zu werden, hängt auch davon ab, welche finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, um die eigenen Informationen zu vermitteln. Im Vergleich mit den Marketing- und Werbebudgets großer Unternehmen stehen mittelständischen Dienstleistungsunternehmen nur geringe Mittel zur Verfügung. Diese Mittel reichen oft nicht aus, um die für ein erfolgreiches Marketing bzw. eine erfolgreiche Werbung erforderliche Kontinuität und Wiederholung zu finanzieren.

Die Qualität von Dienstleistungen ist oft nur schwer zu beurteilen. Deshalb spielt gerade bei dem Verkauf von Dienstleistungen das Vertrauen der potenziellen Kunden in die Qualität der Dienstleistung eine herausragende Rolle. Finanzstarke Dienstleistungsunternehmen investieren deshalb viel Geld in die Entwicklung und Durchsetzung von Dienstleistungsmarken. Mit der Marke sollen Kunden und mögliche Kunden ein Bündel von positiven Erwartungen an die dahinter stehende Dienstleistung verbinden. Dies kann nur dann gelingen, wenn sich die Marke in das Bewusstsein einprägt. Dazu gehört, dass die Marke von der Zielgruppe permanent wahrgenommen wird.

Als mittelständischer Dienstleistungsunternehmer sollten Sie sich deshalb fragen:

- Hat mein Unternehmen bei meiner Zielgruppe im Vergleich zu meinen Wettbewerbern einen herausragenden Bekanntheitsgrad?

- Habe ich alleine die finanziellen Mittel, eine Dienstleistungsmarke bekannt zu machen?
- Verfügt mein Unternehmen allein über die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen, um als Aussteller auf einer für meine Zielgruppe wichtigen Messe aufzutreten oder ein für potenzielle Neukunden interessantes Event zu veranstalten?
- Profitiert mein Unternehmen von dem Vertrauen, das potenzielle Kunden meinen Geschäftspartnern entgegen bringen?

Wenn Sie eine dieser Fragen mit „nein“ beantworten müssen, könnte die Lösung des Problems in einer Kooperation liegen.

## 1.2 Ziele und Inhalte der Zusammenarbeit

### Kooperationsziele

Hinter den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen für ein Kooperationsvorhaben steht bei einem marktwirtschaftlich ausgerichteten Unternehmen das Bestreben, die eigenen Chancen auf eine langfristige Gewinnsteigerung bzw. -sicherung zu erhöhen. Für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen geht es dabei vielfach um einen Ausgleich von Wettbewerbsnachteilen gegenüber Großunternehmen.

Um Ihre Kooperationsziele zu formulieren kann die Überlegung hilfreich sein, welchen Nutzen Ihnen das gemeinsame Vorhaben bringen soll. Z.B. Kosten senken, Angebot ausweiten, Service verbessern, Qualität steigern, Vermarktung optimieren, Innovationen entwickeln, Qualifikation ausweiten, Flexibilität erhöhen, Prozesse beschleunigen.

Im Folgenden finden Sie Vorschläge für die Bildung von eigenen Zielkategorien (Oberziele). Die Bedeutung (Priorität) der Ziele ist dabei je nach Ihrem konkreten Vorhaben durchaus unterschiedlich:

#### a) Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

- Gemeinsame Ressourcennutzung (z.B. Technik, Personal, Gebäude, Fuhrpark) mit der Folge einer effektiveren Auslastung vorhandener Kapazitäten und damit einer Erhöhung der Produktivität und Kostensenkung. Ggf. auch Verringerung der Leistungserstellungszeiten (bei größeren Aufträgen z.B. durch gemeinsame Leistungserstellung oder die Nutzung eines gemeinsamen Mitarbeiter-Teams).
- Steigerung der Leistungsfähigkeit z.B. durch eine effizientere Organisation (z.B. Management-Pools als gemeinsame Verwaltungs-, Planungs- und Koordinationsstellen).



- Kostengünstigerer bzw. vereinfachter Bezug von Vorleistungen und Zulieferprodukten durch:
  1. Einkaufskooperation: vergrößerte Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten (z.B. verbesserte Konditionen aufgrund von Mengenvorteilen). Zu prüfen sind die kartellrechtlichen Vorgaben (siehe hierzu Kapitel 7 „Kartellverbot“).
  2. Kooperation mit einem Zulieferer.

#### b) Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition im Rahmen des Verbundes auf einzelnen Märkten

- Beschaffungs- und Zuliefermarkt (s. Einkaufskooperation).
- Absatzmarkt (Vertrieb): gegenüber Kunden (z.B. Full-Service-Angebote/„alles aus einer Hand“, innovative Leistungen, günstigere Preise, Vertriebsoptimierungen, Imageverbesserungen, Customizing).
- Technologiemarkt: durch Zugang zu innovativen und kostenintensiven Technologien.

#### c) Erschließung neuer Märkte

- Zielgruppen,
- Absatzgebiete.

#### d) Verringerung von Risiken

- Verteilung wirtschaftlicher Risiken mittels Auftragsbearbeitung durch mehrere Partner (z.B. Finanzierungsrisiken, Ausfallrisiken).
- Reduzierung von freien bzw. ungenutzten Kapazitäten, z.B. durch Erhöhung der Planungssicherheit mittels Abnahmeverpflichtungen für bestimmte Leistungen innerhalb der Kooperation (hierdurch evtl. auch Glättung von saisonalen Spitzen möglich).

#### e) Gemeinsame Interessenvertretung/ Stärkung der wirtschaftlichen Machtposition

- Bildung einer gemeinsamen Organisation (Wirtschaftsverband) oder eines Gremiums zur Lobbyarbeit u.ä.
- Einschränkungen des Wettbewerbs (im genehmigten Rahmen) durch Kooperationskartelle u.ä. (siehe hierzu Kapitel 7 „Kartellverbot“).

Die mit einer Kooperation verfolgten Ziele können sich grundsätzlich auf alle Funktionsbereiche der beteiligten Unternehmen erstrecken. Für die jeweiligen Funktionen leiten sich dann konkrete Teilziele ab. Darüber hinaus können sich weitere Kooperationsziele im Rahmen gemeinsamer, zeitlich befristeter Projekte ergeben, wie z.B.:

- Gemeinsamer Informationserwerb (z.B. Marktforschung, Know-how-Erweiterung, gemeinsamer Erfahrungsaustausch),
- Betriebsvergleiche (Peer Groups, Benchmarking),
- Mitarbeiterschulungen, Know-how-Transfer zwischen Kooperationsmitgliedern,
- Qualitäts- oder Umweltschutzprojekte (z.B. gemeinsame Teilnahme an Wettbewerben).



**Tipp**

Erstellen Sie sich eine Liste mit Ihren Kooperationszielen. Untergliedern Sie die Oberziele in Teilziele (aus diesen werden dann später Ziele für die einzelnen Kooperationspartner und Funktionen abgeleitet). Wenn Sie die Ziele entsprechend ihrer Priorität gewichten können, haben Sie mit dieser Liste eine gute Entscheidungshilfe für die weiteren strategischen Planungsschritte.

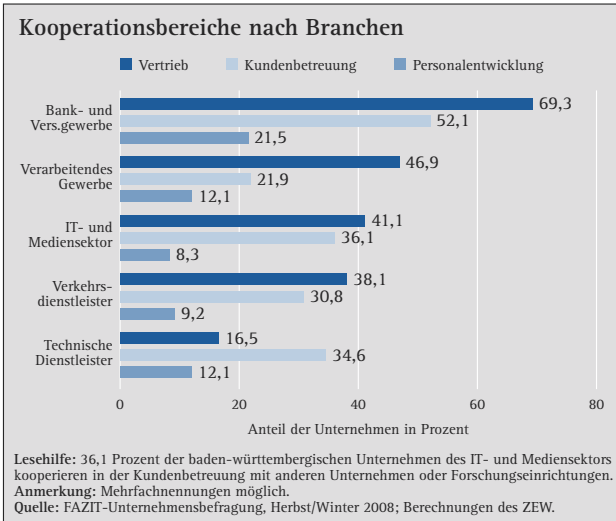


Abb. 2: Kooperationsbereiche nach Branchen

In einer Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) (ZEW 2009: Fazit Forschung Kurzbericht, Nr. 1/2009, Mannheim) wurden Kooperations-tätigkeiten von Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg in den Bereichen Vertrieb, Kundenbetreuung und Personalentwicklung untersucht. Die Studie zeigt auf, dass im Banken- und Versicherungssektor am häufigsten kooperiert wird, insbesondere im Bereich Vertrieb (siehe Abbildung). Auch in den anderen untersuchten Branchen stehen Kooperationen im Vertrieb an erster Stelle. Lediglich die technischen Dienstleister arbeiten verstärkt im Bereich der Kundenbetreuung zusammen.

Die folgende Abbildung zeigt noch einmal detaillierter und im Durchschnitt über alle Branchen die Unternehmensbereiche auf, in denen kooperiert wird. Insgesamt kooperieren 64 % der baden-württembergischen Unternehmen. Der Vertrieb steht hierbei an erster Stelle mit 36 %. Dicht gefolgt von Kooperationen im Bereich Kundenbetreuung (34%). Am geringsten ist die Kooperationsneigung im Bereich Personalentwicklung.

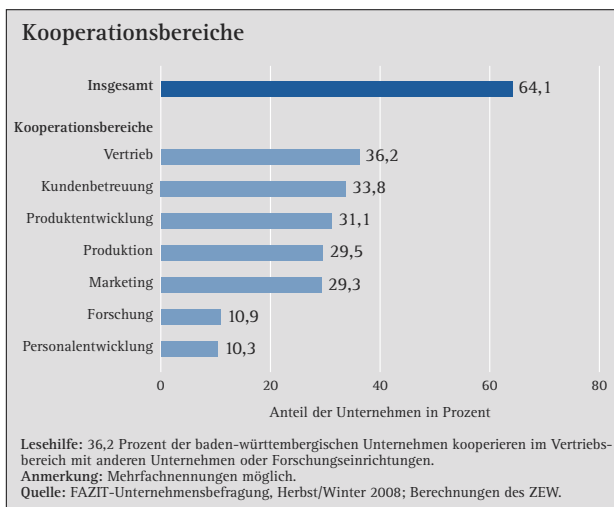


Abb. 3: Kooperationsbereiche nach Häufigkeit des Auftretens

### Inhalte der Zusammenarbeit und benötigte Kompetenzen

Die von Ihnen formulierten Ziele geben bereits wesentliche Anhaltspunkte für die erforderlichen Inhalte der Kooperation. Aus den Inhalten leiten sich wiederum die notwendigen Kompetenzen ab, über welche die Kooperation verfügen sollte, um die Tätigkeitsfelder auch ausfüllen zu können. Diese Kompetenzen sollten dann durch die verschiedenen Partnerunternehmen abgedeckt werden (z. B. Marketing-Kompetenz, EDV-Kompetenz, Kundenbetreuungs-Kompetenz, Personalmanagement-Kompetenz, Beschaffungs-Kompetenz).

Zur Konkretisierung der benötigten Kompetenzen können verschiedene Instrumente der strategischen Planung und Analyse angewendet werden (z. B. Szenario-Techniken, ABC-Analysen, Potenzial-Analysen, Erfolgsfaktoren-Analysen).

Geht es in dem geplanten Kooperationsvorhaben um eine gemeinsame Leistungserstellung, können Sie die erforderlichen Teilleistungen und Kompetenzen mittels Leistungsketten-Analysen (nach Leistungskettengliedern und nach Phasen der Leistungserstellung), Portfolio-Analysen, Lebenszyklusanalysen, Engpass-Analysen und Analysen von strategischen Lücken konkretisieren.

Zur Identifikation der benötigten Kompetenzen oder zur Entscheidung für einzelne Märkte und Zielgruppen können Methoden aus dem strategischen Marketing hilfreich sein (z. B. Marktattraktivitätsanalysen, Entwicklung von Marktsegmentierungsstrategien und Marktarealstrategien; siehe Kapitel 3 „Marketing und Marke“).

Im Rahmen Ihrer strategischen Planung sollten Sie auch die Frage klären, inwieweit die Kooperation nach außen als

Einheit wahrgenommen werden soll (gemeinsame Werbung, gemeinsame Marke, gemeinsame Kooperationsidentität etc. siehe Kapitel 3 „Marketing und Marke“, Kapitel 6 „Beendigung einer Kooperation“).

### 1.3 Welche Form der Kooperation ist für Sie die richtige?

Kooperationen kommen in ganz unterschiedlichen Gestaltungen vor. „Kooperation“ ist kein feststehender Rechtsbegriff oder eine bestimmte Rechtsform, sondern ein Begriff zur kurzen Beschreibung verschiedener Formen der Zusammenarbeit.

Abstrakt definieren lässt sich eine Kooperation auch so: Kooperation ist die auf eine konkrete Aufgabe begrenzte oder auf eine längere Zeitdauer angelegte Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zur Bündelung quantitativer, fachlicher oder lokaler Ressourcen zum Zwecke der Akquisition oder Erledigung von Aufträgen oder zur Verringerung des mit bestimmten Aufträgen verbundenen finanziellen Risikos.

Typisch für die Kooperation in diesem Sinne ist, dass es sich um die Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen handelt. Zwei selbständige Unternehmen können auch in der Form zusammenarbeiten, dass sie gemeinsam ein auf längere Sicht angelegtes, rechtlich selbstständiges drittes Unternehmen (Gemeinschaftsunternehmen) gründen, z. B. in der Rechtsform der GmbH. Bei der Gestaltung des Gesellschaftsvertrages eines solchen Gemeinschaftsunternehmens müssen grundsätzlich die gleichen Überlegungen angestellt werden wie bei jeder anderen Gesellschaftsgründung. Die Zusammenarbeit im Rahmen eines auf längere Sicht angelegten, rechtlich selbständigen Gemeinschaftsunternehmens ist deshalb keine Kooperation im Sinne des diesem Leitfadens zu Grunde liegenden Verständnisses des Begriffs und wird hier nicht behandelt.

Man kann verschiedene tatsächliche Formen der Kooperation unterscheiden. Die Rechtsbeziehungen, die zwischen den Kooperationspartnern bestehen, sind abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Welche Form der Zusammenarbeit für Ihr Kooperationsvorhaben die richtige ist, hängt wesentlich von zwei Faktoren ab:

- Den wirtschaftlichen Zielen, die Sie und Ihre Kooperationspartner mit der Kooperation verfolgen. Wenn Sie sich über diese Ziele noch nicht vollständig im Klaren sind, sollten Sie sich zunächst noch einmal mit den Kapiteln 1.1 „Gründe für eine Kooperation“ und 1.2 „Ziele und Inhalte der Zusammenarbeit“ befassen.



- Den Risiken, die Sie bereit sind in Kauf zu nehmen bzw. die Sie auf jeden Fall vermeiden wollen. Wie Sie wissen, ist jedes unternehmerische Handeln mit Risiken verbunden. Unternehmerisches Handeln zielt darauf ab, Risiken zu minimieren und Chancen zu maximieren. Am Ende dieses Prozesses bleibt ein Restrisiko bestehen, denn unternehmerische Chancen ohne Risiken gibt es nicht. Entscheidend ist, dass Chancen und Risiken in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Risiken, die im Falle ihrer Realisierung die eigene wirtschaftliche Existenz gefährden, sollten vermieden werden. Wenn Sie sich zunächst einen Überblick über spezielle Risiken der unterschiedlichen Kooperationsformen verschaffen wollen, lesen Sie zunächst das Kapitel 5 „Risiken erkennen und begrenzen“.

#### Welche Bedeutung haben Innen- und Außenverhältnis?

Wenn selbständige Unternehmen in einer Kooperation zusammenarbeiten, müssen zwei Verhältnisse sorgfältig unterschieden werden: Das Innenverhältnis betrifft die tatsächlichen und rechtlichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern, das Außenverhältnis die tatsächlichen und rechtlichen Beziehungen zu anderen Vertragspartnern und zur Öffentlichkeit.

Bei jeder Form der Zusammenarbeit im Rahmen einer Kooperation muss darauf geachtet werden, dass die für das Innenverhältnis zwischen den Kooperationspartnern vereinbarten Regelungen mit den für das Außenverhältnis geltenden Regelungen harmonisieren. Wenn Innenverhältnis und Außenverhältnis nicht sorgfältig aufeinander abgestimmt werden, sind Schwierigkeiten vorprogrammiert. Am Beispiel inkongruenter Vertragsgestaltung finden Sie dies im Kapitel 5.1 „Typische Risiken der Binnenkooperation“ erläutert.



#### Tipp

Als Partner einer Kooperation müssen Sie die mit der Kooperation verbundenen rechtlichen Risiken identifizieren und sie durch die vertragliche Gestaltung und die tatsächliche Durchführung der Zusammenarbeit so weit als möglich verringern.

#### Form follows function

Weil „Kooperation“ keine Rechtsform, sondern einen Lebenssachverhalt bezeichnet, orientiert sich die Darstellung in diesem Leitfaden nicht an den in Frage kommenden Rechtsformen der Zusammenarbeit, insbesondere den Gesellschaftsformen, sondern an den typischen Erscheinungsbildern der Zusammenarbeit. In der Praxis ergibt sich die juristische Form eher aus der tatsächlichen Gestaltung der

Zusammenarbeit als umgekehrt die tatsächliche Gestaltung aus der juristischen Form. Wie in der Architektur der klassischen Moderne im Hinblick auf die bauliche Gestaltung gilt hier für die rechtliche Gestaltung „form follows function“ (Louis Sullivan, amerikanischer Architekt).



#### Tipp

Zu einer Frage muss unbedingt Klarheit bestehen: Wer soll Vertragspartner der Auftraggeber werden? Zwei grundsätzliche Alternativen sind denkbar: Auftragnehmer können die Kooperation als solche oder jeweils die einzelnen Kooperationspartner werden.

## 1.4 Binnen- oder Außenkooperation?

Kooperationen lassen sich danach unterscheiden, ob die Kooperationspartner nur intern zusammenarbeiten oder die Zusammenarbeit nach außen erkennbar wird. Nur bei Gemeinschaftsunternehmen wird die Kooperation als solche Vertragspartner des Auftraggebers. Daneben bestehen drei grundsätzliche Gestaltungsalternativen:

- Nur einer der Kooperationspartner wird Vertragspartner des Auftraggebers.
- Alle Kooperationspartner werden nebeneinander Vertragspartner des Auftraggebers.
- Alle Kooperationspartner werden gemeinsam Vertragspartner des Auftraggebers.

Ist nur einer der Kooperationspartner unmittelbar am Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligt, handelt es sich um eine Binnenkooperation. Der unmittelbar am Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligte Kooperationspartner ist der Hauptauftragnehmer, der andere Kooperationspartner sein Subunternehmer.

Werden alle Kooperationspartner auch Vertragspartner des Auftraggebers, handelt es sich um eine Außenkooperation. Alle Vertragspartner stehen im Vertragsverhältnis zum Auftraggeber auf derselben Stufe.

Schließen die Kooperationspartner zwar inhaltlich aufeinander abgestimmte, aber jeweils eigenständige Verträge mit dem Auftraggeber, handelt es sich im Außenverhältnis zum Auftraggeber um weitestgehend getrennte Rechtsverhältnisse, die ganz unterschiedliche Schicksale erleiden können. Treten die Kooperationspartner dagegen gemeinsam als Vertragspartner des Auftraggebers auf, handelt es sich um ein einheitliches Vertragsverhältnis, bei dem die Kooperationspartner typischerweise für die Erfüllung der Pflichten aus dem Vertrag als Gesamtschuldner haften und somit auch juristisch betrachtet in einem Boot sitzen.

Auftreten der Kooperationspartner gegenüber dem Auftraggeber	Kooperationstyp
Nur einer der Kooperationspartner wird Vertragspartner des Auftraggebers.	Binnenkooperation
Alle Kooperationspartner werden nebeneinander Vertragspartner des Auftraggebers.	Außenkooperation, Binnenkooperation
Alle Kooperationspartner werden gemeinsam Vertragspartner des Auftraggebers.	
Vertragsschluss mit einer von den Kooperationspartnern gebildeten Gesellschaft.	Gemeinschaftsunternehmen

Abb. 4: Kooperationstypen

Die Entscheidung darüber, wer Vertragspartner der Auftraggeber wird, hat weit reichende Konsequenzen. Wird die Kooperation als solche Vertragspartner der Auftraggeber, handelt es sich um die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens in Form einer Gelegenheitsgesellschaft oder eines längerfristigen Gemeinschaftsunternehmens. Dafür stehen als Rechtsformen primär die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die offene Handelsgesellschaft (oHG), die Kommanditgesellschaft (KG) oder die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zur Auswahl. Eine Sonderform der GmbH ist die „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)“. Die „Unternehmergesellschaft“ unterscheidet sich von der „Normal-GmbH“ dadurch, dass sie über ein Stammkapital von weniger als 25.000,00 verfügt. Die Unternehmergesellschaft kann bereits mit einem Stammkapital von 1,00 gegründet werden.

Die Auswahl zwischen den genannten Rechtsformen besteht grundsätzlich unabhängig davon, ob die Kooperation nur für die Erfüllung eines konkreten Auftrages oder für einen dauerhaften Geschäftsbetrieb eingegangen wird. Entscheidend für die Auswahl der Rechtsform sind die mit der jeweiligen Rechtsform verbundenen Gründungskosten (insbes. Notargebühren), die steuerliche Belastung, die Haftungsregelung und die unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten für die Gesellschafter.

Die Gründung einer GmbH bedarf der notariellen Beurkundung. Die Entstehung einer Kommanditgesellschaft setzt die Unterscheidung zwischen persönlich haftenden Gesellschaftern (Komplementären) und den nur beschränkt haftenden Kommanditisten voraus. Eine GmbH oder Kommanditgesellschaft entsteht deshalb nur aufgrund eines bewussten Vertragsschlusses. Anders verhält es sich mit der GbR oder oHG. Diese kann allein aufgrund des Zusammenwirkens

und Auftretens der Kooperationspartner entstehen, ohne dass sich die Kooperationspartner dieser Tatsache bewusst sein müssen. Das besondere Merkmal der GbR und der oHG ist die gesamtschuldnerische Haftung aller Gesellschafter gegenüber den Gläubigern der Gesellschaft (weitere Informationen dazu finden Sie im Kapitel 5.2 „Typische Risiken der Außenkooperation“).

## 1.5 Auswahl der Kooperationspartner

Eine der wichtigsten Weichenstellung für das Gelingen der Kooperation ist die Auswahl der Kooperationspartner. Sie hat entscheidenden Einfluss auf die zukünftige Wettbewerbssituation der Kooperation. Zwei Vorgehensweisen sind hier denkbar:

1. Anschluss an eine bereits bestehende Kooperation oder
2. Neu-Zusammenschluss mit einem oder mehreren bisher einzeln agierenden Unternehmen.

Der Anschluss an eine bereits bestehende Kooperation bietet eine Reihe von Vorteilen gegenüber der Neubildung einer Kooperation. Einer der Vorteile ist, dass Sie sich bereits im Vorfeld ein Bild über Kosten und Nutzen der Zusammenarbeit machen können.

Instrumente zur Beurteilung und Auswahl Ihrer Kooperationspartner sind z. B.:

- Checklisten,
- Partnerprofile (Potenzial-Analysen, Analysen der relativen Wettbewerbsstärke) und
- Due Dilligence (sorgfältige Prüfung) für umfassendere Vorhaben\*.

Geeignete Kooperationspartner können Sie u.a. finden in/auf:

- IHK-Datenbanken (<http://www.kooperationsboerse.ihk.de/kdbdiht.asp>) und Datenbanken von Branchenverbänden und -vereinen sowie regionalen oder grenzüberschreitenden Organisationen, Kooperationsbörsen,
- Business-Kontakt-Netzwerken und „Networking“-Veranstaltungen,
- Fachveranstaltungen (Kongresse, Tagungen, Seminare),
- Ihrem persönlichen Firmenumfeld (Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner),
- Medien (z. B. Fachzeitschriften, Internet, Tagespresse),
- Ihrem persönlichen Freundes- und Verwandtenkreis\*\*.

\* Im Rahmen einer Due Dilligence werden Fachexperten (z. B. Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater) hinzugezogen, welche einzelne Bereiche im Rahmen von Unternehmensanalysen begutachten (z. B. tax, legal, environmental due dilligence).

\*\* Geeignete Kooperationspartner im Freundes- oder Bekanntenkreis zu finden ist häufig eine Sache des Zufalls. Sollte dieser Fall eintreten empfiehlt es sich besonders, auf klare Regelungen/Verträge sowie eindeutige Absprachen zu achten.

### 1.5.1 Welche „harte Faktoren“ sollten Sie bei der Wahl der Kooperationspartner berücksichtigen?

Im Prinzip gibt es zwei Vorgehensweisen für die Auswahl eines Kooperationspartners: In der Mehrzahl der Fälle ist ein bereits bestehender persönlicher Kontakt aufgrund beruflicher Zusammenarbeit, gesellschaftlicher oder privater Kontakte der Ausgangspunkt. Dass „die Chemie“ zwischen den zukünftigen Partnern stimmt, ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation. Je größer die Unternehmen sind, die an der Kooperation beteiligt sind, umso mehr kommt es darauf an, dass sich nicht nur die Unternehmensführungen verstehen, sondern auch die Kulturen der beteiligten Unternehmen zueinander passen. Auch diese so genannten „weichen Faktoren“ müssen stimmen, wenn eine Kooperation Erfolg haben soll. Mehr zu der Berücksichtigung der „weichen Faktoren“ bei der Auswahl des Kooperationspartners finden Sie in Kapitel 1.5.2 „Welche „weiche Faktoren“ sollten Sie bei der Wahl der Kooperationspartner berücksichtigen“.

Der andere Weg zur Auswahl des Kooperationspartners besteht darin, zunächst ein abstraktes Anforderungsprofil aufzustellen und anschließend zu versuchen, einen Kooperationspartner zu finden, der das Anforderungsprofil erfüllt.

Gleichgültig, ob am Beginn der Auswahl Ihres Kooperationspartners der persönliche Kontakt oder das abstrakte Anforderungsprofil steht, in beiden Fällen dürfen Sie die so genannten „harten Faktoren“ nicht außer Acht lassen. Die Prüfung dieser harten Faktoren hilft Ihnen auch, den gewonnenen persönlichen Eindruck zu überprüfen. Je wichtiger die Kooperation für die Erreichung Ihrer eigenen unternehmerischen Ziele ist, umso größer sind die Anforderungen an die Bonität, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit Ihres Kooperationspartners. Damit wächst zugleich die Notwendigkeit, sich detailliert über die rechtlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Verhältnisse beim potenziellen Kooperationspartner zu informieren. Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, dass Unternehmer, die bei der Auswahl des eigenen Personals viel Sorgfalt aufwenden und großen Aufwand betreiben, höchst sensible Geschäftsbeziehungen mit Partnern eingehen, von denen sie nichts oder wenig wissen.

Nachfolgend erhalten Sie wichtige Tipps, welche „harte Faktoren“ Sie bei der Auswahl von Kooperationspartnern abklären sollten. Wenn Sie sich zunächst mit den „weichen Faktoren“ bei der Auswahl des Kooperationspartners beschäftigen wollen, lesen Sie zunächst in Kapitel 1.5.2 „Welche „weiche Faktoren“ sollten Sie bei der Wahl der Kooperationspartner berücksichtigen?“ und anschließend die hier nachfolgenden Erläuterungen.

### Identität des Kooperationspartners

Verschaffen Sie sich Klarheit über die rechtliche Identität des Kooperationspartners!

Zur Klärung der Identität gehört bei einer natürlichen Person der vollständige Vor- und Nachname, nach Möglichkeit das Geburtsdatum und der Geburtsort und bei einer abweichenden Firmenbezeichnung die korrekte Firma. Wichtig ist auch, ob der Kooperationspartner mit dieser Firma in das Handelsregister eingetragen ist.

Handelt es sich bei dem Kooperationspartner um eine Personengesellschaft (Gesellschaft bürgerlichen Rechts, offene Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft), müssen Sie sich Klarheit über den Kreis der Gesellschafter verschaffen. Bei einer offenen Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft können Sie sich anhand eines Handelsregisterauszuges über den Gesellschafterkreis informieren. Schwieriger ist dies bei der Gesellschaft bürgerlichen Rechts, weil diese nicht in ein Register eingetragen wird. Anhaltspunkte über den Kreis der Gesellschafter können Sie bei der Gesellschaft bürgerlichen Rechts durch eine Abfrage der Gewerbeamtanmeldung erhalten.

Bei der offenen Handelsgesellschaft und der Kommanditgesellschaft ist aus dem Handelsregister auch erkennbar, wie die Vertretung der Gesellschaft geregelt ist. Bei der Gesellschaft bürgerlichen Rechts können Sie dies nur aus dem Gesellschaftsvertrag zuverlässig ersehen.

Ist der Kooperationspartner eine juristische Person, dürfte es sich in der Regel um eine GmbH handeln. Basisinformationen zu den Verhältnissen der GmbH erhalten Sie ebenfalls aus dem Handelsregister. Dort können Sie sehen, wer zum Geschäftsführer bestellt ist und ob die Geschäftsführer die Gesellschaft alleine oder nur gemeinsam oder in Verbindung mit einem Prokuristen vertreten können. In dem Handelsregister muss auch eine Gesellschafterliste hinterlegt sein. Anhand dieser Liste können Sie sich darüber informieren, wer mit welchen Anteilen am Stammkapital der Gesellschaft beteiligt ist.

Wenn der Kooperationspartner eine Gesellschaft, gleich welcher Rechtsform ist, müssen Sie sich überlegen, wie wichtig die derzeitigen Gesellschafter für Ihre Auswahl gerade dieses Kooperationspartners sind. Entscheidende Bedeutung kommt den Gesellschaftern vor allen Dingen dann zu, wenn sie zugleich als Geschäftsführer oder geschäftsführender Gesellschafter in dem Unternehmen tätig sind. Durch eine entsprechende Klausel im Kooperationsvertrag können Sie sich ein Kündigungsrecht für den Fall vorbehalten, dass sich die Herrschaftsverhältnisse bei Ihrem Kooperationspartner ändern.

### Wirtschaftliche Verhältnisse

Verschaffen Sie sich einen möglichst detaillierten Überblick über die wirtschaftlichen Verhältnisse des potenziellen Kooperationspartners!

Kapitalgesellschaften sind verpflichtet, ihren Jahresabschluss beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers in elektronischer Form einzureichen (§ 325 HGB). In diese Abschlüsse können Sie Einsicht nehmen. Als Informationsquellen über die wirtschaftlichen Verhältnisse bei einem Kooperationspartner kommen auch die Auskunft einer Wirtschaftsauskunftei oder eine Bankauskunft in Betracht. Letztere werden Sie in der Regel nur auf Veranlassung des potenziellen Kooperationspartners erhalten.

Wichtige Fakten für die Einschätzung des Kooperationspartners sind die Umsatzzahlen der letzten Jahre und die Entwicklung der Mitarbeiterzahl. Bei einer Bankverbindung ist auch von Interesse, ob die Bankverbindung bereits lange besteht oder häufiger gewechselt wurde.

Schließlich sind auch informelle Informationen nicht zu unterschätzen. Berichten andere Geschäftspartner über eine schleppende Zahlungsweise oder loben sie die pünktliche Zahlung? Wird über den potenziellen Vertragspartner berichtet, dass er versucht, über unberechtigte Mängelrügen den Preis zu drücken? Sicher kennen Sie von dem einen oder anderen Ihrer bisherigen Kunden solche Verhaltensweisen. Beobachten Sie, ob Sie Anhaltspunkte für ein ähnliches Verhalten bei dem potenziellen Vertragspartner feststellen.

### Organisation

Verschaffen Sie sich einen Eindruck von der Qualität der Organisation beim Kooperationspartner!

Ist für Sie eine klare Organisationsstruktur erkennbar? Zu Beginn von Kooperationsgesprächen ist für alle Beteiligten eine gewisse Zurückhaltung bei der Preisgabe interner Informationen anzuraten. Je weiter die Verhandlungen fortschreiten, desto mehr werden Sie gezwungen sein, Ihrerseits dem potenziellen Vertragspartner Vertrauen entgegen zu bringen und Informationen offen zu legen. Das Gleiche sollten Sie auch von Ihrem potenziellen Kooperationspartner erwarten. Eine unausgewogene Informationsverteilung zwischen den Kooperationspartnern ist eine schlechte Basis für eine erfolgreiche Kooperation.

In manchen Branchen ist ein formalisiertes Qualitätsmanagement oder eine Zertifizierung Standard. Klären Sie, welches Qualitätsmanagement der Kooperationspartner betreibt und lassen Sie sich eine etwa bestehende Zertifizierung erläutern.

### Rechtsbeziehungen

Bei der Auswahl müssen Sie auch auf die für das Kooperationsvorhaben wichtigen Rechtsbeziehungen Ihres potenziellen Partners achten. Es hängt stark von dem jeweiligen Inhalt der Kooperation ab, welche Rechtsbeziehungen für das Gelingen der Kooperation wichtig sind.

Wenn Sie mit einem Kooperationspartner zusammenarbeiten wollen, weil er mit einem für Sie wichtigen Vorlieferanten in Geschäftsbeziehung steht, ist die rechtliche Stabilität dieser Geschäftsbeziehung für Sie von großer Bedeutung. Steht der potenzielle Kooperationspartner in einer vertraglich abgesicherten Geschäftsbeziehung oder tätigt er die Geschäfte mit dem wichtigen Vorlieferanten nur von Fall zu Fall? Besteht eine Exklusivitätsvereinbarung und wie ist diese ausgestaltet?

Ist der potenzielle Kooperationspartner für Sie interessant, weil er eine attraktive Marke in die Kooperation einbringen kann, benötigen Sie nähere Informationen zu den rechtlichen Verhältnissen hinsichtlich dieser Marke. Informieren Sie sich durch eine Anfrage beim Deutschen Patent- und Markenamt über den Inhalt der Marke. Wer ist Inhaber der Marke? Für welche Waren- oder Dienstleistungsklassen ist die Marke eingetragen? Gibt es Einsprüche gegen die Markeneintragung, über die noch nicht entschieden ist? Gibt es gleichlautende oder ähnliche Marken für verwandte Waren oder Dienstleistungen?

Falls Ihr potenzieller Kooperationspartner die Marke selbst nur aufgrund einer Lizenz des Markeninhabers benutzen darf, sind die näheren Lizenzbedingungen für Sie wichtig. Hier gilt das Gleiche wie bei den Organisationsstrukturen. Beim ersten Kontakt werden Sie kaum Einblick in die Lizenzbedingungen erhalten. Je weiter die Gespräche über die Begründung einer Kooperation fortschreiten, desto mehr Vertrauen können Sie für sich in Anspruch nehmen. Wenn die Marke ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl des Kooperationspartners ist, muss der potenzielle Kooperationspartner akzeptieren, dass Sie zuverlässige Informationen über die Bedingungen für den Gebrauch der Marke benötigen.

Weitere Informationen zur Bedeutung einer Marke für die Gestaltung einer Kooperation finden Sie im Kapitel 3.2 „Kooperation und Marke“.

Ein heikles Thema sind Softwarelizenzen. Zumindest dann, wenn der Einsatz der Software unternehmensübergreifend bei einem oder mehreren Kooperationspartnern erfolgen soll, müssen Sie sicherstellen, dass der Kooperationspartner über die für den Einsatz der Software erforderlichen Lizenzen verfügt und diese Lizenzen auch den unternehmensübergreifenden Einsatz der Software abdecken.



Diese drei Beispiele sollen Ihnen helfen selbst herauszufinden, welche bestehenden rechtlichen Beziehungen für Ihr eigenes Kooperationsvorhaben besonders wichtig sind bzw. sich auf dieses auswirken können. Sofern relevant, sollten Sie sich daraus ergebende Anforderungskriterien dann in Ihre Checkliste für die Wahl des Kooperationspartners aufnehmen.

#### Weitere Auswahlkriterien

Die Palette der Kriterien, auf die es bei der Auswahl des Kooperationspartners ankommt, ist so vielfältig wie die möglichen Inhalte von Kooperationen. Letztlich kommt es auf Ihr ganz konkretes Vorhaben an. Entscheidend können z.B.

- die Kompatibilität der eingesetzten Informationstechnologie,
- spezielle Sprachkenntnisse,
- erforderliche behördliche Erlaubnisse,
- spezielles Know-how oder
- eine ausreichende mengenmäßige Leistungsfähigkeit des Kooperationspartners sein.

Auch solche Faktoren sollten Sie in die Checkliste für die Wahl Ihres Kooperationspartners aufnehmen (siehe auch Checkliste 1: „Auswahl der Kooperationspartner ‚harte Faktoren‘“).

#### 1.5.2 Welche „weiche Faktoren“ sollten Sie bei der Wahl der Kooperationspartner berücksichtigen?

Wesentliche Erfolgsfaktoren für eine Kooperation liegen im Bereich der so genannten „weichen Faktoren“, d. h. nicht bzw. nicht objektiv in Zahlen erfassbare (quantifizierbare) Größen. Zu diesen gehört z.B. eine in die Kooperation integrationsfähige Unternehmenskultur der beteiligten Unternehmen. Kooperationsfähigkeit, Image und die Vertrauenswürdigkeit spielen in der Zusammenarbeit von Unternehmen eine große Rolle. So kann der schlechte Ruf eines einzelnen Partners das Image der ganzen Kooperation beeinträchtigen (negativer Imagetransfer). An die Auswahl des Kooperationspartners ist mindestens die gleiche Sorgfalt zu legen, wie an die Auswahl der eigenen Mitarbeiter. Bei länderübergreifenden, internationalen Kooperationen sind darüber hinaus kulturell bedingte Unterschiede zu berücksichtigen.

Mit einer umsichtigen Auswahl Ihrer Partner, auch in Bezug auf soziale und persönliche Faktoren sowie Methoden- und Fachkompetenzen, z.B. im Bereich der Kommunikation, können Sie bereits im Vorfeld Konfliktpotenziale reduzieren. Um entscheiden zu können, welche Partner zu Ihnen passen, ist auch im Bereich der „weichen Faktoren“ eine Selbstanalyse sinnvoll (siehe auch Checkliste 2: „Auswahl der Kooperationspartner ‚weiche Faktoren‘“).

Auch bei der Einschätzung, ob sich eine gemeinsame Kooperationsidentität entwickeln lässt, hilft Ihnen die Kenntnis über die an der Kooperation mitwirkenden Persönlichkeiten (siehe hierzu Kapitel 3.1 „Kooperation und Marketing“).



**Tipp**

Überlegen Sie, welche der so genannten „weichen Faktoren“ Ihnen bzw. zur Zielerreichung Ihres Vorhabens bei Ihren Kooperationspartnern wichtig sind. Beschreiben Sie für sich die von Ihnen gewünschte Ausprägung dieser Faktoren und stellen Sie für sich eine Prioritätenliste auf (Wunschprofil).

**Checkliste 1: Auswahl der Kooperationspartner „harte Faktoren“**

Die nachfolgende Checkliste soll Ihnen helfen, eine auf Ihr ganz spezielles Kooperationsvorhaben zugeschnittene Checkliste für die Auswahl des Kooperationspartners zu erstellen. Die meisten „Basics“ können Sie aus dieser Checkliste entnehmen. Möglicherweise können Sie auf die Klärung der einen oder anderen Frage verzichten. Mit großer Sicherheit müssen Sie spezielle Fragen, die sich auf Ihr konkretes Kooperationsvorhaben beziehen, hinzufügen.

**Identität** natürliche Person

Vorname \_\_\_\_\_ Name \_\_\_\_\_

Geburtsname \_\_\_\_\_

Geburtsdatum \_\_\_\_\_ Geburtsort \_\_\_\_\_

Privatanschrift \_\_\_\_\_

Geschäftsanschrift \_\_\_\_\_

 Personengesellschaft oHG  KG

vollständige Firma: \_\_\_\_\_

Handelsregister Amtsgericht \_\_\_\_\_

Nummer: HRA \_\_\_\_\_

Handelsregisterauszug

 liegt vor  noch beschaffen

Anschrift \_\_\_\_\_

besteht seit: \_\_\_\_\_

 Gesellschaft bürgerlichen Rechts

Gesellschafteridentität (für jeden Gesellschafter die gleichen Angaben wie bei einer natürlichen Person als Kooperationspartner)

Geschäftsanschrift \_\_\_\_\_

Vertretungsregelung lt. Gesellschaftsvertrag

Kopie des Gesellschaftsvertrages:

 liegt vor  noch beschaffen

Gewerbeanmeldung

besteht seit: \_\_\_\_\_





**Wirtschaftliche Verhältnisse**

Wirtschaftsauskunft

liegt vor  noch beschaffen

Umsatz \_\_\_\_\_ Mitarbeiter gesamt: \_\_\_\_\_

Teilzeit < 20 Stunden \_\_\_\_\_ > 20 Stunden \_\_\_\_\_

Wirtschaftsauskunft

liegt vor  kommt  noch beschaffen

Eigene Erfahrungen aus der bisherigen Geschäftsbeziehung \_\_\_\_\_

---



---



---

Fremdeinschätzungen/Referenzen \_\_\_\_\_

---



---



---

**Organisation**

Organigramm

liegt vor  noch beschaffen  nicht zu erhalten

	ja	nein
von außen erkennbare Organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

systematisches Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------------------------------------	--------------------------	--------------------------

Zertifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----------------	--------------------------	--------------------------

zertifizierter Bereich \_\_\_\_\_

---



---

**Rechtsbeziehungen**

	ja	nein
vertragliche Bindung an/von		

Lieferant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	--------------------------

Kunde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------------------------

Markeninhaber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---------------	--------------------------	--------------------------

eingetragene Marke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------	--------------------------	--------------------------

Lizenznehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------	--------------------------





Bei der Analyse von Charakteren und Persönlichkeitsanlagen helfen Ihnen eine Vielzahl von Persönlichkeitstests, mittels derer Sie ein Profil Ihrer eigenen Veranlagungen und derer Ihrer Kooperationspartner erstellen (lassen) können.

Werte sind häufig tief in der menschlichen Persönlichkeit liegende Faktoren, die wie „Motoren“ bei der Entstehung von Gedanken und Gefühlen wirken. Mit ihnen in Verbindung steht eine Vielzahl menschlicher Bedürfnisse (Motive), welche das tägliche Handeln, den Prozess der Entscheidungsfindung und die Erlangung von Zufriedenheit beeinflussen.

## 1.6 Bedeutung des Kooperationsvertrages

Zu den strategischen Grundlagen einer Kooperation gehört der Kooperationsvertrag. Der Kooperationsvertrag sollte insbesondere

- den Gegenstand\* der Kooperation,
- das Auftreten der Kooperation nach außen,
- die Beiträge der Kooperationspartner zum Gelingen der Kooperation,
- die „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation und
- die wechselseitigen Rechte und Pflichten für den Fall der Beendigung der Kooperation oder des Ausscheidens eines Kooperationspartners regeln.

**Brauchen Sie einen schriftlichen Kooperationsvertrag oder reicht eine Kooperation „auf Zuruf“?**

Es gibt gut funktionierende Kooperationen, die ohne schriftliche vertragliche Regelungen auskommen. Oft bestehen solche Kooperationen nur darin, sich bei Bedarf des Auftraggebers wechselseitig für die Zusammenarbeit zu empfehlen. Auch punktuelle gemeinsame Projekte sind in einem solchen Rahmen möglich, z.B. eine gemeinsame Veranstaltung für die Kunden der Kooperationspartner. Dabei hat jeder die Möglichkeit, auch die Kunden der anderen Kooperationspartner kennen zu lernen. Solche Kooperationen basieren in der Regel auf persönlichen Beziehungen. Wenn ein solches persönliches Vertrauensverhältnis besteht und die Kooperation sich auf eine lockere Zusammenarbeit beschränkt, die für die Kooperationspartner nicht von ausschlaggebender Bedeutung ist, kann auf ausdrückliche schriftliche Regelungen verzichtet werden. Allerdings kommen auch in diesen Fällen de facto vertraglich bindende gesetzliche Regelungen zwischen den Kooperationspartnern zustande. Kommt es wider Erwarten zwischen den Kooperationspartnern zum Streit, zeigen sich die typischen Nachteile des Verzichts auf eine schriftliche Regelung. Zu diesen Nachteilen gehört, dass

- die Vertragspartner oft unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was zwischen ihnen vereinbart ist,
- der wirkliche Inhalt der getroffenen Vereinbarungen nur schwer feststellbar ist und
- wichtige Fragen überhaupt nicht bedacht und deshalb auch nicht bewusst geregelt wurden.



**Tipp**

Jede Kooperation, die über eine gelegentliche punktuelle Zusammenarbeit von untergeordneter Bedeutung hinausgeht, sollte durch einen schriftlichen Kooperationsvertrag geregelt werden.

Dem Kooperationsvertrag kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil „Kooperation“ keine bestimmte Rechtsform der Zusammenarbeit ist. Haben z.B. die Gesellschafter einer BGB-Gesellschaft eine Frage nicht selbst geregelt, gilt die gesetzliche Regelung der §§ 705 bis 741 BGB. Haben die an einer Kooperation Beteiligten keine besonderen Vereinbarungen getroffen, kann man dagegen nicht ohne weiteres auf eine in sich geschlossene gesetzliche Regelung zurückgreifen, sondern muss im Konfliktfall oft erst mühsam ermitteln, welche gesetzlichen Regelungen Anwendung finden. Daraus entsteht ein hohes Maß an Rechtsunsicherheit.

Ähnlich wie für die Auswahl des Kooperationspartners gilt für die Gestaltung des Kooperationsvertrages: Je wichtiger die Kooperation für die Erreichung Ihrer eigenen unternehmerischen Ziele ist, umso größer sind die Anforderungen an die Qualität und Quantität der vertraglichen Regelung. In dieser Broschüre werden Sie an verschiedenen Stellen auf die Notwendigkeit vertraglicher Regelungen gesondert hingewiesen, z.B. im Kapitel 3.2 „Kooperation und Marke“.

Sie werden sich vielleicht fragen: „Nutzt mir ein detaillierter Vertrag auch dann, wenn es gar keinen Streit gibt?“ Diese Frage ist mit einem klaren „ja“ zu beantworten.

Je notwendiger die Leistungen des Kooperationspartners für die Erbringung der eigenen Leistungen sind, desto wichtiger ist es, dass der Kooperationspartner tatsächlich und rechtlich in der Lage ist, seine Leistungsverpflichtung zu erfüllen und dies auch freiwillig tut. Wenn Sie sich die Dauer eines normalen Zivilprozesses vergegenwärtigen erkennen Sie ohne weiteres, dass die Leistung des Kooperationspartners, die erst mit gerichtlicher Hilfe durchgesetzt werden muss, für Sie praktisch kaum noch von Interesse sein wird. Solche Klagen kommen deshalb wohl auch kaum vor.

\* Unter dem Gegenstand der Kooperation versteht man eine allgemeine Beschreibung der Tätigkeiten, bei denen die Partner kooperieren wollen und der mit der Kooperation verfolgten Ziele.

Denken Sie daran, dass Schadenersatzansprüche entgegen der eigentlichen Bedeutung des Wortes keinen vollwertigen Ersatz für eine pünktliche und ordnungsgemäße Leistung darstellen. Die negativen Auswirkungen einer verzögerten oder mangelhaften Leistung auf das Verhältnis zu Ihren Kunden und die Chance auf weitere Aufträge lassen sich in den seltensten Fällen genau beziffern. Deshalb kann der primäre Zweck der Vertragsgestaltung beim Kooperationsvertrag nicht darin liegen, Schadenersatzansprüche für den Fall der Leistungsstörung zu begründen.

Der praktische Nutzen eines detaillierten schriftlichen Kooperationsvertrages liegt insbesondere darin, dass

- schon die Ausformulierung detaillierter Regelungen dazu beiträgt, im Vorhinein auf allen Seiten gedankliche Klarheit darüber zu schaffen, welche Voraussetzungen von den Kooperationspartnern erfüllt werden müssen, damit die Zusammenarbeit zum Erfolg führt und
- ein solcher Vertrag, ausgehend von der Prämisse grundsätzlicher Vertragstreue aller Beteiligten, geeignet ist, das Verhalten der Beteiligten so zu steuern, dass der angestrebte Erfolg erreicht werden kann.



#### Tipp

Legen Sie das Schwergewicht bei der Vertragsgestaltung auf die klare Herausarbeitung des Leistungsgegenstandes. Untrennbar damit verknüpft sind die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Festlegung von Abläufen, d.h. die Definition von Ablaufprozessen.

#### Hohe Anforderungen an die Vorausplanung

Kooperationen, die sich nicht auf eine punktuelle Zusammenarbeit beschränken, sondern auf längere Zeit angelegt sind, stellen besondere Anforderungen an die Vorausplanung. Gerade dann, wenn die Kooperation sich dynamisch entwickeln soll, können nicht alle Einzelheiten der Zusammenarbeit im Vorhinein abschließend festgelegt werden. Für eine Kooperation ergeben sich höhere Anforderungen an die Vorausplanung als für die Führung der Mitarbeiter des eigenen Unternehmens. Gegenüber den eigenen Mitarbeitern besteht die Möglichkeit, fortlaufend im Rahmen des Direktionsrechts Weisungen zu erteilen. Bei den Partnern einer Kooperation handelt es sich dagegen um rechtlich selbständige Unternehmen, die grundsätzlich untereinander nicht weisungsberechtigt bzw. weisungsgebunden sind. Deshalb muss im Vorhinein geregelt werden, wie die im Lauf der Zeit erforderlich werdenden Entscheidungen getroffen werden. Dabei werden sich die Kooperationspartner in der Regel nicht so weitgehenden Weisungsrechten eines Kooperationspartners oder der Mehrheit der Kooperationspartner unterwerfen, wie dies für ein Arbeitsverhältnis typisch ist.

Weiterführende Hinweise zur vertraglichen Lösung typischer Regelungsprobleme finden Sie in dem Kapitel 5 „Risiken erkennen und begrenzen“ und im Kapitel 8 „Vertragsbeispiele“.

## 1.7 Ausgewählte steuer- und arbeitsrechtliche Aspekte

Die Binnenkooperation wirft in der Regel keine steuerlichen Probleme auf. Zu den Ausnahmefällen gehört die Kooperation gemeinnütziger Unternehmen. Bei einer Außenkooperation ist es regelmäßig erforderlich, dass Sie sich von Ihrem Steuerberater über die steuerlichen Konsequenzen beraten lassen. Insbesondere muss geklärt werden, ob für die Kooperation eine eigene Steuererklärung abgegeben werden muss.

Arbeitsrechtlich ist die Binnenkooperation in aller Regel unproblematisch, solange sich die Kooperationspartner nicht wechselseitig Personal ausleihen wollen. Dann muss darauf geachtet werden, ob die Arbeitnehmer überhaupt verpflichtet sind, bei dem anderen Kooperationspartner zu arbeiten. Außerdem muss geprüft werden, ob und welche Vorschriften des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) Anwendung finden. Komplikationen können auch entstehen, wenn die Kooperationspartner ihre bisher getrennten Betriebe zukünftig gemeinschaftlich führen wollen und so trotz weiter bestehender rechtlicher Selbständigkeit der Unternehmen ein gemeinsamer Betrieb im Sinne des Kündigungsschutzgesetzes und des Betriebsverfassungsgesetzes entsteht.

#### Beispiel

Zwei Kooperationspartner beschäftigen jeweils neun Arbeitnehmer. Das Kündigungsschutzgesetz findet erst auf Betriebe Anwendung, die mehr als zehn Arbeitnehmer beschäftigen. Für Teilzeitkräfte gilt eine besondere Zählweise. Die beiden Kooperationspartner brauchen deshalb für eine wirksame Kündigung grundsätzlich keinen Kündigungsgrund. Werden die Betriebe zu einem gemeinsamen Betrieb zusammengefasst, wird die Schwelle von zehn Arbeitnehmern überschritten und das Kündigungsschutzgesetz findet Anwendung. Eine wirksame Kündigung ist dann wesentlich schwerer.

Die Außenkooperation kann selbst Arbeitgeber werden. Wenn Arbeitnehmer der Kooperationspartner vorübergehend oder dauerhaft als Arbeitnehmer der Kooperation beschäftigt werden sollen, muss geregelt werden, ob das bisherige Arbeitsverhältnis zum Kooperationspartner für die Dauer der Beschäftigung bei der Kooperation nur ruhen oder endgültig beendet werden soll. Außerdem ist dann zu überlegen, was mit den Arbeitsverhältnissen geschehen soll, wenn ein Kooperationspartner aus der Kooperation ausscheidet oder die Kooperation insgesamt beendet wird. Dabei kann es auch



zu einem arbeitsrechtlichen Betriebsübergang von der Kooperation auf den Kooperationspartner kommen, der die Aktivitäten der Kooperation fortführt. Dies führt dann dazu, dass der fortführende Kooperationspartner gem. § 613 a Abs. 1 BGB in die Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis eintritt, wenn die betroffenen Arbeitnehmer dem nicht widersprechen (§ 613 a Abs. 6 BGB).

Die arbeitsrechtlichen Fragen, die sich aus einer Kooperation ergeben können, werden in diesem Leitfaden aus Platzgründen nicht näher erörtert. Sie müssen im Einzelfall mit Ihrem arbeitsrechtlichen Berater besprochen werden.

## 1.8 Finanzierung von Kooperationen

Viele Kooperationsvorhaben machen zunächst die Aufnahme von Fremdkapital erforderlich. Neben der Aufnahme von Krediten und Einlagen möglicher Investoren stehen Ihnen verschiedene Förderhilfen von Bund, Bundesländern und der EU zur Verfügung.

Es existiert eine Vielzahl an staatlichen Förderprogrammen die Sie in unterschiedlichen Datenbanken finden können. Besonders umfangreich ist die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi). Auch die KfW-Mittelstandsbank bietet ein großes Spektrum an Informationen an. Hierzu können Sie bereits über eine Suchmaske per Internet eine konkrete Anfrage starten. Bitte prüfen Sie für Ihr individuelles Vorhaben, welche Vergabevoraussetzungen von Ihnen erfüllt werden können und welches Programm für Ihre Kooperation geeignet ist. Sie finden im Folgenden verschiedene beratende Institutionen aufgeführt, die Sie hierbei unterstützen.

Die folgende Liste enthält nicht die Vielzahl unterschiedlicher Förderprogramme, sondern Hinweise auf Institutionen, die entweder Förderprogramme anbieten oder bei denen Sie sich über Fördermittel informieren können.

### Förderinstitutionen

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
[www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/Technologiepolitik/foerderbereiche.html](http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Technologie-und-Innovation/Technologiepolitik/foerderbereiche.html)

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
[www.bmbf.de/foerderungen/677.php](http://www.bmbf.de/foerderungen/677.php)

KfW Mittelstandsbank  
[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de)

### Kompetente Beratung spart Zeit und schont Ihren Geldbeutel

Diese Liste der Förderinstitutionen, Beratungsinstitutionen und Förderprogramme ist keinesfalls vollständig und kann lediglich einen Eindruck über die Möglichkeiten der Förderung und Beratung geben. Es würde den Rahmen dieser Broschüre sprengen, hier alle Möglichkeiten auch nur ansatzweise darzustellen. Deshalb sollten Sie kompetente Beratung in Anspruch nehmen.

Die Partner des Enterprise Europe Network z.B. bieten speziell über europäische Fördermittel Beratung und Unterstützung an. Die bayerischen Partner haben unter [www.een-bayern-innovativ.de](http://www.een-bayern-innovativ.de) u.a. Kurzdarstellungen europäischer Förderprogramme zur Verfügung gestellt.

Die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern bieten darüber hinaus Beratungen zu Kooperationen, Innovationen oder dem Auslandsgeschäft an. Weitere Unterstützung bieten die Projektträger des Bundes und die Nationalen Kontaktstellen des Bundes für verschiedene EU-Programme.



Tipp

Warum selbst zum Experten werden, wenn dieser nur einen Steinwurf entfernt sitzt?

European Commission Enterprise Europe Network  
[www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu](http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu).  
 Die deutschen Kontaktstellen finden Sie unter [www.een-deutschland.de](http://www.een-deutschland.de).

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK)  
[www.dihk.de](http://www.dihk.de)

Hier finden Sie auch die Kontakte zu Ihrer zuständigen IHK.

Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. (ZdH)  
[www.zdh.de](http://www.zdh.de)

Hier finden Sie auch die Kontakte zu Ihrer zuständigen Handwerkskammer.

### Förderprogramme

- **Verschiedene Förderprogramme**  
 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
 Förderdatenbank im Internet [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)
- **Mittelständische Kooperationen und Netzwerke**  
 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM), [www.zim-bmwi.de](http://www.zim-bmwi.de)

- **EU fördert Kooperationsprojekte**  
Anders als der Bund und die Länder fördert die EU häufig Projekte, in denen mehrere Partner aus verschiedenen Ländern zusammenarbeiten. Gerade die Förderprogramme zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation (FuE) fördern fast ausnahmslos Kooperationsprojekte. Unternehmen können deshalb durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Universitäten an aktuellen Entwicklungen teilhaben, ihr eigenes finanzielles Risiko minimieren und neue internationale Netzwerke aufbauen. Die Zuschüsse für solche Projekte sind normalerweise nicht zurückzahlen und decken einen hohen Teil der Projektkosten ab. Im Falle des 7. Forschungsrahmenprogramms der EU beträgt die Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen sogar bis zu 75 Prozent, große Unternehmen können immerhin noch bis zu 50 Prozent an Zuschüssen erhalten. Auf Landes- und Bundesebene beträgt die Unterstützung 25 bis 50 Prozent der FuE-Projektkosten. Und auch hier erfordern viele Programme mehr und mehr Kooperationen zwischen mehreren Partnern.
- **Netzwerkbildung wird ebenfalls finanziell unterstützt**  
Andere EU-Förderprogramme unterstützen thematische Netzwerke. Hier werden keine Entwicklungskosten getragen, sondern typische Kosten für den Aufbau der Netzwerke, wie zum Beispiel Reisekosten, Kosten der Unterkunft und die Organisation von Treffen. So fördert das EU-Programm zur Unterstützung der Informations- und Kommunikationstechnologie-Politik Netzwerke, die zum Austausch bewährter Praktiken führen sollen, maximal drei Jahre lang mit bis zu 100 Prozent.
- **Zuschüsse für Lebenslanges Lernen**  
Das EU-Programm Lebenslanges Lernen fördert unter anderem Kooperationen zum internationalen Austausch von Berufstätigen, Auszubildenden oder Praktikanten. So können diese nicht nur andere Länder und Sitten kennenlernen, sondern auch neue Sprachen lernen.
- **Netzwerke in Asien – europäisch unterstützt**  
Ein weiteres Programm der EU fördert Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für Vertreter europäischer KMU in asiatischen Unternehmen inklusive praktischer Demonstrationsvorhaben sowie die Kontaktabbau und den Aufbau von Netzwerken zwischen europäischen und asiatischen KMU und KMU-Verbänden mit bis zu 90 Prozent der Kosten.
- **Geschäftskontaktbörsen und Messen – mehr als Speed-Dating!**  
Kooperationen werden auch auf andere Art gefördert. So bietet das Enterprise Europe Network eine Vielzahl von Geschäftskontakt- und Technologietransferbörsen für Unternehmen an. Durch die finanzielle Förderung des Netzwerks unterstützt die EU-Kommission indirekt das erste Kennenlernen und den Aufbau von Kooperationen durch niedrige Teilnehmerentgelte. Aber auch die Messebeteiligungsprogramme von Bund und Ländern unterstützen den Aufbau von Geschäftskooperationen indirekt durch die Finanzierung von Messegemeinschaftsständen, an denen Firmen zu überschaubaren Kosten an internationalen Fachmessen teilnehmen können. Weitere Förderinitiativen, wie die Exportinitiative Erneuerbare Energien, Markterschließungsprogramme der Länder, wie das Go International des Freistaates Bayern oder Exportversicherungen und Garantien für Exportkredite und Auslandsinvestitionen sind letztendlich nichts anderes als Fördermaßnahmen zur Unterstützung von Geschäftskooperationen.

## Checkliste 3: „Kooperieren – warum, wie und mit wem“

Anhand der folgenden Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie wesentliche Maßnahmen ergriffen haben, die für Ihre Grundüberlegungen zur Planung Ihres Kooperationsvorhabens hilfreich sind.

Grundüberlegungen	Notizen
Gründe für die Kooperation geklärt	Zielsetzung: _____ _____
Ober- und Teilziele der Kooperation definiert	Zielsetzung: _____ _____
Inhalte des Vorhabens festgelegt	Stichworte: _____ _____
benötigte Kompetenzen der Kooperationspartner festgelegt	Stichworte: _____ _____
benötigte Anzahl der Partner ermittelt	Anzahl: _____
Anforderungsprofile an das/die Partnerunternehmen erstellt	Ergebnis: _____ _____
Grundüberlegungen gemeinsam mit allen Partnern abgestimmt	Stichworte: _____ _____
Kompetenzen auf einzelne Partner verteilt	Kompetenz xy und Partnerbetrieb z: _____ _____
Teilziele auf einzelne Partner übertragen	Teilziel xy und Partnerbetrieb z: _____ _____
Grundform der Kooperation festgelegt (siehe Kapitel 1.3 „Welche Form der Kooperation ist für Sie die richtige?“)	Beschreibung: _____ _____
rechtliche Aspekte der Kooperationsform festgelegt	Beschreibung: _____ _____ _____
Art der verbundenen Wirtschaftsstufen festgelegt (horizontal, vertikal, lateral)	Art: _____ _____
Kooperationsvertrag aufgesetzt und Modalitäten für die Auflösung der Kooperation bzw. für den vorzeitigen Austritt einzelner Partner festgelegt (Kapitel 1.6 „Bedeutung des Kooperationsvertrages“ und Kapitel 6 „Beendigung einer Kooperation“)	Stichworte: _____ _____ _____

Mit der Festlegung von Kooperationsinhalten und -partnern und der Zuordnung von Kompetenzen und Aufgaben zu einzelnen Partnern sowie der Wahl der Kooperationsform (s. Kapitel 1 „Kooperieren – warum, wie und mit wem?“) haben Sie Ihr Kooperationsvorhaben bereits in Umrissen entworfen. Darauf aufbauend gilt es, Details auszuarbeiten, schrittweise den Aufbau der Kooperation (Zuweisung von Aufgaben zu einzelnen Betrieben, Abteilungen, Mitarbeitern) sowie die Abläufe der Aufgabenerfüllung und der Zusammenarbeit zu gestalten (Koordination von Kooperationsressourcen, Schnittstellenmanagement bis hin zum Supply Chain Management (Lieferkettenmanagement), Ausübung gemeinsamer Funktionen etc.). Unter Umständen sind aufwändigere organisatorische Maßnahmen erforderlich, etwa die Einrichtung neuer Stellen oder die Schaffung technischer Voraussetzungen für die Vernetzung der Partner.

Aus Form, Ziel (Inhalt) und zeitlicher Dauer der Kooperation, Intensität der Zusammenarbeit, der Herkunft und Größe der Partnerunternehmen etc. resultieren unterschiedliche Organisationsstrukturen und -abläufe. Im Folgenden werden wichtige Aspekte für die Planung der Kooperationsorganisation in ihrem Aufbau und Ablauf angesprochen. Diese sind für Ihr individuelles Kooperationsvorhaben und die Anwendung zu konkretisieren und zu modifizieren (je nach Komplexität Ihres Vorhabens sind unterschiedliche Teilaspekte für Sie relevant).

Mit der Organisation Ihres Kooperationsvorhabens entwickeln Sie ein System von Vereinbarungen und Regelungen, durch welches die verschiedenen Abläufe innerhalb Ihrer Kooperation auf die gemeinsamen, übergeordneten Ziele ausgerichtet werden (Ablauforganisation, Prozesse). Hierzu gehören z.B. die Festlegung von gemeinsamen Akquisitionsabläufen, Auftragsannahme und -bearbeitungsprozessen oder Bestellvorgängen. Um diese Ablaufregelungen umzusetzen, sind geeignete Strukturen zwischen und innerhalb der Partnerbetriebe erforderlich, welche auf die zur Zielerreichung notwendigen Handlungen ausgerichtet sind (Aufbauorganisation). Im Rahmen der Organisationsentwicklung sollten auch mögliche Strukturveränderungen, wie sie z.B. durch das vorzeitige Ausscheiden eines Partners entstehen können, berücksichtigt werden\*. Auch die komplette Auflösung der Kooperation (geplante Beendigung oder vorzeitige Auflösung) sollte an dieser Stelle organisatorisch so vorbereitet werden, dass die wieder getrennt wirtschaftenden Unternehmen auch alleine erfolgreich am Markt agieren und bestehen können. Hierzu sind mehrere Aspekte zu berücksichtigen: Klare Regelungen im Kooperationsvertrag (siehe Kapitel 1.6 „Bedeutung des Kooperationsvertrages“, Kapitel 5.3 „Wichtige vertragliche Regelungen“ und Kapitel 6 „Be-

endigung einer Kooperation“) bzgl. der Verfahrensweise im Hinblick auf das eingebrachte oder gemeinsam erworbene Anlagevermögen, die Betriebsmittel etc. oder die Aufteilung des Kundenstamms und erfolgte Werbemaßnahmen, soweit diese zur Steigerung der Bekanntheit der Partner oder zum Aufbau einer gemeinsamen Marke geführt haben (siehe auch Kapitel 3.2 „Kooperation und Marke“).

Eine der Hauptschwierigkeiten in der Kooperation von Unternehmen liegt darin, die unterschiedlichen Interessen und Tätigkeiten mehrerer Unternehmen zu koordinieren. Hierbei ist ein Aspekt der reibungslose Ablauf unterschiedlicher Kooperationsprozesse an den Übergangsstellen zwischen den Partnerunternehmen, wie z.B. bei der Daten- oder Materialweiterleitung. Je mehr Schnittstellen eine Kooperation aufweist, desto herausfordernder ist dieses interne Schnittstellenmanagement. Weitere Schnittstellen entstehen in der Zusammenarbeit mit externen Unternehmen und Institutionen (Lieferanten, Banken etc.) bzw. im Kundenkontakt (Akquisition, Point of Sale, Stammkundenpflege, Beschwerdemanagement, Service etc.). Für eine reibungslose gemeinsame Leistungserstellung ist die Berücksichtigung der entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen wichtig (Ansprechpartner, klare Verantwortungsbereiche, Informationsaustausch, Technik, Arbeitsmethoden etc.). Insbesondere bei einer auf verschiedene Partner verteilten Full-Service-Leistung ergibt sich häufig eine Vielzahl von Schnittstellen. Eine genaue Abstimmung der Leistungsprozesse unterstützt eine gelungene Gesamtleistung und das erfolgreiche Auftreten beim Kunden.

Vernetzungsprobleme an den Übergängen zwischen den einzelnen Partnerunternehmen entstehen z.B. durch unterschiedliche Bearbeitungsmethoden für den selben Vorgang, unterschiedliche Abrechnungseinheiten, nur teilweise compatible EDV-Systeme oder durch Informationslücken.

Für die Aufbau- und Ablauforganisation Ihres Kooperationsvorhabens stehen Ihnen Methoden und Instrumente aus dem Informationsmanagement, dem Prozessmanagement und dem Projektmanagement zur Verfügung. Vertiefende Hinweise zu geeigneten Vorgehensweisen, Methoden und Instrumenten des Projekt-, Prozess- und Informationsmanagements finden Sie in der entsprechenden Fachliteratur. Auf Aspekte zur Gestaltung von kooperationsinternen Informationsflüssen wird im Kapitel 2.3 „Interne Kommunikation“ genauer eingegangen.

Bitte bedenken Sie bei der Gestaltung der Schnittstellen innerhalb Ihrer Kooperation, dass der langfristige Erfolg der Zusammenarbeit nicht von den individuellen Kontakten zwischen einzelnen Mitarbeitern abhängig sein sollte (insbesondere in Unternehmen mit hoher Mitarbeiter-Fluktuation ergeben sich sonst vermeidbare Probleme).

\* Wenn möglich, sollte für diese Fälle bereits vorzeitig Ersatz bzw. Möglichkeiten für die effiziente Weiterarbeit auch ohne den/die Partner geplant werden.



Tipp

Für die Minimierung und Lösung von Problemen an den Vernetzungsstellen zwischen den Partnerbetrieben empfiehlt es sich, das Schnittstellenmanagement als eigenständige Aufgabe im Rahmen der Aufbauorganisation vorzusehen.

## 2.1 Aufbauorganisation

Die Basis der Kooperationsstruktur entsteht durch die Zuteilung der Aufgaben an die einzelnen Partner und die Verknüpfung dieser Aufgaben innerhalb der Kooperation (wer erfüllt welche Aufgaben für wen?). Im Detail entwickelt sich diese Struktur dann durch die konkrete Gestaltung der Abläufe und Vorgänge zwischen den Partnerbetrieben (auf zwischenbetrieblicher Ebene). Ziel ist es hierbei, die Stärken der einzelnen Partner so zu verbinden, dass die Wettbewerbsstärke der gesamten Kooperation maximiert wird. Dabei sind die individuellen Schwachstellen mit zu berücksichtigen und, soweit möglich, auszugleichen.

### Beispiel

So gleicht z.B. in einer Einkaufskooperation mehrerer Reinigungsbetriebe der Partner mit einer Stärke im Fuhrpark die Schwächen der Partnerunternehmen (z.B. wenige Fahrzeuge, geringere Ladefläche) aus. Seine Aufgabe wäre es in diesem Fall, die Einkaufstransporte und die Verteilung der Produkte an die Partner zu übernehmen. Im Gegenzug übernimmt ein anderes Partnerunternehmen mit einer Stärke z.B. im Beschaffungsmarketing die Preisvergleiche und die Verhandlungen mit den Zulieferfirmen.

Neben der Organisation der Beziehungen zwischen den Unternehmen sind organisatorische Maßnahmen für die Kooperationstätigkeit innerhalb der einzelnen Partnerbetriebe vorzunehmen (innerbetriebliche Ebene). Z.B. die Verteilung von Zuständigkeiten für die Kooperationstätigkeiten auf einzelne Mitarbeiter (ggf. sind hierfür eigene Stellen zu schaffen oder vorhandene Arbeitsbedingungen zu verändern).

Die leistungsbezogenen, funktionalen Beziehungen zwischen den Partnern können als Organigramm skizziert werden. Diese Darstellungsform eignet sich sowohl für die Abbildung der zwischenbetrieblichen als auch der innerbetrieblichen Ebene. In einer Matrix werden bspw. die Funktionen (Aufgaben), die im Rahmen der Kooperationstätigkeit gemeinschaftlich erfüllt werden, unabhängig von den verschiedenen Leistungen dargestellt (siehe Abb. 5 „Beispiel für eine Kooperations-Matrix“). Den Schnittpunkten der Verbindungslinien können die jeweils für die entsprechenden Aufgaben zuständigen Partnerbetriebe (oder auch zentrale Stellen s.u.) zugeordnet werden.

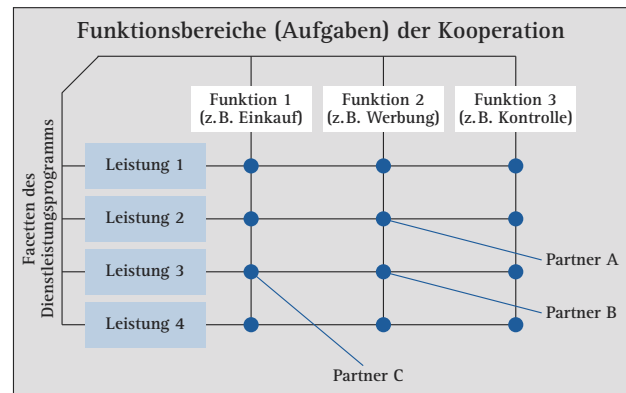


Abb. 5: Beispiel für eine Kooperations-Matrix

Je nach Art und Größe der Kooperation werden gemeinsame Funktionen evtl. in einer zentralen Stelle (Stabsstelle der Kooperation) gebündelt. Diese zentrale Stelle (z.B. gemeinsame EDV-Zentrale, Zentrallager, Cash-Pool oder gemeinsame Marketing-Zentrale) steht mit ihrer Spezialisierung in festgelegten Leistungsbeziehungen zu den einzelnen Partnerunternehmen. Zusätzlich zu den Beziehungen zwischen den Partnerbetrieben (zwischenbetriebliche Ebene) entwickelt sich somit eine zweite „überbetriebliche“ Beziehungsebene (siehe Abb. 6 „Kooperationsstrukturen mit und ohne zentrale Stelle innerhalb der Kooperation“).

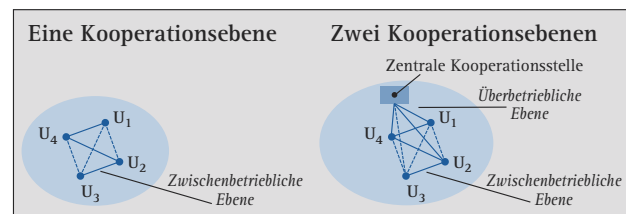


Abb. 6: Kooperationsstrukturen mit und ohne zentrale Stelle innerhalb der Kooperation

Während auf zwischenbetrieblicher Ebene die Beziehungen zwischen zwei oder mehreren Mitgliedern stattfinden (diese Beziehungen bestehen aus einem direkten Leistungs-, Material- oder Informationsaustausch), werden auf überbetrieblicher Ebene Leistungen für die Kooperation erstellt. Jedes Partnerunternehmen sollte in einer, für die individuelle Aufgabenerfüllung sinnvollen, Verbindung mit diesem zentralen Organ stehen. Aus den verschiedenen gemeinsam nutzbaren Funktionen ergeben sich insbesondere fünf Arten von zentralen Stellen, die nach ihrem Aufgabenspektrum unterschieden werden können:

- Verwaltungsorgane (z.B. Rechnungswesen, Personalverwaltung, Lagerverwaltung),
- Ausführungsorgane (z.B. Beschaffung, Vertrieb, zentrale (Teil-)Leistungserstellung),



- Planungsorgane (z.B. Kapazitätsplanung, Logistikplanung, Budgetplanung),
- Revisions- und Kontrollorgane (z.B. Qualitätsprüfer, Kostenkontrollen) oder
- Entscheidungsorgane (z.B. Geschäftsführungs- bzw. Leitungsfunktion).

Die zentralen Stellen der Kooperation können unterschiedliche Rechts- und Organisationsformen annehmen (z.B. GmbH oder Verein, Arbeitskreise oder Ausschüsse; zu Rechtsformen einer Kooperation siehe Kapitel 1.3 „Welche Form der Kooperation ist für Sie die richtige?“ und Kapitel 1.4 „Binnen oder Außenkooperation?“). Die Entscheidung für eine bestimmte Rechts- oder Organisationsform richtet sich vor allem nach der Dauer der Aufgabenerfüllung, nach dem Komplexitätsgrad der Funktionen (Zentrallager, Marktanalysen, Verwaltung der gemeinsamen Kundendaten, strategische Planung etc.) sowie nach Art, Umfang und Kostenintensität der benötigten Ressourcen (z.B. Finanzmittel, Sachmittel, Personal, eigene Gebäude) und Steuer- oder Haftungsfragen. Weitere Kriterien können der Umfang der Entscheidungskompetenz sowie Art und Umfang wahrzunehmender repräsentativer Aufgaben sein.



#### Tipp

Die wirtschaftliche Schlagkraft, Effektivität oder die Qualität Ihrer Kooperationstätigkeit könnte u.U. durch die Bündelung bestimmter Aufgaben in einer zentralen Stelle erhöht werden. Bitte überlegen Sie, ob dies der Fall sein könnte und entscheiden Sie, ob in Ihrem konkreten Fall der Nutzen den Aufwand rechtfertigt.

Für den Erfolg der Kooperation ist es förderlich, die Zusammenarbeit im Detail festzulegen. Je genauer die Arbeitsteilung geregelt ist, desto deutlicher werden die Verpflichtungen für den einzelnen Partner sowie die Ansprüche der Partner untereinander. Hierzu können Koordinationsinstrumente wie Arbeitshandbücher und Pflichtenhefte dienen.

Die Aufgaben, die jedes Partnerunternehmen für die Kooperation übernommen hat, müssen in die einzelbetriebliche Organisation integriert werden. Auf innerbetrieblicher Ebene sollten Ansprechpartner für die jeweiligen Kooperationsbelange benannt werden. Darüber hinaus sind Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche einzelnen Mitgliedern (Mitarbeitern und Führungskräften) zuzuweisen. Insbesondere:

- Ausstattung der Geschäftsführung bzw. der Vorstandsebene mit Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortungsbereichen,
- Verteilung von Kompetenzen, Pflichten und Verantwortung an die Bereichs-/bzw. Abteilungsleitung gegenüber

- den Mitarbeitern im eigenen Betrieb und gegenüber an der Gesamtleistung beteiligten Mitarbeitern in Partnerunternehmen oder zentralen Kooperationsstellen,
- Verteilung von Aufgaben und ggf. Verantwortungsbereichen an einzelne Mitarbeiter.

Bei einer schnittstellenreichen Kooperation ist besonderes Augenmerk auf mögliche Ausnahmesituationen und Störfälle zu legen. Greifen in diesen Fällen entsprechende Ausnahmeregelungen? Wer ist verantwortlich für die zu treffenden Entscheidungen und welche Abläufe sind einzuhalten (z.B. in Hinblick auf Informationsflüsse)?



#### Tipp

Es kann sinnvoll sein, für die Gestaltung von Organisationsstrukturen ein eigenes Projektmanagement einzusetzen, um eine systematische und effiziente Vorgehensweise zu gewährleisten. Je nach Komplexität und Größe der Kooperation oder der Leistungskette bietet sich die Untergliederung in kleinere Teilprojekte an. Die Koordination umfangreicherer Projekte oder einer evtl. vorhandenen Vielzahl von Teilprojekten, bei denen gemeinsame Ressourcen genutzt werden (Personal, Räume, Technik u.a.), wird durch den Einsatz von EDV-gestützter Netzplantechnik (z.B. MS-Project) vereinfacht.

## 2.2 Ablauforganisation

Im Rahmen der Ablauforganisation nehmen Sie eine prozessorientierte Betrachtung der Abläufe in Ihrer Kooperation vor. Es geht um die zeitliche Abfolge und die Orte der Aufgabenerfüllung (wann und wo werden von wem welche Leistungen in welcher Qualität und mit welcher Technik erbracht?). Für die Detailplanung kommt es im Besonderen auf die konkreten Gegebenheiten im Rahmen Ihres Vorhabens an. In diesem Zusammenhang sind auch die Informationsflüsse innerhalb der Kooperation zu gestalten (interne Kommunikation).

Für die Organisation der Prozesse zur Aufgabenerfüllung sind vorrangig drei Aspekte zu unterscheiden:

1. zeitliche Reihenfolge der einzelnen Teilleistungen (sequentielle Anordnung),
2. gleichzeitiger Ablauf mehrerer Teilleistungen (parallele Anordnung),
3. örtliche Aspekte der Aufgabenerfüllung (Arbeitsplätze, Lager etc.) und der Transporte (räumliche Anordnung).

Zu regeln sind auch hier die Abläufe zwischen den Partnern und innerhalb der Partnerunternehmen.



Die Regelungen der einzelnen Abläufe können in Form von Handbüchern und Schnittstellenvereinbarungen festgehalten und auf Mitarbeiterebene in die Stellenbeschreibungen eingefügt werden. Wichtig sind hier Vorgaben zur Durchführungs- und Produktqualität. Zur Dokumentation können Instrumente des Prozessmanagements genutzt werden (Prozessmodelle, Flussdiagramme etc.). Zur Einführung der geplanten Ablauforganisation und für die Koordinations-tätigkeiten des laufenden Betriebes kann (je nach Komplexität der Kooperation) ein Steuerkreis mit Prozessteams einberufen werden. Ein Steuerkreis besteht üblicherweise aus Personen, die mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind. In einem Prozessteam sollten demgegenüber möglichst viele der Mitarbeiter zusammengeführt werden, die an dem jeweils zu gestaltenden Prozess beteiligt sind (die Anzahl Mitarbeiter sollte eine effektive Gruppenarbeit noch ermög-

lichen). Ist die Gruppe zu groß können, soweit vom Aufwand gerechtfertigt, Unterteams gebildet werden.



**Tipp**

Bei der Gestaltung der Vernetzungsbeziehungen (Strukturen und Abläufe) innerhalb der Kooperation empfiehlt es sich, möglichst frühzeitig die folgende Punkte zu beachten: Tätigkeiten zusammenfassen, Kompetenzen bündeln, Aufnahme neuer und Austritt bestehender Partner einplanen, Ressourcenverfügbarkeit optimieren, Teilprozesse parallel ausführen (soweit möglich), Störfälle einplanen, Prozesse auf den Kundennutzen ausrichten, Kapazitäten und Bestände (soweit vorhanden) minimieren, unnötige Transporte und unnötige Informationsübermittlungen vermeiden.

### Checkliste 4: Organisation

Die folgende Checkliste kann Sie beim Aufbau Ihrer Kooperationsorganisation unterstützen. Je nach Art Ihres Vorhabens ist es ggf. hilfreich, in einer zusätzlichen Liste für jede der Aufgabenkategorien dieser Checkliste individuelle Teilaufgaben zu formulieren. Hierbei kann es hilfreich sein, wenn Sie sich dazu jeweils Antworten zu den relevanten „W-Fragen“ der Organisation Ihrer Kooperation beantworten: Was erfolgt wann, wo und wie von wem für wen zu welchem Zeitpunkt/in welchem Zeitraum?

Aufgaben	Namen
Verantwortliche(r) für die Organisation benannt	Name: _____ _____
Einsatz eines eigenen Schnittstellenmanagements	Stichworte: _____ _____
(Teil-)Projekte untergliedert	Stichworte: _____ _____
(Teil-)Prozesse definiert	Stichworte: _____ _____
zentrale Stelle gebildet (wenn sinnvoll)	Beschreibung: _____ _____
gemeinsame Ressourcennutzung geregelt	Stichworte: _____ _____ Besonderheiten: _____ _____

### Fortsetzung Checkliste 4: Organisation

Aufgaben	Namen
Zuordnung von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung zu einzelnen Partnern, Abteilungen, Mitarbeitern/Führungskräften	Name/Bezeichnung und entsprechende Kompetenz etc.: _____ _____
Stellenbeschreibungen, Handbücher etc. erstellt	Stichworte: _____ _____
Anreizsysteme geschaffen	Stichworte: _____ _____
Informationsbedarfsanalyse durchgeführt	Ergebnisse: _____ _____
Informationsbestände ermittelt	Ergebnisse: _____ _____
Informationslücken geschlossen bzw. Vorgehen hierzu organisiert	Stichworte: _____ _____
konkrete Abläufe des Informationsaustausches festgelegt	Stichworte: _____ _____
Mitarbeiter über die Kooperation informiert (ggf. Newsletter entworfen)	Stichworte: _____ _____
Mitarbeiterveranstaltungen vorgesehen	Stichworte: _____ _____
Regelungen schriftlich fixiert, ggf. Verträge ausgearbeitet (siehe Kapitel 1.6 „Bedeutung des Kooperationsvertrages“)	Stichworte: _____ _____
möglicher Ersatz bestimmt für den Fall, dass ein Partner ausscheidet	Name: _____ zu beachten: _____ _____ _____
Vorgehen im Falle der Auflösung der Kooperation festgelegt (siehe hierzu auch Kapitel 6 „Beendigung einer Kooperation“)	Stichworte: _____ _____ _____ _____

### 2.3 Interne Kommunikation (Informationsflüsse innerhalb der Kooperation)

Ein wichtiger Aspekt für den Erfolg einer Kooperation ist die Bereitstellung von Informationen für die Partner über Termine, Qualitäten, Quantitäten, technische Vorgaben, Sonderbedingungen, Preise, Bedarfe, Anforderungen, Kundendaten, Know-how etc. Dabei müssen die jeweils erforderlichen Informationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitgestellt werden.

Bei der Gestaltung der Informationsflüsse (Informationsmanagement, bei größeren Kooperationen sinnvoll) innerhalb der Kooperation können fünf Schritte unterschieden werden:

1. Ermittlung des Informationsbedarfs (Informationsbedarfsanalyse) für die gesamte Kooperation sowie der Informationsbedarfe einzelner Partner: Wer benötigt welche Informationen zu welchen Zeitpunkten für welche Arbeitsschritte?
2. Bestandsaufnahme der innerhalb der Kooperation vorhandenen Informationen mit Benennung der Informationsquellen: Wer verfügt über welche Informationen?
3. Verknüpfung von Informationsbedarfen und Informationsressourcen innerhalb der Kooperation: Skizzierung von Informationsnachfrage und Informationsangebot, bezogen auf die einzelnen Partner. Aufdeckung von Informationslücken.
4. Ausgestaltung der Abläufe zum Informationsaustausch und zur Schließung von Informationslücken (technische Details, E-Mail-Verteiler, automatisierte Informationsverteilung etc.). Ziel: Jeder Mitarbeiter kann selbständig die Informationen abrufen, die er zur Erledigung seiner Aufgaben im Rahmen der Kooperation benötigt.
5. Archivierung von Informationen und Festlegung von Zugriffsmodalitäten auf die Archive (ggf. inkl. unterschiedlicher Zugriffsrechte für die einzelnen Mitarbeiter).

Neben Informationen zum reibungslosen Ablauf der Erstellung einzelner Teilleistungen bzw. einer kompletten Leistungskette ist auch das Know-how innerhalb der Kooperation zu koordinieren, zu archivieren und zu vermehren (Wissensmanagement, lernende Organisation). Darüber hinaus sollten alle an der Kooperation beteiligten Personen in regelmäßigen Abständen über die Kooperation informiert werden (über Ziele, Partnerunternehmen, Mitarbeiter, Ergebnisse, Ereignisse, Veränderungen etc.). Hierzu bieten sich bei großen und dau-

erhaften Kooperationen z.B. ein Kooperations-Newsletter und dessen Versand über einen internen Verteiler an (dieses Medium könnte, bei geeigneter Aufmachung, auch für die externe Kommunikation mit Kunden, Zulieferbetrieben, Banken u.a. Anspruchsgruppen eingesetzt werden).

Hilfreich für den Informationsfluss innerhalb des Kooperationsverbundes kann es sein, dass die jeweils beteiligten Mitarbeiter sich persönlich kennen. Im Rahmen von Mitarbeiterveranstaltungen (wie z.B. moderierten Workshops) können Kontakte geknüpft bzw. intensiviert sowie Informationen auf direktem Wege ausgetauscht werden.

Je nach Komplexität der bereitzustellenden und zu koordinierenden Informationen ist die Einführung eines EDV-gestützten Informationsmanagements zu empfehlen. Auch die Archivierung der Daten und die Zugriffsmöglichkeiten sollten ab einer größeren Datenmenge und -komplexität EDV-gestützt erfolgen (prüfen, ob Standardsoftware genutzt werden kann). Wenn sinnvoll, sollten für die archivierten Daten unterschiedliche Zugriffsrechte an die verschiedenen Mitarbeiter vergeben werden.

### 2.4 Interne Leistungsverrechnung

Für die Verrechnung der Leistungen, die von einem Partnerunternehmen für ein anderes oder für die Kooperation als Verbund erstellt werden, müssen Zahlungsarten festgelegt (Leistungsaustausch, monetärer Austausch, Leistungspunkte u.a.) sowie entsprechende Zahlungsverfahren geregelt werden (Guthabenkonto, Zahlungsströme, Zahlungstermine, Rabatte etc.). Hier sollte nicht nur in monetären Einheiten gedacht werden, sondern auch alternative Verrechnungseinheiten im Sinne eines Leistungsaustausches o.ä. sollten in Erwägung gezogen werden.

Daten für die interne Leistungsverrechnung können vom einzelbetrieblichen Rechnungswesen und vom kooperationsübergreifenden Controlling (siehe Kapitel 2.5 „Kooperationsmanagement und -controlling“) bereitgestellt werden.

Unabhängig davon, ob Sie sich für ein kosten- oder erlösorientiertes Verfahren\* entscheiden, haben Sie weitere Alternativen für die Art der Leistungsverrechnung. Orientieren sich die internen Preise an den Marktpreisen können

\* Für die interne Leistungsverrechnung können Sie grundsätzlich wählen zwischen kostenorientierten und erlösorientierten (leistungsbezogenen) Verfahren. Kostenorientierte Verfahren sehen Leistungen als Kalkulationsobjekte für Kosten (z.B. für geleistete Arbeitsstunden oder benötigte technische Kapazitäten wie Computerleistungen u.ä.; progressive Kalkulation). Im Rahmen erlösorientierter Verfahren werden Leistungen als Kalkulationsobjekte für Erlöse betrachtet (z.B. Umsatzerlöse; retrograde Kalkulation).

Marktmechanismen auf die Kooperation übertragen werden. Die Partnerunternehmen können unter Umständen so dazu veranlasst werden, auch kooperationsintern die marktübliche Qualität zu erbringen. Sie können dem gleichen Wettbewerb ausgesetzt werden wie ein externer Mitbewerber. In diesem Zusammenhang könnten auch mögliche Sanktionen bei Qualitätsmängeln oder Terminverzug etc. festgelegt werden (Preisreduzierungen u.ä.). Sollten Sie andere Preise kooperationsintern vereinbart haben, als die marktüblichen (Vorteile der Zusammenarbeit u.a. in Form von günstigeren Zulieferpreisen), kann dies z.B. in Form eines kooperations-spezifischen Rabattsystems oder eines kooperationsweiten Kalkulationsverfahrens für die Zulieferpreise geschehen.

Bei einem Leistungsaustausch, der gerade innerhalb einer Kooperation eine interessante Alternative zum finanziellen Austausch sein kann, stellt sich das Problem, welche Leistungseinheiten miteinander verrechenbar sind (wie wird der Wert der ausgetauschten Leistung gerecht festgelegt?). Gerade bei immateriellen Dienstleistungen stellt dieser Aspekt oft eine Herausforderung dar. Wie ist z.B. die Übernahme eines Transportes mit der Konzeption einer Werbekampagne zu verrechnen? Oder wie kann die Verrechnung von Sachgütern und Dienstleistungen intern erfolgen?

Von Vorteil ist es, wenn die zu tauschenden Leistungen in gleichen Kategorien gemessen werden können (z.B. Anzahl der benötigten Arbeitsstunden, die zu einem gleichwertigen Ergebnis führen). Andernfalls gilt es, sich mit den betroffenen Partnern auf ein Verrechnungssystem zu einigen, das auf die konkret ausgetauschten Leistungen abgestimmt ist (hier können ggf. die Marktpreise der Leistungen einen Anhaltspunkt liefern).

Über die internen Verrechnungspreise hinaus können Anreize geschaffen werden um die Partner zu motivieren, die gemeinsamen Kooperationsziele zu verfolgen. Anreizsysteme können z.B. in Form von Überschussverteilungen, Bonus-systemen oder Nutzen-Provisionen (Deckungsbeitrags-provision) aufgebaut werden.

### Tipp

Überlegen Sie bitte, welche Ziele Sie mit den Verfahren zur internen Leistungsverrechnung realisieren möchten (z.B. die Verrechnung tatsächlich erbrachter Arbeitsstunden der Partner oder die Bewertung des erfolgswirksamen Leistungseinsatzes). Die Verfahren sind dann dementsprechend festzulegen und können mittels betriebswirtschaftlicher Standardsoftware und Office-Systeme automatisiert werden. Es empfiehlt sich, diesen oftmals „sensiblen“ Aspekt der Zusammenarbeit mit allen Partnern möglichst frühzeitig gemeinschaftlich zu entwickeln.

## 2.5 Kooperationsmanagement und -controlling

Ähnlich wie in einem Unternehmen sind auch in der Kooperation Leitungs- und Kontrolltätigkeiten erforderlich. Management und Controlling sind dabei eng miteinander verzahnte Funktionen. Die konkrete Ausgestaltung von Management und Controlling hängt davon ab, ob es sich lediglich um die Koordination von Abläufen auf zwischenbetrieblicher Ebene handelt oder ob auch eine überbetriebliche Ebene existiert (siehe Kapitel 2.1 „Aufbauorganisation“).

Bei der Ausgestaltung des Managements und Controllings Ihrer Kooperation sollten Sie berücksichtigen, dass Sie bei einer Veränderung der Kooperation oder bei einer (vorzeitigen) Beendigung auch alleine in der Lage sind, wirtschaftlich erfolgreich zu agieren (Eigenkapitalbasis, Liquidität, siehe Kapitel 6 „Beendigung einer Kooperation“).

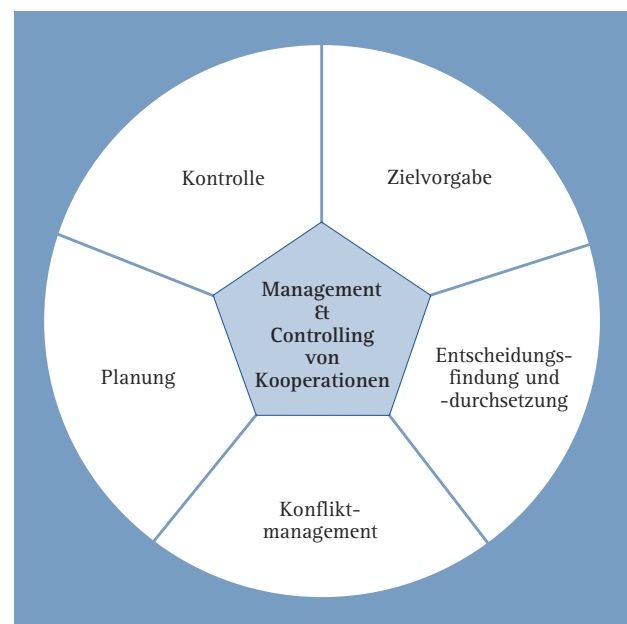


Abb. 7: Wesentliche Aufgabenfelder im Kooperationsmanagement und -controlling

Aufgaben des Managements sind neben den grundlegenden und strategischen Überlegungen vor allem die Festlegung operationaler (handhabbarer) Zielvorgaben (eindeutig formulierte, möglichst quantitativ messbare Daten mit konkretem Zeitbezug), das Treffen und Durchsetzen von Entscheidungen, die Berücksichtigung von Risiken und das Aufstellen von entsprechenden Regelungen, die Steuerung des Schnittstellenmanagements im Netzwerk (siehe auch Kapitel 2.2 „Ablauforganisation“), der Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement) und das Management von Verände-

rungen (Change Management). Besonderheiten des Kooperationsmanagements sind – neben dem internen Schnittstellenmanagement – die Integration der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und die Förderung einer gemeinsamen Kooperationskultur (siehe Kapitel 3 „Marketing und Marke“).

Im Controlling (bestehend aus Planung, Kontrolle und ggf. Steuerung) werden zum einen Pläne zur Realisierung Ihrer Zielvorgaben erstellt, zum anderen werden in regelmäßigen Abständen der Zielerreichungsgrad kontrolliert und Abweichungsanalysen vorgenommen, falls Soll-Ist-Differenzen vorliegen. Im Rahmen von Ursachenanalysen gilt es, die Gründe für die Planabweichungen herauszufinden und hierauf aufbauend Aktionspläne vorzuschlagen. Zur Unterstützung können interne und externe strategische Analysen (Zielgruppen, Wettbewerb, Kooperationspotenziale etc.) vorgenommen werden. Aus diesen Aufgaben ergibt sich ein Kreislauf, in dessen Dynamik sich die Kooperation verändert.

### Entscheidungsfindung

Bevor das Management handlungsfähig wird ist es erforderlich festzulegen, welche Personen befugt sind Führungsentscheidungen zu treffen (Entscheidungsträger) und welche Prozesse zur Entscheidungsfindung zu durchlaufen sind.

#### Beispiel

Für die Kooperation „Reisswolf“ (eine deutschlandweit agierende Kooperation von 17 Daten- und Aktenvernichtungsunternehmen) wurde eine GmbH gegründet, in der zwei Geschäftsführer tätig sind. Die GmbH zeichnet verantwortlich für bestimmte Bereiche der Kooperationsfähigkeit: Sicherheitskonzepte und -standards, Erschließung neuer Geschäftsfelder und zentrales Marketing. Durch die Abgabe dieser strategischen Entscheidungsfelder an die GmbH ist die gesamte Kooperation in diesen Bereichen schneller und beweglicher.

Schwerpunkte bei den auf vielen Ebenen zu treffenden Entscheidungen ergeben sich durch die strategischen und operativ-taktischen Vorgaben:

- Wo wollen wir hin und wie kommen wir dorthin?
- Welche organisatorischen Maßnahmen eignen sich am besten? Insbesondere: wie können wir die Zusammenarbeit an den Schnittstellen organisieren?
- Wie gehen wir mit Konflikten zwischen den Partnerbetrieben um und welche Maßnahmen können wir bereits im Vorfeld wahrnehmen, um diese zu vermeiden?

Für diese Fülle zu treffender Entscheidungen sollten Sie mit Ihren Partnern eine möglichst klare Führungsstruktur fest-

legen: Wer trifft für welche Sachverhalte die Entscheidungen in Absprache mit wem in welcher Form und wer wird über die getroffenen Entscheidungen in welcher Form wann informiert (Entscheidungsträger und Form der Entscheidungsfindung). In diesem Zusammenhang ist auch die Festlegung von Abläufen zur Umsetzung der Entscheidung (Weisungsbefugnisse bzw. die Berechtigung zur Auftragsvergabe an Dritte sowie die Absprache mit Kunden etc.) wichtig.

Eine Herausforderung in einer Kooperation ist die Koordination der einzelnen Vorgänge zur Entscheidungsfindung bei den Partnerbetrieben, so dass die Kooperation als Ganzes entscheidungsfähig ist. Hier helfen Regelungen, die im Rahmen der Ablauforganisation festgeschrieben werden. Betriebswirtschaftliche Instrumente zur Entscheidungsfindung sind z.B. SWOT-Analysen, Entscheidungsbäume, Nutzwertanalysen.

### Konfliktmanagement

Mit dem Finden und Durchsetzen von Entscheidungen in einem Netzwerk gehen häufig Konflikte einher. Diese treten zumeist zwischen Personen und Gruppen auf, die unterschiedlichen Partnerunternehmen angehören. Der professionelle und konstruktive Umgang mit abweichenden Vorstellungen zu Zielen und Maßnahmen bis hin zu Differenzen im zwischenmenschlichen Bereich ist ein wesentliches Erfolgskriterium für Kooperationen. Neutralität ist in diesen Fällen eine wichtige Voraussetzung für das Verständnis von individuellen Positionen und zur Schaffung von Akzeptanz bei den Beteiligten für die unterbreiteten Lösungsvorschläge. Daher empfiehlt es sich oftmals, einen externen (neutralen) Moderator hinzuzuziehen. Falls dies nicht möglich erscheint, sollte ein Kooperationsmitglied für diese Aufgabe geschult werden.

In der Kooperation hat das Konfliktmanagement die Aufgabe, den Umgang mit Konflikten zwischen den Partnern zu erleichtern und zu steuern. Im Rahmen des Konfliktmanagements ist auch das Vertrauensmanagement zu nennen. Die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Netzwerk. Ohne Vertrauen in die Kooperationspartner ist es kaum möglich, die im Kooperationsgeschehen absehbaren Konflikte zu bewältigen.

Kooperationsbedingte Konflikte ergeben sich z.B. im Verlauf der Zielfindung, aus den Konsequenzen der Planvorgaben, aus der direkten persönlichen Zusammenarbeit an den Schnittstellen oder bei Fragen zur Ergebnisverteilung. Oft haben Konflikte ihre Ursache in den unterschiedlichen Mentalitäten, Traditionen und Erwartungen der zusammenarbeitenden Menschen.



**Tipp**

In der Zusammenarbeit von Menschen sind Konflikte natürliche Vorkommnisse. In schnittstellenreichen Kooperationen sind sie daher zu erwarten. Es empfiehlt sich, den konstruktiven Umgang mit möglichen Differenzen durch die Einführung eines Konfliktmanagements und durch die gezielte Steigerung der Konfliktfähigkeit der Kooperationsmitglieder zu erleichtern. Überlegen Sie frühzeitig, welche „Spielregeln“ Sie mit Ihren Partnern für den Umgang miteinander festlegen möchten.

**Zielvorgaben**

Die von Ihnen zu Beginn der Kooperationstätigkeit formulierten Ziele müssen für den laufenden Betrieb kontinuierlich überprüft und den veränderten internen und externen Bedingungen angepasst werden. Die langfristige Strategie Ihres Vorhabens sollte sich in den von Ihnen gesteckten Zielen spiegeln (siehe auch Kapitel 1 „Kooperieren – warum, wie und mit wem?“). Für die leichtere Umsetzbarkeit werden Sie vielleicht, wie üblich, kurz- und mittelfristige Zeithorizonte festlegen wollen. Diese Zielkategorien sind Vorgaben für Ihr gesamtes Kooperationsmanagement. Herausforderungen ergeben sich hierbei häufig durch die Integration der Einzelziele der Partnerbetriebe. Komplexere Zielsysteme lassen sich z.B. in Form von Zielbäumen und -pyramiden veranschaulichen.

**Operative Planung**

Im Rahmen der Planungsaktivitäten werden die Zielvorgaben des Managements in konkrete Planvorgaben umgesetzt. Herausforderungen an die Planungsaktivitäten der Kooperation stellen sich vor allem durch die Leistungsverflechtungen zwischen den verschiedenen organisatorischen Einheiten mit ggf. mehrfach nachgelagerten Planungsebenen. Generelle Anforderungen, die dabei berücksichtigt werden sollten, sind z.B. Termintreue, Budgeteinhaltung und Kapazitätsauslastung. Zu den Aufgaben im Rahmen der operativen Planung gehören u.a. die Zusammenfassung von planungsrelevanten Daten der Partnerbetriebe, wie z.B. verfügbare Kapazitäten. Für die komplexere Kooperationsplanung können internet- und groupwarebasierte Planungsinstrumente genutzt werden.

**Kontrolle**

Für die zielorientierte Steuerung der Zusammenarbeit sollten Sie die Einhaltung von Vorgaben und die Realisierung von Zielen überprüfen. Anhand von Kennzahlen lässt sich der Erfolg der Zusammenarbeit messen (Kennzahlen und Messverfahren sollten bereits zu Beginn der Kooperationstätig-

keit gemeinsam festgelegt werden). Häufig verwendete Kennzahlen betreffen Kosten und Umsätze (Rentabilität, Werbeausgaben, Personalkosten, Gesamtumsatz, Umsatz pro Partnerbetrieb). Darüber hinaus spiegelt sich der Kooperationserfolg z.B. in Kennzahlen zur Kapazitätsauslastung, Neukundengewinnung, Erhöhung des Anteils an Stammkunden, Steigerung des Bekanntheitsgrades.

**Tipp**

Der Aufbau eines individuellen, auf Ihre Kooperations-tätigkeit und das Zielsystem zugeschnittenen Kennzahlensystems ermöglicht Ihnen die Kontrolle der Kooperationserfolge oder die Überprüfung der Entwicklung von Kostenströmen u.ä.

Ein Problem, das sich aufgrund der Besonderheit der gemeinschaftlichen Leistungserstellung ergeben kann, ist die Schwierigkeit, die einzelbetrieblichen Erfolge der Partner vom Kooperationserfolg als Gesamtergebnis zu unterscheiden. Hier muss unter Umständen auf Schätzwerte zurückgegriffen werden.

Für die Beurteilung des Erfolges einer Kooperation sind über die eindeutig messbaren (quantitativen) Finanzkennzahlen hinaus auch „weiche“, schwer messbare (qualitative) Faktoren relevant wie z.B. die Innovationsfähigkeit.

Eine umfassendere Bewertung des Kooperationserfolges ermöglichen mehrdimensionale Bewertungsansätze wie z.B. die Balanced Scorecard (BSC) oder Excellence Modelle, wie etwa der Bewertungsansatz der EFQM (European Foundation for Quality Management). Hier werden auch qualitative Faktoren in die Erfolgsbewertung mit einbezogen. Um für Kooperationen angewendet werden zu können, müssen die spezifischen Besonderheiten (insbesondere Schnittstellenproblematik, unterschiedliche und eigenständige Partnerunternehmen) berücksichtigt werden.

Bitte beachten Sie, dass der Aufwand für die Durchführung einer Bewertung mittels der BSC oder eines Excellence Modells vergleichsweise hoch ist. Die folgende Tabelle zeigt eine Auswahl an Kontrollinstrumenten für den Einsatz in einer Kooperation.



### Auswahl von Instrumenten zur Kontrolle des Kooperationserfolges

Kontrollinstrument	Verfahren/Beispiel	Anwendung
<b>Eindimensional:</b>		
Kennzahlensysteme	Ermittelte Größen (Kosten, Umsatz, Kapazitäten, Zeit u.a.) werden ins Verhältnis gesetzt zu relevanten Kooperationsbereichen oder den jeweiligen Gesamtgrößen (z.B. Kosten pro Partnerunternehmen im Verhältnis zu den Gesamtkosten der Kooperation).	Soll-Ist-Vergleiche der geplanten Kennziffern- größen und der realisierten Größen.
Break-Even-Analysen	Dem Erlösverlauf werden Kostenverläufe in Abhängigkeit zum erstellten Leistungsvolumen der Kooperation gegenübergestellt.	Soll-Ist-Vergleiche der prognostizierten Gewinnschwellen.
Zeitreihenanalysen	Aufzeichnung des Entwicklungsverlaufs absoluter Größen oder von Kennzahlen (z.B. Kosten für den eigenen Messestand vor Kooperationsbeginn und im Verlauf von x Jahren nach Entwicklung eines Gemeinschaftsstandes).	Zeitliche Entwicklung von relevanten Größen.
<b>Mehrdimensional:</b>		
Kosten-Nutzen/ Nutzwert-Analysen	Der ermittelte Nutzwert (bzw. Nutzen) wird ins Verhältnis zu den angefallenen Kosten gesetzt (geplante Kooperationsresultate und Schätzung der Kooperationskosten).	Erfolgsbeurteilungen ergeben sich durch Nachkalkulationen mit Abweichungsanalysen (für den einzelnen Partnerbetrieb und für die gesamte Kooperation durchführbar).
Nutzwert- kalkulationen	Vereinfachtes Verfahren in Anlehnung an die Kosten-Nutzwert-Analyse.	Wenn Kosten nur eingeschränkt prognostizierbar sind, werden nur die Nutzwerte kalkuliert und am Ende der Planungsperiode auf Abweichungen untersucht.
Benchmarking	Vergleich mit relevanten Aspekten des Marktbesten: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produkte/Dienstleistungen</li> <li>▪ Prozesse</li> <li>▪ Ergebnisse</li> <li>▪ ... (erweiterbar)</li> </ul>	Soll-Ist-Vergleiche (Sollvorgaben durch die Best-Practice-Unternehmen).
Balanced Scorecard (BSC)	Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanzen</li> <li>▪ Kunden</li> <li>▪ Potenziale</li> <li>▪ Prozesse</li> <li>▪ ... (erweiterbar)</li> </ul>	Überführung strategischer Ziele und Visionen in operative Größen. Messung von konkret erzielten Leistungen sowie der Vorgehens- weisen zur Zielerreichung.
Excellence-Modelle <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Japan Quality Award</li> <li>▪ Malcolm Baldrige Award</li> <li>▪ EFQM</li> <li>▪ u.a.m.</li> </ul>	Dimensionen (je nach Modell verschieden): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management, Kultur</li> <li>▪ Strategische Ausrichtung</li> <li>▪ Organisation</li> <li>▪ Außenbeziehungen</li> <li>▪ Geschäftsprozesse</li> <li>▪ Mitarbeiter</li> <li>▪ Umgang mit anderen Interessengruppen</li> <li>▪ Geschäftsergebnisse</li> <li>▪ (weitere Kriterien je nach Modell)</li> </ul>	Kriterienbewertungen mittels Punkten oder Prozentzahlen für den Erfüllungsgrad. Bewertet werden das jeweilige Vorgehen und die Ergebnisse bzgl. Umfang und Qualität.



Tipp

Überlegen Sie, ob für Ihr Kooperationsvorhaben ein umfassendes Controlling-System (mit Planungs-, Kontroll- und Steuerungsfunktionen) sinnvoll ist oder ob neben dem Management ein auf die Kooperation zugeschnittenes Kontrollsystem ausreicht.

### Checkliste 5: Kooperationsmanagement und -controlling

Aufgaben	Stichworte, Namen etc.
Managementbeauftragter (ggf. zentrale Führungsstelle) o.ä. eingerichtet bzw. benannt	Bezeichnung/Name(n): _____ _____
Entscheidungsträger benannt	Name(n): _____ _____ Entscheidungsbereich: _____
Verfahren und Instrumente zur Entscheidungsfindung festgelegt	Beschreibung: _____ _____
Konfliktmanagement-Verantwortlicher benannt	Name(n): _____
vorbeugende Maßnahmen zur Konfliktvermeidung ergriffen	Stichworte: _____
externer, neutraler Moderator ausgewählt bzw. interne Kompetenzen zur Konfliktlösung aufgebaut	Name(n): _____ Aufgabenbereich: _____
Verantwortlicher für Zielkoordination benannt ggf. zentrale Stelle/Gremium eingerichtet	Name(n): _____ Abläufe der Zielfindung: _____
umsetzbare Teilziele formuliert	Zielkategorien: _____ Verantwortlich für die Zielerreichung: _____ _____ Termine: _____
Zuständigkeit für Planung und Kontrolle (Controlling) festgelegt, ggf. zentrale Stelle o.ä. eingerichtet	Name(n): _____ Abläufe der Zielfindung: _____
Umfang der Planungs- und Kontrollaufgaben festgelegt	Stichworte: _____
Planungsvorgaben erstellt	Stichworte: _____
Kontrollinstrumente, Verfahren zur Abweichungs- und Ursachenanalyse bestimmt	Bezeichnung: _____ _____
Berichtswesen aufgebaut	Beschreibung: _____ _____ _____ _____

### 3.1 Kooperation und Marketing

Das Marketing liefert Ihnen wertvolle strategische und operational-taktische Verfahren und Instrumente zur Planung und Gestaltung der Kooperationsleistungen und -konditionen und auch für die externe und interne Kommunikation und den Vertrieb. Wird das Marketinginstrumentarium zur Planung der gemeinsamen Leistungen eingesetzt, hilft es Ihnen, die Kooperationstätigkeit auf den Markt hin auszurichten. Es bietet Ihnen Methoden, um die Kooperation für zukünftige Marktanforderungen zu rüsten. Zunächst sollten Sie sich mit Ihren Partnern über Art und Umfang des gemeinsamen Marktauftritts einigen sowie über Ihre Ziele und die gemeinsame Marketingstrategie.

Für die Entwicklung einer Marketingstrategie ist es empfehlenswert, Marktforschungsstudien hinzuzuziehen. Um aus diesen Informationen marktorientierte Maßnahmen abzuleiten, bieten sich Instrumente der Marketing-Analyse an (insb. Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolio-Analysen, Chancen-Risiken-Analysen, Lebenszyklus-Analysen, Wertketten-Analysen).

Zur Umsetzung der Marketingziele und -strategien steht Ihnen eine Fülle an Marketinginstrumenten zur Verfügung. Für die Auswahl der Marketinginstrumente ist entscheidend ob die Partner einer Kooperation

- a) weiterhin als einzelne Wettbewerber von den Zielgruppen wahrgenommen werden wollen,
- b) oder vor den Zielgruppen und wichtigen Anspruchsgruppen als „loser Verbund“ auftreten wollen,
- c) oder aber einen gemeinsamen Markenauftritt planen (z. B. als Gemeinschaftsunternehmen).



Tipp

Je enger die Verflechtung der Partner untereinander ist, desto wichtiger ist die Definition der gemeinsam zu bearbeitenden Marktsegmente mit einer genauen Benennung der Zielgruppen. Aber auch bei einer eher losen Zusammenarbeit bzw. der Zusammenarbeit in wenigen Unternehmens-/Leistungsbereichen können diese Überlegungen wertvolle Anregungen für die Maximierung des Nutzens der Zusammenarbeit geben.

Für Kooperationen ist eine gemeinsame Kooperationsidentität unter Umständen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein tragender Aspekt der Kooperationsidentität ist dabei das „Wir-Gefühl“. Für den Erfolg der Kooperation ist es wichtig, dass die einzelnen Mitglieder die Bereitschaft mitbringen, die eigene, individuelle Unternehmensidentität („Ich-Gefühl“) zugunsten eines gemeinsamen „Wir-Gefühls“ in angemessenem Umfang zu erweitern.

Für die Instrumente zur Entwicklung einer Kooperationsidentität wurden die Begrifflichkeiten der Corporate Identity von der Unternehmensebene auf die Ebene der Kooperation übertragen (siehe Abb. 8 „Instrumente zur Entwicklung einer Kooperationsidentität“).

#### Kooperationsidentität

Kooperationswerte	Kooperationserscheinungsbild	Kooperationskommunikation	Kooperationsverhalten
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grundwerte</li> <li>▪ Kunden- u. Mitarbeiterorientierte Werte</li> <li>▪ sozial-ethische, ökologische u. ökonomische Werte</li> <li>▪ Wertehierarchie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gebäude, Schaufenster</li> <li>▪ Logo</li> <li>▪ Werbegeschenke</li> <li>▪ Fuhrpark, Kleidung</li> <li>▪ Briefpapier etc.</li> <li>▪ Messestand</li> <li>▪ Imagebroschüre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kooperationsname</li> <li>▪ Slogan</li> <li>▪ Werbung, Mailings</li> <li>▪ Pressearbeit</li> <li>▪ Gesprächsstil etc.</li> <li>▪ Geschäftsberichte etc.</li> <li>▪ Verkaufsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhalten gegenüber Kunden, Mitarbeitern/ Kooperationspartnern, Lieferanten etc.</li> <li>▪ Konfliktstil</li> <li>▪ Arbeitsstil</li> <li>▪ Verhandlungsstil etc.</li> </ul>

Abb. 8: Instrumente zur Entwicklung einer Kooperationsidentität

Die Auswahl der einzelnen Instrumente, die für Ihre Kooperation zur Anwendung kommen sollen, wird maßgeblich von den Überlegungen zum Außenauftritt der Kooperation (insbesondere gegenüber ihren Zielgruppen) bestimmt.

#### Beispiel

Die Marke „Viabono“ z.B. ist als eine Dachmarke für umweltfreundliche Reiseangebote (Tourismus und Freizeit) konzipiert, bei der bestimmte Marketingmaßnahmen über die Kooperation gesteuert werden. Auf diese Weise können auch kleinere Dienstleistungsbetriebe vom Marketing-Know-how der hierauf spezialisierten Mitarbeiter von „Viabono“ profitieren. Der Aufbau einer Marke ist für kleinere Unternehmen normalerweise nicht finanzierbar. Über einen Mitgliedsbeitrag können die Partnerbetriebe von „Viabono“ relativ kostengünstig von der deutschlandweit beworbenen Markenstrategie profitieren. Darüber hinaus agieren die Partnerbetriebe allerdings weiterhin selbständig.

Die Entscheidung bzgl. einer gemeinsamen Marke kann sich im Laufe der Zusammenarbeit verändern. Ggf. entwickeln sich bei einer erfolgreichen Kooperation erst nach einigen Jahren das Vertrauen und die Zuversicht in eine gemeinsame Marke oder eine gemeinsame Kooperationsidentität. Intensiviert sich die Zusammenarbeit in dieser Hinsicht, verändert sich ggf. auch die Kooperationsform sowie andere zu Beginn der Zusammenarbeit festgelegte Regelungen.

Für die erfolgreiche Entwicklung z.B. eines Full-Service-Angebotes sind die gemeinsame Strategie und die Marketingziele besonders zu beachtende Voraussetzungen. Für die gemeinsame Leistungserstellung sind vor allem das Leistungsdesign, der Kundenservice und einheitliche Qualitätsstandards festzulegen. Bei einer gemeinsam vermarkteten Leistungskette und bei allen anderen Kooperationen, für die eine gemeinsame Marke einen Vermarktungsvorteil bedeutet, kommen die Instrumente der Markenpolitik in Betracht. Vermarktungsvorteile durch die Etablierung einer Marke sind bei einer Kooperation grundsätzlich die gleichen wie bei einem wirtschaftlich allein am Markt agierenden Unternehmen (siehe auch Kapitel 1.1 „Gründe für eine Kooperation“). Hierbei ist immer die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der einzelnen Partnerunternehmen im Auge zu behalten, wenn der Status einer Kooperation aufrechterhalten werden soll. Ist eine Konzentration angestrebt, bietet das Marketinginstrumentarium gute Möglichkeiten, das weitere Zusammenwachsen der Firmen zu entwickeln und zu fördern.

## 3.2 Kooperation und Marke

Die Kooperation als solche muss für die Kunden der Kooperationspartner nicht erkennbar sein. Der Zweck einer Kooperation kann sich auf die Zusammenarbeit „hinter den Kulissen“ beschränken.

Wenn es der Kooperation gelingt, sich als „Marke“ zu etablieren, können alle Kooperationspartner von dem Bekanntheitsgrad der Marke und dem Vertrauen profitieren, das potenzielle Kunden in die Marke setzen. Der Begriff „Marke“ hat eine weitere und eine engere Bedeutung. Im weiteren Sinne ist „Marke“ jedes für die Wahrnehmung durch potenzielle Kunden wichtige Merkmal. Dies kann z.B. die stark beworbene Telefonnummer einer zentralen Auftragsannahmestelle oder eine Internetadresse sein. „Marke“ in diesem weiten Sinne ist alles, was sich am Markt als Kennzeichen einprägt. „Marke“ im engeren Sinne ist die Marke nach dem Markengesetz.

Je stärker die Marke am Markt wahrgenommen wird, desto größer wird die Bedeutung der Marke für den geschäftlichen Erfolg der Kooperationspartner. Stellen Sie sich vor, Sie sind Inhaber eines McDonald's-Lokals und verlieren die Berechtigung, den Namen und das Firmenzeichen von McDonald's zu führen. Über Nacht würde aus Ihrem Lokal statt einer allseits bekannten Größe ein namenloser Schnellimbiss.

Dieses Beispiel zeigt: Wenn Ihre Kooperation als solche am Markt auftreten soll, müssen Sie sich bei der Gestaltung der Kooperation mit den Regeln für die Nutzung der gemeinsamen Marke beschäftigen. Dabei helfen Ihnen folgende Fragen:

- Soll die Kooperation eine bereits bestehende Marke nutzen oder eine neue Marke etablieren?
- Wie schützen wir die Marke vor einer Beschädigung aus dem Kreis der Kooperationspartner?
- Wie schützen wir die Marke gegenüber Außenstehenden?

#### Kann die Kooperation eine bereits bestehende Marke nutzen?

Wenn ein Kooperationspartner eine bereits bestehende und im besten Fall auch am Markt schon etablierte Marke für den gemeinsamen Marktauftritt der Kooperation einbringt, kann das die Etablierung der Kooperation am Markt erheblich erleichtern. In dieser Konstellation müssen sich die anderen Kooperationspartner davor schützen, dass sie gemeinsam in den Aufbau der Marke investieren, der Markeninhaber aber alleine über die Marke verfügen und sie im Falle der Beendigung der Kooperation auch „mitnehmen“ kann. Grundsätzlich sollte eine Kooperation durch eine partner-

schaftliche Struktur und ein ausgeglichenes Kräfteverhältnis gekennzeichnet sein. Wesentliches Element dieser partnerschaftlichen Struktur ist, dass die Kooperationspartner über die Beteiligung an der Kooperation Mitinhaber der von der Kooperation auf- oder ausgebauten Marke sind. Die Kooperation als solche sollte deshalb Inhaber der Marke werden. Zumindest sollte das Recht der Kooperation zur Nutzung der Marke vertraglich langfristig gesichert werden.

#### Woran müssen Sie beim Aufbau einer gemeinschaftlichen Marke denken?

Soll die Kooperation mit einer neuen Marke am Markt auftreten, muss als erstes geprüft werden, ob die Marke frei ist oder es bereits andere Unternehmen gibt, die Rechte an der vorgesehenen Marke geltend machen können. Bei dem unbefugten Gebrauch einer Marke, an der ein anderer ältere Rechte hat, läuft die Kooperation Gefahr, die Marke nicht nutzen zu können. Die Investitionen in den Aufbau der Marke sind dann verloren. Außerdem drohen Schadenersatzansprüche des Markeninhabers.

Zur ersten Orientierung, ob die in Aussicht genommene Marke frei ist, kann eine kostenlose Onlinerecherche auf der Internetseite des deutschen Patent- und Markenamtes ([www.dpma.de](http://www.dpma.de)) durchgeführt werden. Es gibt auch eine Reihe von Unternehmen und Institutionen die Markenrecherchen durchführen, darunter z.B. die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen (Templergraben 61, 52062 Aachen, Tel. 02 41/8 08 44 59). Solche Recherchen sind kostenpflichtig, gehen aber auch über eine bloße Prüfung, ob bereits identische Marken eingetragen sind, hinaus. Gleichzeitig mit der Prüfung, ob die vorgesehene Marke bereits für einen anderen eingetragen ist, sollte im Internet geprüft werden, ob es bereits eine gleich lautende Internetadresse gibt. Dies sind aber nur vorbereitende Schritte. Die Rechte eines anderen Markeninhabers können nicht nur durch den Gebrauch einer identischen Marke verletzt werden. Es reicht aus, wenn eine Verwechslungsgefahr besteht. Deshalb muss auch geprüft werden, ob es ähnliche Marken gibt. Für eine solche Markenrecherche und insbesondere für die rechtliche Bewertung des Rechercheergebnisses sollten Sie sich an einen im gewerblichen Rechtsschutz tätigen Rechtsanwalt oder einen Patentanwalt wenden. Dabei wird dann auch geprüft, ob die Bezeichnung als Marke in das Markenregister eingetragen werden kann. Eine solche Eintragung schützt Sie davor, dass später andere auf die gleiche Idee kommen und sich ebenfalls der Marke bedienen.

#### Schützen Sie die Marke vor Beschädigung aus dem Kreis der Kooperationspartner!

Das Ziel jeder Markenbildung besteht darin, Bekanntheit zu erlangen und bei den Marktteilnehmern Vertrauen in die

Qualität der unter dieser Marke erbrachten Dienstleistungen zu gewinnen. Letztlich geht es um den guten Ruf. Ein solcher guter Ruf hängt von vielen Faktoren ab. Ganz vorne stehen dabei die Verlässlichkeit, z.B. im Hinblick auf Terminabsprachen und die Qualität der Dienstleistungen. Es dauert oft lange und kostet viel Geld, bis eine Marke einen solchen guten Ruf erlangt. Die Zerstörung eines so mühsam erworbenen guten Rufes geht sehr viel schneller.

In der Kooperation müssen deshalb klare Regelungen dafür aufgestellt werden, welche Anforderungen ein Kooperationspartner erfüllen muss, damit er die gemeinsame Marke nutzen darf. Ist der Aufbau einer solchen gemeinsamen Marke von vornherein vorgesehen, gehören die Grundregeln für die Nutzung der Marke in den Kooperationsvertrag. Dabei müssen nicht alle Details geregelt werden. Der Kooperationsvertrag sollte aber festlegen, durch wen und wie die im Zuge der Entwicklung und Pflege der Marke erforderlichen Entscheidungen getroffen werden.

Besonders wichtig ist die Regelung, wie auf Gefährdungen des Markenimages durch einen Kooperationspartner reagiert werden soll, denn jeder Verstoß eines einzelnen Kooperationspartners gegen das in der Marke verkörperte Leistungsversprechen gefährdet das Vertrauen in die Marke. Die Beschädigung der Marke trifft potenziell alle Kooperationspartner, die mit dieser Marke am Markt auftreten. Im Interesse der anderen muss deshalb notfalls dem Kooperationspartner, der durch sein Verhalten das Ansehen der Marke gefährdet, das Recht zum Gebrauch der Marke vorübergehend oder dauerhaft entzogen werden können. Im Kooperationsvertrag sollte geregelt werden, unter welchen Voraussetzungen und durch wen der Ausschluss von dem Recht zur Nutzung der gemeinschaftlichen Marke beschlossen werden kann.

#### Beispiel

Im Kooperationsvertrag kann vereinbart werden, dass die Versammlung aller Kooperationspartner mit Mehrheit darüber entscheidet, ob einem Kooperationsmitglied das Recht zur Nutzung der Marke entzogen wird. Hat die Kooperation viele Mitglieder, kann das aber ein langwieriges und teures Verfahren sein. Alternativ könnte im Kooperationsvertrag geregelt werden, dass ein dreiköpfiger Markenausschuss diese Entscheidung treffen kann. Dabei kann dem Markenausschuss die endgültige Entscheidungskompetenz oder die Befugnis zu einer vorläufigen Regelung bis zur nächsten ordentlichen Versammlung der Kooperationspartner übertragen werden. So kann die Kooperation schnell reagieren und die für das betroffene Kooperationsmitglied wichtige endgültige Entscheidung gleichwohl der Mehrheit aller Kooperationspartner vorbehalten.



Sowohl für den einzelnen Kooperationspartner als auch die Gemeinschaft der Kooperationspartner ist von entscheidender Bedeutung, ob das Recht zur Nutzung der Marke mit der Beendigung der Kooperation erlischt. Besteht die Kooperation aus mehreren Kooperationspartnern, sollte der Kooperationsvertrag die Regelung enthalten, dass die verbleibenden Kooperationspartner die Marke behalten und der ausscheidende Kooperationspartner die Marke nach seinem Ausscheiden nicht mehr benutzen darf (vgl. dazu Kapitel 8.1 „Praxisbeispiel einer gemeinsamen Auftragsannahme und -verteilung“, dort § 11).

Schwieriger ist die Situation, wenn die Kooperation nur aus zwei Kooperationspartnern besteht. In diesem Fall muss geregelt werden, ob ein Kooperationspartner und ggf. welcher von beiden die Marke nach der Beendigung der Kooperation weiter nutzen darf. Bringen Sie selbst eine bereits bestehende Marke in die Kooperation mit einem Kooperationspartner ein, sollten Sie sich in dem Kooperationsvertrag das Recht vorbehalten, die Marke nach der Beendigung der Kooperation alleine weiter nutzen zu dürfen. Sind Sie der andere Kooperationspartner, sollten Sie Wert auf eine Regelung legen, wonach Sie bei der Beendigung der Kooperation eine Entschädigung für Ihren Anteil an der Steigerung des Markenwertes erhalten.

#### Auf wen soll die Marke eingetragen werden?

Auch wenn die Kooperationspartner nicht gemeinsam Vertragspartner ihrer Auftraggeber werden, sondern am Markt jeweils im eigenen Namen auftreten, können sie hinsichtlich der Markeninhaberschaft eine BGB-Gesellschaft bilden. Dies hat insbesondere bei der Kooperation von mehr als zwei Kooperationspartnern den Vorteil, dass die BGB-Gesellschaft selbst als Markeninhaberin in das Markenregister eingetragen werden kann. Änderungen im Gesellschafterbestand durch den Eintritt weiterer oder den Austritt von Kooperationspartnern haben dann keine Änderung der Markeninhaberschaft zur Folge.

Alternativ besteht auch die Möglichkeit, mehrere Personen als Inhaber der Marke eintragen zu lassen. Für Kooperationen mit mehreren Partnern ist dies in der Regel nicht sinnvoll. Besteht die Kooperation nur aus zwei Partnern, kann dies sinnvoll sein. Die Partner sollten dann aber im Innenverhältnis regeln, was geschieht, wenn die Kooperation beendet wird.

#### Schützen Sie die Marke gegenüber Außenstehenden!

Das wichtigste Instrument zum Schutz der Marke gegenüber Außenstehenden ist die Eintragung der Marke in das Markenregister. Für einen dauerhaften Schutz der Marke muss hinzukommen, dass die Marke auch tatsächlich genutzt wird. Außerdem ist es erforderlich, beabsichtigte oder unbeabsichtigte Verletzungen der Markenrechte durch Außenstehende abzuwehren. Alle Kooperationspartner müssen deshalb darauf achten, ob Außenstehende durch die Verwendung einer identischen oder einer verwechselbaren Marke die eigene Marke verletzen. Werden solche Verletzungen festgestellt, müssen die Verletzer abgemahnt und auf zukünftige Unterlassung der Markenverletzung in Anspruch genommen werden. Im Kooperationsvertrag sollte allen Kooperationspartnern die Verpflichtung auferlegt werden, festgestellte Verletzungen der eigenen Marke durch Dritte unverzüglich den übrigen Kooperationspartnern oder einer im Kooperationsvertrag bestimmten Stelle zu melden.

Die laufende Überwachung des Marktgeschehens zum Schutz der eigenen Marke kann auch einem Rechts- oder Patentanwalt übertragen werden.

Machen Außenstehende gegenüber einem der Kooperationspartner eigene Rechte an der gebrauchten Marke geltend, sollten solche Angriffe von den Kooperationspartnern gemeinsam abgewehrt werden. Im Kooperationsvertrag ist zu regeln, dass solche Angriffe den übrigen Kooperationspartnern oder einer im Kooperationsvertrag bestimmten Stelle zu melden sind und die Kosten der Abwehr von den Kooperationspartnern gemeinsam getragen werden.



In den beiden folgenden Checklisten finden Sie eine Zusammenstellung von Faktoren, die den Erfolg Ihrer Kooperation unterstützen (Erfolgsfaktoren) oder behindern (Stolpersteine) können und unter Umständen zum Auflösen der Kooperation führen.

### Checkliste 6: Erfolgsfaktoren einer Kooperation

wesentliche Erfolgsfaktoren	bei uns vorhanden		Bemerkung, Stichworte, evtl. noch zu Erledigendes
	ja	nein	
<b>Kooperieren – warum, wie und mit wem?</b>			
homogene Struktur der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
gleichberechtigte und zueinander passende Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
eindeutige Kooperationsziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Partner und Mitarbeiter identifizieren sich mit Kooperationszielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Partner sind motiviert und kompetent bzgl. der Erreichung der Kooperationsziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
gemeinsame Strategie (ausgerichtet auf die Marktbedingungen von heute und morgen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
vorhandener Ersatz für den Fall des Austritts eines Partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Organisation</b>			
Aufbau- und Ablauforganisation sind ausgerichtet auf die Realisierung der Kooperationserfordernisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aufbau- und Ablauforganisation sind anpassungsfähig an zukünftige Entwicklungen der Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
konkrete Regelungen und Ermittlungsverfahren zur Verrechnung interner Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
eindeutige Festlegung von Aufgaben der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Schnittstellenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Informationsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Management und Controlling</b>			
Führung ist mit möglichst weitgehenden und eindeutigen Kontroll- und Weisungsbefugnissen ausgestattet, effiziente Entscheidungsfindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
situativ optimaler Führungsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ausreichende Finanzierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
geeignetes Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Marketing, Kooperationskultur</b>			
Bereitschaft das individuelle „Ich-Gefühl“ zugunsten eines „Wir-Gefühls“ zu erweitern (Kooperationsidentität)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
„Geben und Nehmen“ der Partner steht in einem angemessenen Verhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Checkliste 7: Stolpersteine einer Kooperation

mögliche Stolpersteine	bei uns gegeben		Stichworte, vorzunehmende Veränderung
	ja	nein	
<b>Kooperieren – warum, wie und mit wem?</b>			
kein Vorteil für die Partner durch die Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marktmacht der Kooperation ist geschwächt, da Mitglieder die Kooperation verlassen haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
kurzfristige Sichtweise und mangelndes Durchhaltevermögen der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ökonomische Schwäche eines Partners war Grund für die Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
erst später sichtbare mangelhafte Kompetenzen der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zwischenmenschliches bzw. eskalierende Konflikte erschweren die sachliche Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Organisation</b>			
keine verbindlichen Regelungen im Kooperationsvertrag oder anderen Abspracheformen, mangelnde Informationsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ungenügender Schutz des eigenen Kundstammes (im Kooperationsvertrag) vor einer Übernahme durch Kooperationsmitglieder (insb. bei Auflösung der Kooperation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Management und Controlling</b>			
inkompetente Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
mangelhafte Koordination und Integration der Partnerunternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
mangelnde Partizipation der Mitglieder, z.B. durch autoritäre Entscheidungsstrukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
zu hohe Kooperationskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ökonomische und soziale Kontrollen funktionieren nicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Misstrauen unter den Partnern, Vertrauensbrüche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Marketing, Kooperationskultur</b>			
nicht geglückte Integration der verschiedenen Unternehmenskulturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ungenügende Planung und Sicherung der Marke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Darüber hinaus ist natürlich jeder nicht umgesetzte Erfolgsfaktor ein potenzieller Stolperstein für Ihre Kooperation.

Welche typischen Risiken mit einer Kooperation verbunden sind, hängt in besonderem Maße davon ab, ob es sich um eine Binnen- oder eine Außenkooperation (vgl. dazu Kapitel 1.4 „Binnen- oder Außenkooperation?“) handelt.

## 5.1 Typische Risiken der Binnenkooperation

Bei der Binnenkooperation entstehen Risiken für den nach außen auftretenden Kooperationspartner insbesondere aus inkongruenten vertraglichen Regelungen. Das größte Risiko für den nur im Binnenverhältnis tätig werdenden Partner besteht in der Insolvenz des nach außen auftretenden Partners. Beide Risiken können durch die Vertragsgestaltung verringert werden.

So vermeiden Sie inkongruente Regelungen:

Inkongruente Vertragsgestaltung liegt dann vor, wenn der nach außen auftretende Kooperationspartner im Verhältnis zum Auftraggeber vertragliche Pflichten übernommen oder Befugnisse eingeräumt hat, die auch den vom anderen Kooperationspartner erbrachten Teil der Leistung betreffen, sich aber in dem Vertrag zwischen den Kooperationspartnern nicht wiederfinden. Typische Quellen solcher inkongruenter Vertragsregelungen sind

- vereinbarte Leistungsfristen,
- Gewährleistungsregelungen, insbesondere Regelungen zur Dauer der Gewährleistungsfrist,
- individuelle Anforderungen an die Qualität der Leistung,
- Preisanpassungsregelungen,
- Kündigungs- oder Vertragsanpassungsregelungen.

Grundsätzlich gilt, dass solche Risiken bei jeder Beschäftigung von Subunternehmern bestehen und durch die Vertragsgestaltung soweit als möglich ausgeräumt werden sollten.

Die Mindestforderung an die Vertragsgestaltung besteht jedenfalls darin, die aus inkongruenten Vertragsregelungen entstehenden Risiken zu identifizieren und nur aufgrund einer bewussten Entscheidung zu übernehmen. Beides gilt für die Zusammenarbeit in Form der Kooperation in besonderem Maße. Aus dem für die Kooperation typischen gemeinsamen Bezug der Kooperationspartner zur Gesamtaufgabe ergibt sich, dass die Regelungen des Verhältnisses zwischen den Kooperationspartnern den Regelungen zwischen dem nach außen auftretenden Kooperationspartner und dem Auftraggeber entsprechen sollten. Weiter folgt daraus, dass diese Kongruenz zwischen der Binnen- und der Außenregelung auch für den Fall nachträglicher Veränderungen der Außenregelungen aufrecht erhalten werden sollte. Dies erfordert dann umgekehrt aus der Sicht des nicht an dem Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligten Koopera-

tionspartners Regelungen, die ihm Einfluss auf die Vertragsgestaltung im Verhältnis zum Auftraggeber einräumen bzw. die Gültigkeit solcher Veränderungen für sein Vertragsverhältnis zum Kooperationspartner von einer entsprechenden Mitwirkung abhängig machen.

Einige Beispiele sollen dies erläutern:

### Leistungsfristregelung

Häufig enthält der Vertrag zwischen dem nach außen auftretenden Kooperationspartner und dem Auftraggeber detaillierte Regelungen der Leistungstermine und Fristen. Eine einfache Regelung kann lauten:

„Die Arbeiten sind in der Zeit vom 03.07. bis zum 04.08. auszuführen und abzuschließen.“

Hier ist es an sich leicht, in den Vertrag mit dem Kooperationspartner eine kongruente Regelung einzufügen. Die bloße Wiederholung der Klausel aus dem Vertrag mit dem Auftraggeber reicht aber nicht aus. Entscheidend ist, dass der im Innenverhältnis beteiligte Kooperationspartner seine Arbeiten so rechtzeitig erbringt, dass der nach außen auftretende Kooperationspartner anschließend seinen Teil der Arbeiten ebenfalls noch fristgerecht fertig stellen kann. In dem Vertrag mit dem im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartner kann es z.B. heißen:

„Die Arbeiten gem. Abschnitt A sind in der Zeit vom 03. bis 05.07., die Arbeiten gem. Abschnitt B in der Zeit vom 01. bis 03.08. auszuführen und abzuschließen.“

Leistungszeiten können vom Abruf der Leistung durch den Auftraggeber abhängig sein. Eine solche Klausel kann lauten:

„Der Auftragnehmer garantiert das Eintreffen eines Kundendiensttechnikers werktags (montags bis freitags) bei einer Störungsmeldung bis 12:00 Uhr innerhalb von fünf Stunden am selben Tag, bei einer Störungsmeldung nach 12:00 Uhr bis 12:00 Uhr des folgenden Werktages. Ist die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit nicht innerhalb weiterer fünf Stunden gelungen, stellt der Auftragnehmer bis 12:00 Uhr des nächsten Werktags ein funktionsgerechtes Ersatzgerät bei dem Auftraggeber bereit.“

Soll nach dem Kooperationsvertrag der nur im Innenverhältnis beteiligte Kooperationspartner für die Bereitstellung des Ersatzgeräts verantwortlich sein, gestaltet sich die Regelung kongruenter Leistungsfristen bereits wesentlich schwieriger.

„Geht die Störungsmeldung montags um 11:00 Uhr bei dem Auftragnehmer ein, muss der Kundendiensttechniker bis 16:00 Uhr bei dem Auftraggeber eingetroffen sein. Er hat dann bis 21:00 Uhr Zeit den Fehler zu beheben. Gelingt ihm dies nicht, muss bis dienstags 12:00 Uhr das funktionsfähige Ersatzgerät bereit stehen.“

Die Klausel in dem Vertrag zwischen den Kooperationspartnern könnte in einem solchen Fall lauten:

„Der Kooperationspartner verpflichtet sich, das Ersatzgerät bei einem werktags bis 24:00 Uhr eingehenden Anruf durch den Auftraggeber bis 12:00 Uhr des darauf folgenden Werktages bei dem Kunden des Auftraggebers funktionsfähig bereit zu stellen.“

Die Regelungen in beiden Verträgen sind dann zwar kongruent, dem mit der Bereitstellung des Ersatzgerätes beauftragten Kooperationspartner verbleibt aber nur eine extrem kurze Reaktionszeit, die hohe Anforderungen an seine interne Organisation und Leistungsfähigkeit stellt.



#### Tipp

Um rechtzeitig zu erkennen, ob die im Vertrag vorgesehenen Fristen passen, sollten die Ablaufpläne in jedem Fall vorab durchgespielt werden.

Muss ein Kooperationspartner im Ernstfall seine Leistung in sehr kurzer Frist erbringen, kann er ein Interesse daran haben, durch die Vereinbarung von Vorwarnpflichten seine Reaktionszeiten zu verlängern. Im Beispielsfall könnte dies hinsichtlich der Pflicht zur Stellung eines Ersatzgeräts durch folgenden Zusatz geregelt werden:

„Geht der Abruf des Ersatzgerätes erst nach 17:00 Uhr bei dem Kooperationspartner ein, verlängert sich die Frist für die Bereitstellung des funktionsfähigen Ersatzgerätes bei dem Kunden des Auftraggebers um fünf Stunden, es sei denn, der Auftraggeber hat die Möglichkeit des Abrufs bis 17:00 Uhr avisiert.“

Bei dieser Regelung muss der im Außenverhältnis auftretende Kooperationspartner also dafür Sorge tragen, dass seine Kundendiensttechniker bei sich abzeichnenden Schwierigkeiten mit der Reparatur des Gerätes jedenfalls eine Vorwarnung an den Kooperationspartner geben. Wird in dem obigen Beispielsfall diese Vorwarnung unterlassen, läuft der nach außen auftretende Kooperationspartner Gefahr, seine Pflichten gegenüber seinem Auftraggeber nicht fristgerecht erfüllen zu können, wenn der andere Kooperationspartner nicht schneller reagiert, als er es nach dem Vertrag tun müsste.

Aus der Sicht des im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartners besteht bei einer solchen Regelung die Gefahr, dass der andere Kooperationspartner zu oft vorsorglich die Möglichkeit des Abrufs avisiert und dadurch jedes Mal unnötigen Vorbereitungsaufwand verursacht. Solche falschen Anreize sollten vermieden werden. Im Beispielsfall hat deshalb der im Innenverhältnis beteiligte Kooperationspartner ein Interesse daran, dass auch die vorsorgliche Meldung bereits eine Vergütungspflicht des anderen Kooperationspartners auslöst.

### Gewährleistungsregelungen

Eine heikle Problematik stellen die Gewährleistungsregelungen dar.

Die Gewährleistungsregelung in dem Vertrag zwischen dem nach außen auftretenden Kooperationspartner und dem Auftraggeber über die Erstellung einer Individualsoftware mit mehreren Komponenten könnte (vereinfacht) lauten:

„Die Frist für die Gewährleistung des Auftragnehmers beträgt zwei Jahre; die Frist beginnt mit der Abnahme des lauffähigen Programms durch den Auftraggeber.“

Übernimmt der im Innenverhältnis beteiligte Kooperationspartner die Entwicklung eines Bausteins dieser Software, besteht bei der wortgleichen Übernahme der Klausel aus dem Vertrag mit dem Auftraggeber die Gefahr, dass die Gewährleistungsfristen auseinanderfallen, wenn die Abnahme des von dem Kooperationspartner zu erstellenden Teils der Software vor der Abnahme durch den Auftraggeber erfolgt.

Dieser Situation kann durch verschiedene Gestaltungen Rechnung getragen werden. Welche Regelung gewählt wird, ist nicht zuletzt eine Frage des Verhandlungsgeschicks oder auch der Machtverhältnisse zwischen den Kooperationspartnern. Der im Außenverhältnis auftretende Kooperationspartner wird versuchen, in den Vertrag eine Regelung einzufügen, wonach erst die Abnahme der gesamten Software durch den Auftraggeber die Gewährleistungsfrist beginnen lässt. Für den nur im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartner kann dies eine starke Belastung darstellen, weil er auf die Fertigstellung der anderen Komponenten der Software durch seinen Kooperationspartner und das Verhältnis zum Auftraggeber keinen Einfluss hat. Da die Abnahme oft auch noch Voraussetzung für die Zahlung der restlichen Vergütung ist, verschiebt sich für den nur im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartner die vollständige Abwicklung des Vertrages auf von ihm nicht mehr beeinflussbare Zeit. Ein Kompromiss kann darin liegen, dass im Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern eine längere Gewährleistungsfrist vereinbart wird. Die Verlängerung wird dann so bemessen sein, dass sie dem erwarteten Zeitraum zwischen der Abnahme im Innenverhältnis und der Abnahme durch den Auftraggeber entspricht.

### Preis Anpassungsregelungen

Bei Preis Anpassungsregelungen, die auf eine Veränderung eines Preisindex abstellen, ist es relativ leicht, inkongruente Vertragsgestaltungen zu vermeiden. Hier reicht oft die wortgleiche Übernahme der Klausel aus dem Vertrag mit dem Auftraggeber in den Vertrag zwischen den Kooperationspartnern. Lediglich die Fristen für etwaige Preis Anpassungsverlangen müssen aufeinander abgestimmt werden.

Es gibt aber eine Vielzahl anderer Preisanpassungsregelungen. So kann der Vertrag zwischen dem nach außen auftretenden Kooperationspartner und seinem Kunden vorsehen, dass der Kunde einen Rabatt erhält, wenn sich sein Umsatz mit dem Kooperationspartner gegenüber dem Vorjahr erhöht (Expansionsrabatt). Der nach außen auftretende Kooperationspartner muss dann versuchen, mit seinem nur im Innenverhältnis tätig werdenden Kooperationspartner eine entsprechende Vereinbarung zu treffen. Eine solche Klausel im Vertrag zwischen dem nach außen auftretenden Kooperationspartner und seinem Kunden könnte so lauten: „Der Auftraggeber wird den Kunden mit den Produkten A und B beliefern. Erhöht sich der Gesamtumsatz gegenüber dem Vorjahr, erhält der Kunde auf den Mehrumsatz einen Expansionsrabatt in Höhe von 5%.“

Der gestiegene Gesamtumsatz kann sich aus einer deutlichen Steigerung des Umsatzes mit dem Produkt A bei gleichzeitiger Verringerung des Umsatzes mit dem Produkt B ergeben. Ist der andere Kooperationspartner im Innenverhältnis lediglich Lieferant des Produktes B oder von Komponenten dieses Produktes, hat er keinen Grund, seinem nach außen auftretenden Kooperationspartner trotz rückläufigen Umsatzes ebenfalls einen Mengenrabatt einzuräumen. Für eine interessengerechte Regelung im Verhältnis der Kooperationspartner müsste deshalb vereinbart werden, dass ein Rabatt nur insoweit gewährt wird, als sich der Gesamtumsatz zwischen den Kooperationspartnern, bezogen auf das Produkt B, gegenüber dem Vorjahr erhöht.

### Kündigungsregelungen

Auch bei Kündigungsregelungen führt eine wortgleiche Übernahme der Vereinbarung zwischen dem nach außen auftretenden Kooperationspartner und dem Auftraggeber in den Vertrag mit dem im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartner zu Problemen. Eine solche Kündigungsfristregelung könnte zum Beispiel so lauten: „Das Vertragsverhältnis wird für die Dauer von zwei Jahren fest abgeschlossen. Wird es nicht von einer der beiden Vertragsparteien drei Monate vor Ablauf der festen Laufzeit schriftlich gekündigt, verlängert es sich um weitere zwei Jahre.“

Dauert die feste Vertragslaufzeit bis zum 30.09. eines Jahres, reicht es aus, wenn die Kündigung des Auftraggebers am 30.06. eines Jahres bei dem nach außen auftretenden Kooperationspartner eingeht. Ist die gleiche Klausel unverändert auch in den Vertrag zwischen den beiden Kooperationspartnern aufgenommen worden, müsste der nach außen auftretende Kooperationspartner seinerseits noch am gleichen Tag die Kündigung gegenüber dem anderen Kooperationspartner aussprechen. Versäumt er diese Frist,

verlängert sich sein Vertragsverhältnis mit dem anderen Kooperationspartner für zwei Jahre, obwohl der Auftrag und damit der Grund für die Kooperation entfällt. Aus diesem Grunde sollten auch hier die zeitlichen Abläufe vorab durchgespielt werden.

Die richtige Lösung bestünde deshalb in einer solchen Konstellation darin, die Frist für die Kündigung des Vertrages zwischen den Kooperationspartnern zu verkürzen, zum Beispiel auf zwei Monate.



Tipp

Die Herstellung kongruenter Vertragsregelungen erfordert einige Überlegungen. Die bloße wortgleiche Übernahme der Regelungen aus dem Vertrag zwischen dem Auftraggeber und dem nach außen auftretenden Kooperationspartner in den Vertrag zwischen den Kooperationspartnern reicht nicht aus, um sachgerechte und angemessene Regelungen zu treffen.

### So können Sie das Insolvenzrisiko verringern:

Aus der Sicht des nicht am Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligten Kooperationspartners besteht insbesondere das Risiko einer Insolvenz des anderen Vertragspartners, weil sich sein Vergütungsanspruch grundsätzlich nur gegen den Kooperationspartner und nicht gegen den eigentlichen Auftraggeber richtet. Dieses Risiko ist allerdings streng genommen nicht kooperationsstypisch, sondern besteht grundsätzlich immer, wenn ein Unternehmer als Subunternehmer für einen anderen tätig wird. Die Zusammenarbeit in einer Kooperation unterscheidet sich aber in tatsächlicher Hinsicht durch die Intensität der Zusammenarbeit von einem gewöhnlichen Subunternehmerverhältnis. Deshalb empfindet der nicht an dem Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligte Kooperationspartner die vom Auftraggeber geschuldete Vergütung zu Recht in besonderer Weise als wirtschaftlich ihm selbst anteilig zustehende Vergütung und ist auch besonders darauf angewiesen, dass er seinen Teil der Gesamtvergütung erhält.

Dem Insolvenzrisiko kann auf verschiedene Weise begegnet werden.

Die bei der Lieferung von Waren weit verbreitete Vereinbarung eines verlängerten Eigentumsvorbehalts geht bei Dienstleistungen oft ins Leere. Außerdem ist die Geltendmachung der Forderungen aus dem verlängerten Eigentumsvorbehalt in der Regel mit großen praktischen Schwierigkeiten verbunden.



**Tipp**

Die Teilabtretung der Vergütungsforderung gegen den Auftraggeber an den im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartner ist bei der Binnenkooperation von Dienstleistern ein praktikabler Schutz vor dem Risiko einer Insolvenz des Kooperationspartners.

Eine solche Teilabtretung kann so formuliert werden:

„Zur Sicherung der Vergütungsansprüche tritt Kooperationspartner A seine ihm gegen die Firma Mustermann zustehenden Ansprüche aus dem Vertrag vom 10.01. in Höhe eines erstrangigen Teilbetrages von 200.000,00 an den dies annehmenden Kooperationspartner B ab. Kooperationspartner A bleibt bis auf Widerruf berechtigt, die Forderung im eigenen Namen einzuziehen. Kooperationspartner B ist berechtigt, die Abtretung jederzeit mit der diesem Vertrag als Anlage xy beigefügten Abtretungsanzeige offenzulegen. Kooperationspartner A ist verpflichtet, Kooperationspartner B unverzüglich über Zwangsvollstreckungsmaßnahmen Dritter in die Forderungen gegen die Firma Mustermann zu unterrichten.“

Im Verhältnis zwischen zwei Gläubigern, denen dieselbe Forderung abgetreten wurde, geht die frühere Abtretung allen späteren Abtretungen vor (Prioritätsgrundsatz). Eine Abtretung ist deshalb nur dann wirksam, wenn der andere Kooperationspartner die Forderung nicht bereits im Vorhinein abgetreten hat, z.B. im Rahmen einer Globalzession an seine Bank. Umgekehrt schützt der Prioritätsgrundsatz den im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartner vor späteren Verfügungen des anderen Kooperationspartners.

Von dem Verhältnis der Abtretungsempfänger (Zessionare) untereinander ist das Verhältnis des Schuldners zu dem wahren Forderungsinhaber zu unterscheiden. Solange der Schuldner der Forderung, im Beispielsfall also die Firma Mustermann, von der Abtretung nichts weiß (stille Forderungsabtretung), kann er weiterhin mit schuldbefreiender Wirkung an den Kooperationspartner leisten. Wenn der Kooperationspartner nachträglich die Forderung noch einmal abtritt und die an sich unwirksame zweite Abtretung dem Auftraggeber anzeigt, kann der Schuldner an den zweiten Abtretungsempfänger leisten, solange er von der ersten Abtretung nichts weiß. Gleichwohl wird man mit Rücksicht auf die Geschäftsbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern und den Ruf des nach außen auftretenden Kooperationspartners meist zunächst die Form der stillen Forderungsabtretung wählen, auch wenn die offene Forderungsabtretung besseren Schutz bietet.

Möglich ist auch eine Regelung, wonach der nach außen auftretende Kooperationspartner verpflichtet ist, die Forde-

rung auf ein gemeinsames Konto einzuziehen, über das nur beide Kooperationspartner gemeinsam verfügen können (so genanntes Und-Konto). Eine solche Regelung schützt aber lediglich für den Zeitpunkt ab Eingang des Geldes und wird nur dann in Betracht kommen, wenn dem nur im Innenverhältnis beteiligten Kooperationspartner mindestens annähernd die Hälfte der Gesamtvergütung zusteht, weil sich sonst der andere Kooperationspartner kaum auf die Klausel einlassen wird.

Eine praktische Begrenzung des Insolvenzrisikos ergibt sich auch aus der Vereinbarung von Abschlagszahlungen. Der nur im Innenverhältnis beteiligte Kooperationspartner muss dann darauf achten, dass er bei ausbleibenden Abschlagszahlungen seine Arbeit auch tatsächlich einstellt.

Ein Beispiel eines Vertrags für eine Binnenkooperation finden Sie im Kapitel 8.2 „Praxisbeispiel einer Binnenkooperation“.

## 5.2 Typische Risiken der Außenkooperation

Die bei der Außenkooperation auftretenden typischen rechtlichen Risiken unterscheiden sich von denen der Binnenkooperation.

Keine kooperationspezifischen Risiken bestehen, wenn die Kooperationspartner nebeneinander Vertragspartner des Auftraggebers werden, die jeweiligen Verträge also juristisch selbständig nebeneinander stehen. Hier können sich Risiken vor allen Dingen dann ergeben, wenn die Aufgabenverteilung im Innenverhältnis nicht der Trennung der Verträge im Außenverhältnis entspricht.

### Risiko auf Grund gesamtschuldnerischer Haftung

Schließen die Kooperationspartner dagegen gemeinsam den Vertrag mit dem Auftraggeber, begründen sie damit in aller Regel gegenüber dem Auftraggeber zugleich eine gesamtschuldnerische Haftung. Dies bedeutet, dass jeder der Kooperationspartner, unabhängig von der Aufteilung der Pflichten im Innenverhältnis, gegenüber dem Auftraggeber zur Erbringung der vollständigen Leistung verpflichtet ist und ihm dementsprechend auch die Gewährleistungsverpflichtungen für den vollständigen Auftrag treffen. Gerade bei der gesamtschuldnerischen Haftung im Außenverhältnis ist es erforderlich, die internen Verantwortungsbereiche möglichst klar zu regeln. Dies ist allerdings besonders dann schwierig oder gar unmöglich, wenn die Kooperationspartner nicht nebeneinander verschiedene Teilaspekte der Gesamtaufgabe bearbeiten, sondern tatsächlich flächendeckend gemeinsam arbeiten; z.B.



in gemischten Teams, die aus Arbeitnehmern beider Kooperationspartner zusammengesetzt werden. Das Vertragsverhältnis zwischen den Kooperationspartnern entspricht dann einer Innengesellschaft. Von dort ist es nur noch ein Schritt zur Außengesellschaft, bei der die Kooperationspartner ausdrücklich unter der Bezeichnung „Arbeitsgemeinschaft“ oder einer Gesellschaftsbezeichnung auftreten, wobei es sich bei projektbezogener Zusammenarbeit in aller Regel um eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder oHG handeln wird.

Das Risiko der gesamtschuldnerischen Haftung kann – theoretisch – dadurch vermieden werden, dass in dem Vertrag mit dem Auftraggeber getrennte Verantwortungsbereiche vereinbart und die gesamtschuldnerische Haftung ausgeschlossen wird. Je strikter eine solche Gestaltung durchgeführt wird, desto mehr führt dies im Ergebnis zu einem Nebeneinander von zwei Vertragsverhältnissen, die lediglich in einer Urkunde zusammengefasst sind.

Praktisch wird eine solche Strategie der Risikoverringerung aber oft daran scheitern, dass dadurch für den Auftraggeber der Nutzen der Kooperation in Frage gestellt wird. Der Nutzen der Kooperation muss allerdings erhalten bleiben. Außerdem ist eine solche Technik der Vertragsgestaltung nur dort möglich, wo beide Kooperationspartner in tatsächlicher Hinsicht deutlich unterscheidbare Leistungsbereiche abdecken.



**Tipp**

Die sorgfältige Regelung der Verantwortungs- und Kompetenzverteilung zwischen den Kooperationspartnern und der Verfahren zur Sicherstellung einer einwandfreien gemeinsamen Leistung ist für die Risikosteuerung entscheidend.

#### Risiko der unberechtigten Verfügung über den Vergütungsanspruch

Wirtschaftlich wichtig ist bei der Außenkooperation die Regelung, wem der Vergütungsanspruch gegen den Auftraggeber zusteht und wie die Vergütung eingezogen bzw. gezahlt werden soll.

Das Gesetz unterscheidet zwischen der Gesamtgläubigerschaft (§ 428 BGB) und der Mitgläubigerschaft (§ 432 BGB).

Die Gesamtgläubigerschaft ist das Gegenstück zur gesamtschuldnerischen Haftung. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass jeder der Gesamtgläubiger die ganze Leistung an sich fordern kann, der Schuldner aber natürlich insgesamt nur einmal zur Leistung verpflichtet ist. Während es für die gesamtschuldnerische Haftung eine gesetzliche Vermutung gibt (§ 427 BGB), ist die Gesamtgläubigerschaft die Ausnahme.

Für die Kooperationspartner ist die Gesamtgläubigerschaft gefährlich, weil jeder der Kooperationspartner dann berechtigt ist, die gesamte Forderung einzuziehen. Der andere Kooperationspartner bleibt dabei auf den Ausgleichsanspruch gegen den Kooperationspartner verwiesen und trägt damit dessen Insolvenzrisiko. Außerdem läuft er Gefahr, dass der Kooperationspartner, der die Vergütung eingezogen hat, dem internen Ausgleichsanspruch Einwendungen aus dem Innenverhältnis zwischen den Kooperationspartnern entgegen hält, z.B. dass der andere Kooperationspartner seine Pflichten nicht ordnungsgemäß erfüllt habe.

Wird in dem Vertrag mit dem Auftraggeber keine ausdrückliche Regelung getroffen, liegt im Zweifel Mitgläubigerschaft im Sinne des § 432 BGB vor. Dies bedeutet, dass beide Kooperationspartner nur die Leistung an beide Kooperationspartner gemeinsam fordern können. Jeder der Kooperationspartner ist aber einzeln berechtigt, die Zahlung an sich und den Kooperationspartner geltend zu machen und benötigt dazu nicht die Mitwirkung des anderen Partners.

Diese Regelung ist hinderlich, wenn es zum Streit mit dem Auftraggeber kommt und der andere Kooperationspartner sich passiv verhält. Der aktive Kooperationspartner muss dann den gesamten Forderungsbetrag geltend machen und trägt insoweit zunächst das Prozesskostenrisiko und die Belastung aus der Vorfinanzierung eines Rechtsstreits. Das ist besonders ärgerlich, wenn der andere Kooperationspartner zwischenzeitlich insolvent geworden ist, weil sich dann oft auch noch Auseinandersetzungen über den Ausgleich der Kosten und die Aufteilung des eingezogenen Betrages anschließen.



**Tipp**

Die skizzierten Nachteile der gemeinsamen Gläubigerschaft können verringert werden, wenn bereits in dem Vertrag mit dem Auftraggeber geregelt wird, welche Anteile der Vergütung den einzelnen Kooperationspartnern zustehen und dass diese berechtigt sind, ihren Anteil getrennt einzufordern.

Wenn zum Zeitpunkt des Vertragschlusses mit dem Auftraggeber noch nicht abschließend feststeht, welche Quoten auf die Kooperationspartner entfallen, kann im Innenverhältnis zwischen den Kooperationspartnern zusätzlich eine Vereinbarung über den Spitzenausgleich getroffen werden.

„Vom Entgelt entfallen nach dem internen Verhältnis der Auftragnehmer 60% auf Kooperationspartner A und 40% auf Kooperationspartner B. Jeder Kooperationspartner ist berechtigt, im eigenen Namen die Zahlung des auf ihn entfallenden Anteils der Vergütung an sich zu verlangen.“

Ergänzende Regelung im Vertrag zwischen den Kooperationspartnern:

„In dem Vertrag mit dem Auftraggeber haben die Kooperationspartner eine Aufteilung des von dem Auftraggeber zu zahlenden Entgeltes im Verhältnis 60% Kooperationspartner A zu 40% Kooperationspartner B vereinbart. Dieser Verteilung liegt die in der Anlage 1 zu diesem Vertrag vereinbarte vorläufige Aufgabenverteilung zugrunde. Die Kooperationspartner werden im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit prüfen, ob eine andere Verteilung zweckmäßig ist. In diesem Fall erfolgt im Innenverhältnis der Kooperationspartner, unbeschadet der Regelung in dem Vertrag mit dem Auftraggeber, eine Verteilung entsprechend den tatsächlichen Leistungsanteilen. Soweit ein Kooperationspartner von dem Auftraggeber bereits mehr erhalten hat, als es seinem endgültigen Anteil entspricht, ist die Differenz im Innenverhältnis zwischen den Kooperationspartnern auszugleichen.“

Ein Beispiel eines Vertrags für eine Außenkooperation finden Sie im Kapitel 8.3 „Praxisbeispiel einer Außenkooperation“.

### 5.3 Wichtige vertragliche Regelungen

**Regeln Sie möglichst genau, wer welchen Beitrag zu leisten hat!**

In der Regel vollzieht sich die Kooperation im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses. Dadurch unterscheidet sich die Kooperation von der lediglich punktuellen Leistungsbeziehung, etwa beim Einkauf von Waren. Diese für Kooperationsverhältnisse typische Zeitkomponente kann auf verschiedenen Umständen beruhen. Zum einen kann sich der Dauerschuldcharakter schlicht aus der Laufzeitbestimmung des Vertrages ergeben. Der Dauerschuldcharakter des Kooperationsverhältnisses kann auch dadurch entstehen, dass die von dem Kooperationspartner zu erbringende Leistung eine längere Zeit erfordert. Schwierig ist die Vertragsgestaltung immer dann, wenn die von den Kooperationspartnern zu erbringenden Leistungen im Vorhinein nicht exakt und abschließend zu bestimmen sind, beispielsweise durch ein detailliertes Leistungsheft.

Solche Ungewissheit besteht z.B. dann, wenn zwei Werbeagenturen bei der Arbeit für einen Auftraggeber zusammenarbeiten wollen, der genaue Inhalt und Umfang der Werbemaßnahmen aber noch nicht feststeht. Typisch ist eine solche Ungewissheit auch, wenn die Kooperationspartner für einen Auftraggeber ein Produkt, z.B. eine komplexe Software, gemeinsam entwickeln wollen. Bei der Vertragsgestaltung kann einer solchen Situation auf verschiedene Weise Rechnung getragen werden.

#### Phasenweise Auftragsvergabe und Rahmenvereinbarung

Eine Möglichkeit besteht darin, den Gegenstand des Vertrages von vornherein auf den nächsten überschaubaren Leistungsabschnitt zu beschränken.

Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass der Vertragsgegenstand und die Leistungen des Vertragspartners mit der jeweils größtmöglichen Bestimmtheit definiert werden.

Ein Nachteil besteht in einem erhöhten Aufwand für das Vertragshandling, weil für jeden Schritt ein neuer Vertrag geschlossen werden muss. Dieser Nachteil lässt sich dadurch abmildern, dass zu Beginn ein Rahmenvertrag abgeschlossen wird, der alle für die gesamte Zusammenarbeit gültigen allgemeinen Regelungen enthält und durch Einzelaufträge ausgefüllt wird. Durch die einzelnen Aufträge wird dann nur noch die jeweilige Hauptleistung und die dafür zu zahlende Vergütung geregelt. Dadurch wird der Verhandlungsaufwand erheblich reduziert. Tendenziell verführt eine solche Vertragsgestaltung dazu, über die Grenzen des vertraglich eindeutig Geregelter hinaus zu arbeiten. Praktisch geht dies zu Lasten des wirtschaftlich schwächeren Vertragspartners. Gerade die schwächere Vertragspartei sollte deshalb unbedingt einen für das Vertragsmanagement Verantwortlichen bestimmen, der strikt darauf zu achten hat, dass nicht ohne weitere vertragliche Vereinbarung über den vertraglich vereinbarten Leistungsumfang hinaus gearbeitet wird. Dies erfordert Durchsetzungsvermögen im eigenen Unternehmen und Finger-spitzengefühl im Umgang mit dem anderen Vertragspartner, weil dabei nicht der Eindruck erweckt werden darf, dass das Vertragshandling kompliziert und umständlich ist.

#### Zielvereinbarung

In Verträgen, die Grundlage einer dynamischen Entwicklung sein sollen, kann die Definition der Leistungen der Kooperationspartner auch durch die Vereinbarung eines gemeinsamen Ziels der Zusammenarbeit erfolgen. Konzeptionell gehen solche Verträge von einer Teamarbeit zwischen den Kooperationspartnern aus. Juristisch gesprochen werden Elemente des Austauschvertrages mit Elementen des Gesellschaftsvertrages verbunden. Notwendiger Bestandteil eines solchen Vertrages sind Spielregeln für die Zusammenarbeit und die Definition von Entscheidungskompetenzen. Letztere werden, soweit es um den Leistungsgegenstand geht, zumeist bei dem nach außen auftretenden Kooperationspartner liegen. Dieser erhält so eine dem Direktionsrecht im Arbeitsrecht angenäherte Befugnis zur sukzessiven Konkretisierung des Leistungsgegenstandes.

Die Notwendigkeit zur flexiblen Anpassung von Leistungsinhalten, Leistungsmengen oder Leistungszeiten besteht

überall da, wo eine enge Integration des Kooperationspartners in den eigenen Geschäftsprozess des anderen Partners erfolgt, wie dies beim Outsourcing typisch ist. Ohne das Recht zur letztlich einseitigen dynamischen Konkretisierung der Leistung würde die Kooperation einen derart großen Flexibilitätsnachteil gegenüber dem Einsatz eigener Arbeitnehmer aufweisen, dass sie als Instrument zur Erreichung des unternehmerischen Ziels im Ergebnis nicht konkurrenzfähig wäre. Es wird dem nicht nach außen auftretenden Kooperationspartner deshalb sehr häufig gar nichts anderes übrig bleiben, als sich auf das Risiko einzulassen, das sich für ihn aus der Befugnis des anderen zur sukzessiven Bestimmung und Konkretisierung des Leistungsgegenstandes ergibt. Er muss dann bei der Vertragsgestaltung und bei der Vertragsdurchführung darauf achten, dass diese Risiken nicht ausufern.

Bei der Vertragsgestaltung ist wichtig, dass sich aus dem Vertrag die äußersten Grenzen der Konkretisierungsbefugnis des Partners ergeben. Dabei sollte man darauf achten, dass bei der vertraglichen Bestimmung des Leistungsgegenstandes durch eine Zielvereinbarung nicht nur das Ziel, sondern auch die beiderseitigen Beiträge zur Zielerreichung so konkret als möglich bestimmt werden.

Das wirksamste Schutzinstrument für den Kooperationspartner ist aber die Vergütungsregelung, die eine dem Leistungsbestimmungsrecht entsprechende Dynamik enthalten sollte. Dieser Gesichtspunkt wird im Abschnitt „Vergütungsregelungen“ noch näher beleuchtet.

#### **Legen Sie Qualitätsstandards und Leistungsmodalitäten fest!**

Wo immer möglich, sollten bei der Vereinbarung des Leistungsgegenstandes konkrete Festlegungen des geschuldeten Qualitätsstandards erfolgen. Teilweise ergibt sich Qualität aus dem bei der Leistungserbringung beachteten Verfahren. Von daher kann ein Interesse daran bestehen, die Einhaltung bestimmter Verfahrensweisen vertraglich festzuschreiben. Je nachdem, welches Gewicht diese Verfahrensweisen aus der Sicht der Kooperationspartner haben, gehört die Regelung in den Abschnitt „Leistung des Vertragspartners“ oder in den Abschnitt „Nebenpflichten des Vertragspartners“ des Vertrages. Bei der vertraglichen Fixierung von bestimmten Verfahrensweisen muss darauf geachtet werden, dass dadurch nicht andere Ziele der Kooperation konterkariert werden. Sieht der Vertrag z.B. vor, dass es zu den Aufgaben der Kooperationspartner gehört, durch Verfahrensoptimierung Kosteneinsparpotenziale zu erschließen, müssen sich die Verfahrensvorschriften auf die Festlegung von Mindeststandards beschränken.

Enthält ein Vertrag gleichzeitig weitgehende Bestimmungsrechte des einen Kooperationspartners hinsichtlich des Leistungsgegenstandes und abschließende Regelungen der vom anderen Kooperationspartner einzuhaltenden Verfahrensweisen, findet das Bestimmungsrecht des einen jedenfalls da seine Grenze, wo die geforderte Leistung mit den festgelegten Verfahrensweisen nicht mehr mit zumutbarem Aufwand erbracht werden kann.

#### **Verwenden Sie Sorgfalt auf die Vergütungsregelung!**

Je mehr sich die Kooperation vom punktuellen Leistungsaustausch entfernt, desto schwieriger wird die Vergütungsregelung. Abgesehen von dem Problem der richtigen Kalkulation des Ausgangspreises stellt sich juristisch in erster Linie das Problem, eine situationsadäquate Preisanpassungsregelung zu finden.

#### **Währungsklausel**

Sind Leistungsgegenstand, Leistungsmenge und Leistungszeit im Vorhinein abschließend festgelegt, lässt sich das Problem der Preisanpassung im allgemeinen durch eine der üblichen Währungsklauseln lösen. Dabei wird unterschieden zwischen der Indexklausel mit automatischer Preisanpassung und Klauseln, die ein jeweils näher bestimmtes Verfahren zur Preisanpassung vorsehen.

Die angesprochenen Wertsicherungsklauseln sind vor allen Dingen für Verträge mit längerer Laufzeit von Bedeutung. Die zweckmäßige Gestaltung solcher Klauseln ist nicht ganz einfach, kooperationsstypische Probleme ergeben sich dabei aber weniger, so dass diese Problematik hier nicht vertieft werden soll.

#### **Offene Preisgestaltung**

Ist die vom Kooperationspartner zu erbringende Leistungsmenge im Vorhinein nicht abschließend festgelegt, kann der daraus resultierenden Kalkulationsunsicherheit durch die Vereinbarung von Zu- oder Abschlägen bei Mehr- oder Mindermengen Rechnung getragen werden.

Unausgesprochen liegt den bisher erörterten Problemstellungen ein wirtschaftlicher Sachverhalt zugrunde, bei dem die Vertragsparteien im Vorhinein konkrete Vorstellungen über den Inhalt, den Umfang und die Zeit der vom Vertragspartner zu erbringenden Leistung haben, so dass beide Vertragsparteien bei ihrer Preiskalkulation von diesen Annahmen ausgehen können. Je dynamischer die Zusammenarbeit zwischen den Vertragspartnern angelegt ist, desto weniger stehen solche Daten als Kalkulationsgrundlage fest. Extrembeispiel ist hierfür die parallele Entwicklung eines

Produktes durch beide Partner. Hier steht am Beginn der Zusammenarbeit und damit zum Zeitpunkt des Vertragschlusses oft lediglich die Zielvorstellung, ein noch nicht abschließend definiertes Produkt in einer bestimmten Preisgrößenordnung auf den Markt zu bringen. In einer solchen Fallkonstellation lässt sich der Preis für die vom Vertragspartner letztlich zu erbringende Leistung im Vorhinein nicht abschließend regeln, wenn die Parteien nicht erhebliche Risiken auf sich nehmen wollen. Wie einer solchen Ausgangslage im Kooperationsvertrag Rechnung getragen wird, hängt stark von den Machtverhältnissen zwischen den Vertragspartnern und dem Geschick der jeweiligen Verhandlungsführer ab.

Eine Möglichkeit besteht darin, im Kooperationsvertrag für die Leistung des Vertragspartners eine Preisobergrenze zu vereinbaren. Diese Preisobergrenze wird aus dem für das fertige Produkt festgelegten Preisziel abgeleitet. Weiteres Element der Vergütungsregelung ist dann eine Klausel, die den Vertragspartner verpflichtet, nach Kosteneinsparpotenzialen zu suchen und erzielte Kostenvorteile (ganz oder teilweise) an den Kooperationspartner weiterzugeben. Die Feststellung von Kostenvorteilen setzt eine Bezugsgröße voraus. Eine solche Vergütungsregelung wird deshalb typischerweise mit der Festlegung eines Kalkulationsschemas verbunden.

In dieser für die Vertragsgestaltung schwierigsten Situation setzt sich die Vergütungsregelung also aus folgenden vier Komponenten zusammen:

1. Zielpreisvereinbarung,
2. Verpflichtung der Partner, sich um Kostenvorteile zu bemühen,
3. Regelung zur Weitergabe von erzielten Kostenvorteilen und
4. Festlegung des Kalkulationsschemas.

Eine Variante besteht darin, dass zu Beginn des Vertragsverhältnisses keine Preisobergrenze, sondern ein Zielpreis und ein Kalkulationsschema vereinbart werden. Der endgültige Preis wird dann erst zu einem späteren Zeitpunkt festgelegt. Dies kann, muss aber nicht, ein einziger Stichtag sein.

Mit Rücksicht auf den begrenzt zur Verfügung stehenden Raum sollen diese Ausführungen genügen um zu zeigen, dass eine interessengerechte Regelung der Vergütung beim Kooperationsvertrag besondere Probleme aufwerfen kann. Die Lösung dieser Probleme liegt nicht in einer juristischen Zauberformel, sondern in der sorgfältigen Herausarbeitung der Besonderheiten des individuellen Falls.

**Was wird aus Ihrem Know-how?**

Zu den besonders heiklen Problemen, die bei Kooperationen auftreten, gehört der Schutz des eigenen Know-hows.

Die Exklusivität des eigenen Know-hows wird durch die enge Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern gefährdet. Je stärker die gegenseitige Integration ist, desto mehr sind beide Seiten gezwungen, ihr jeweiliges Know-how dem anderen Vertragspartner offen zu legen. Die Fließrichtung der Informationen wird von dem Informationsgefälle bestimmt. Im günstigsten Fall saldieren sich die gegenseitigen Know-how-Abflüsse.

Gerade für die Regelung der Know-how-Problematik gibt es kaum Standardlösungen. In dem einen Fall werden sich die Vertragsparteien darauf verständigen können, dass das beiderseitige Know-how vor Dritten geheim zu halten ist, während in einem anderen Fall eine der Vertragsparteien die Absicht hat, das aus der Zusammenarbeit gewonnene Know-how auch Dritten anzubieten.

In jedem Fall sollten in den Kooperationsvertrag detaillierte Regelungen zum Informationsaustausch und zu den Geheimhaltungspflichten aufgenommen werden. Je nach Gegenstand der Kooperation sollte man sich aber nicht nur auf die Regelung des geschuldeten Ergebnisses („kein Zugang für Unbefugte“) beschränken, sondern auch die geschuldeten Schutzmaßnahmen näher regeln. So kann vereinbart werden, dass in einer gemeinsam zu erstellenden Liste festgelegt wird, welche Personen an einem Projekt arbeiten dürfen. Es kann auch vereinbart werden, dass die Arbeiten nur in einem Raum mit speziellen Zugangskontrollen erfolgen dürfen. Bei einer auf längere Zeit angelegten Kooperation muss aber darauf geachtet werden, dass die Regelungen nicht zu starr geraten. Deshalb empfiehlt es sich für solche Kooperationen, im Kooperationsvertrag nur das Verfahren zu regeln, wie zukünftig die Geheimhaltungsmaßnahmen festgelegt werden.

Ist zu erwarten, dass im Rahmen der Zusammenarbeit schutzrechtsfähige Ergebnisse entstehen, z.B. eine neue Software, muss im Vertrag geregelt werden, wem die Rechte an diesen Entwicklungen zustehen sollen.



Auch wenn es Ihnen paradox erscheinen mag: Zu den wichtigsten Überlegungen bei Beginn einer Kooperation gehört der Gedanke an das Ende der Zusammenarbeit. Dabei sind zwei Fallkonstellationen zu unterscheiden: Die projektbezogene Kooperation einerseits und die auf längere Dauer angelegte Kooperation andererseits.

## 6.1 Projektbezogene Kooperation

**Wann und wie soll eine Kündigung vor Projektabschluss möglich sein?**

Der Zweck einer projektbezogenen Kooperation wird mit der Realisierung des gemeinsamen Projekts erreicht. Grundsätzlich endet die Kooperation mit der Erreichung des gemeinsamen Zwecks. Bei einer projektbezogenen Kooperation sollten Sie sich überlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen eine ordentliche Kündigung der Kooperation vor Projektabschluss möglich sein soll. Dazu müssen Sie überlegen, welche Konsequenzen es für Sie hat, wenn der andere Kooperationspartner auf halber Strecke aus dem Vorhaben ausscheidet. Weiter sollten Sie bedenken, welche Gründe es für Sie zwingend machen könnten, die Kooperation vorzeitig zu beenden.

Zur Vermeidung von Rechtsunsicherheit sollten Sie auch bei einer projektbezogenen Kooperation die wechselseitigen Kündigungsmöglichkeiten ausdrücklich regeln. Der Normalfall wird dabei sein, dass eine ordentliche Kündigung vor Abschluss des Projekts ausgeschlossen oder nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich ist. Diese Voraussetzungen sollten Sie in dem Kooperationsvertrag so konkret als möglich beschreiben.

Ebenso wichtig wie der Kündigungsgrund ist die Kündigungsfrist. Damit kein Streit über die einzuhaltende Kündigungsfrist entstehen kann, sollte die Kündigungsfrist in dem Kooperationsvertrag ausdrücklich geregelt werden. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Frist für die ordentliche Kündigung der Kooperation zu den Fristen passt, die im Verhältnis zu Dritten einzuhalten sind. Das Risiko inkongruenter Vertragsgestaltung und wie man sie vermeidet, ist im Kapitel 5.1 „Typische Risiken der Binnenkooperation“ ausführlich erläutert.

Außer dem Grund und der Frist für eine ordentliche Kündigung sollten Sie auch regeln, in welcher Form die Kündigung erfolgen muss. Aus Beweis Zwecken empfiehlt sich die Schriftform. Bei einem vertraglich vereinbarten Schriftformerfordernis reicht zur Wahrung der Schriftform grundsätzlich auch die Kündigung per Telefax oder E-Mail. Dies gilt allerdings nur, „soweit nicht ein anderer Wille anzunehmen ist“ (§ 127 Abs. 2 BGB). Um Streitigkeiten über die

Bedeutung der Schriftformvereinbarung auszuschließen, sollte die Wahrung der Schriftform durch telekommunikative Übermittlung entweder ausdrücklich zugelassen oder ausgeschlossen werden. Nicht empfehlenswert ist die nach wie vor häufig anzutreffende Regelung, dass die Kündigung durch „eingeschriebenen Brief“ zu erfolgen habe. Denn die Kündigung geht dem Empfänger erst dann zu, wenn sie in seinen Machtbereich gelangt, z.B. durch Einwurf in den Briefkasten. Wird der Empfänger nicht angetroffen, erfolgt bei dem Versand als „Einschreiben mit Rückschein“ nur eine Benachrichtigung, dass der Brief abgeholt werden kann. Der Empfänger ist aber nicht verpflichtet, den Brief abzuholen. Unterlässt er dies, geht die Kündigung nicht zu. Bei dem Einwurf-Einschreiben reicht der Auslieferungsvermerk der Post nicht aus, um den Zugang beim Empfänger zu beweisen. Besser ist deshalb die Übersendung durch einen Boten.

Bei einer Kooperation, an der mehrere Kooperationspartner beteiligt sind, sollte auch klargestellt werden, ob die Kündigung gegenüber jedem Kooperationspartner ausgesprochen werden muss oder ob die Kündigung gegenüber einem bestimmten Kooperationspartner ausreicht.

**Vereinbaren Sie Gründe für eine außerordentliche Kündigung!**

Von der ordentlichen Kündigung ist die außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund zu unterscheiden. Die Kündigung aus wichtigem Grund kann regelmäßig ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist, d.h. fristlos ausgesprochen werden. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund kann durch individuelle Vereinbarung eingeschränkt, aber nicht völlig ausgeschlossen werden. Es ist zweckmäßig, bestimmte Gründe, die eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen sollen, ausdrücklich in den Kooperationsvertrag aufzunehmen. Ein solcher Grund könnte z.B. sein, dass ein Kooperationspartner seine Zahlungen einstellt, die Eröffnung des Insolvenzverfahrens über sein Vermögen beantragt, ein solches Insolvenzverfahren aufgrund eines Gläubigerantrags eröffnet oder die Öffnung mangels Masse abgelehnt wird, wie dies in § 8 Abs. 2 Nr. 1 VOB/B geregelt ist.

Auch für die außerordentliche Kündigung sollte im Kooperationsvertrag die Schriftform vereinbart werden.

## 6.2 Auf längere Zeit angelegte Kooperation

Eine auf längere Zeit angelegte Kooperation kann auf eine von vornherein festgelegte Zeit befristet oder auf unbestimmte Zeit abgeschlossen werden. Je länger eine

Kooperation dauert, desto größer ist das Bedürfnis, die für die Beendigung der Kooperation geltenden Regeln festzuschreiben.

**Schützen Sie sich vor einem plötzlichen Ausstieg Ihres Kooperationspartners!**

Bei einer für eine bestimmte Zeit eingegangenen Kooperation ist die vorzeitige ordentliche Kündigung nur dann möglich, wenn dies im Kooperationsvertrag ausdrücklich vereinbart wird. Ähnlich wie bei der projektbezogenen Kooperation müssen Sie sich deshalb überlegen, ob und unter welchen Voraussetzungen Sie einen vorzeitigen Ausstieg des Kooperationspartners im Wege der ordentlichen Kündigung akzeptieren oder selbst die Möglichkeit zum vorzeitigen Ausstieg haben wollen. Die Kündigung kann, muss aber nicht, an einen Kündigungsgrund geknüpft werden. Zu regeln sind außerdem Kündigungsfrist und -form und ggf. auch der Kündigungsadressat (vgl. dazu Kapitel 6.1. „Projektbezogene Kooperation“).

Bei einer auf unbestimmte Zeit abgeschlossenen Kooperation gelten mangels ausdrücklicher vertraglicher oder spezialgesetzlicher Regelung die Regelungen für die Kündigung einer BGB-Gesellschaft (§ 723 BGB). Danach kann bei einer nicht für eine bestimmte Zeit eingegangenen Gesellschaft jeder Gesellschafter die Gesellschaft jederzeit kündigen. Die Kündigung darf lediglich nicht zur Unzeit geschehen. Je länger eine Kooperation andauert, desto wichtiger wird es für die beteiligten Kooperationspartner, dass sie ausreichend Zeit haben, sich auf die Beendigung der Kooperation einzustellen. Deshalb sollte im Kooperationsvertrag unbedingt eine ausreichend lange Kündigungsfrist vorgesehen werden. Zweckmäßig ist es vielfach auch, die Kündigung nur zu bestimmten Stichtagen (z.B. zum Quartals- oder Jahresende) zuzulassen.

Bei einer aus mehreren Kooperationspartnern bestehenden Kooperation kann es auch zweckmäßig sein, den übrigen Kooperationspartnern die Möglichkeit einer Anschlusskündigung zu eröffnen. Dies muss im Kooperationsvertrag ausdrücklich geregelt werden. Die Anschlusskündigung ist dadurch gekennzeichnet, dass die anderen Kooperationspartner innerhalb einer bestimmten Frist nach der Kündigung durch einen Kooperationspartner ihrerseits die Möglichkeit erhalten, die Kooperation mit verkürzter Frist zum gleichen Endzeitpunkt zu kündigen.

Das praktische Bedürfnis für eine solche Regelung zeigt sich an folgendem Beispiel: Ist in einem Kooperationsvertrag vereinbart, dass die Kündigung mit einer Frist von sechs Monaten zum Jahresende gekündigt werden kann, reicht für die Einhaltung der Kündigungsfrist der Zugang der Kündigung am 30.06. eines Jahres aus. Die anderen Kooperationspart-

ner hätten dann kaum noch die Chance, zum Ende des gleichen Jahres ihrerseits eine Kündigung auszusprechen. Wird die Anschlusskündigung z.B. innerhalb eines Monats nach Erhalt der Kündigung erlaubt, bleibt den übrigen Kooperationspartnern eine ausreichende Reaktionszeit.

### 6.3 Endschaftsbestimmungen

Endschaftsbestimmungen regeln, wie die Kooperation am Ende der Zusammenarbeit abgewickelt wird. Die Bedeutung und der Inhalt der Endschaftsbestimmungen ist stark von den Besonderheiten der jeweiligen Kooperation abhängig. Durch ausgewogene Endschaftsbestimmungen kann sichergestellt werden, dass die Früchte der Zusammenarbeit nach dem Ende der Kooperation nicht einem der Kooperationspartner alleine zufallen. Dies kann am Beispiel einer von den Kooperationspartnern gemeinsam genutzten und stark beworbenen Telefonnummer oder Internetadresse verdeutlicht werden: Würde ein Kooperationspartner diese Telefonnummer oder Internetadresse über das Ende der Kooperation hinaus beibehalten können, würde dieser Kooperationspartner nach dem Ende der Kooperation alleine von der gemeinsam geschaffenen Bekanntheit der Telefonnummer oder Internetadresse profitieren.

Zur Lösung eines solchen Problems gibt es zwei grundsätzliche Gestaltungsalternativen: In dem Kooperationsvertrag kann geregelt werden, dass die von den Kooperationspartnern gemeinsam genutzte und beworbene Telefonnummer nach dem Ende der Kooperation von keinem der Kooperationspartner weiter benutzt werden darf. In diesem Fall kann es sich empfehlen, die Telefonnummer noch eine Zeit lang beizubehalten und durch eine automatische Ansage auf die Telefonnummern der Kooperationspartner hinzuweisen. Die Alternative bestünde darin, dass ein Kooperationspartner die Telefonnummer beibehalten darf, dafür aber eine Abstandssumme an die anderen Kooperationspartner zahlen muss. Bei einer gemeinsam genutzten Internetadresse besteht die Möglichkeit, diese ebenfalls noch für eine begrenzte Dauer beizubehalten und den Inhalt des Internetauftritts auf die Verlinkung mit den Internetadressen der Kooperationspartner zu beschränken.

Die Verteilung der über das Ende der Kooperation hinaus anfallenden Kosten ist ebenfalls in den Endschaftsbestimmungen zu regeln.

In der Regel kann man bei Beginn der Kooperation nur schwer abschätzen, welchen Wert bestimmte von der Kooperation geschaffene Vorteile, z.B. die Bekanntheit einer Telefonnummer, am Ende der Kooperation haben werden.



Wenn wegen der Weiternutzung von Vorteilen durch einzelne Kooperationspartner eine Wertbestimmung erforderlich ist, muss im Kooperationsvertrag ein Verfahren zur Ermittlung des Wertes geregelt werden. Um aufwendige oder streitanfällige Bewertungsfragen zu vermeiden, kann vereinbart werden, dass derjenige Kooperationspartner den Vorteil weiter nutzen kann, der den höchsten Preis dafür bietet. Der Erlös wird dann zwischen den Kooperationspartnern verteilt.

Hat die Kooperation eine gemeinsame Marke geschaffen, muss in den Endschäftsbestimmungen geregelt werden, ob und wie die Marke über das Ende der Kooperation hinaus von den Partnern genutzt werden darf.

Ist damit zu rechnen, dass die Kooperationspartner gemeinsam Gegenstände erwerben werden, sollte im Kooperationsvertrag oder anlässlich des Erwerbs die Verwertung oder Verteilung dieser Gegenstände bei Beendigung der Kooperation geregelt werden.

Bei der Gestaltung einer Kooperation muss darauf geachtet werden, dass die Kooperation nicht gegen das Kartellverbot verstößt. Grundsätzlich verboten sind Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken. Dieses Verbot ergibt sich aus zwei unterschiedlichen Rechtsquellen: dem europäischen Recht (Art. 81 EG-Vertrag) und dem deutschen Recht (§ 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen).

Das europäische Recht ist unmittelbar anzuwenden, wenn die Vereinbarung oder Verhaltensweise unmittelbar oder mittelbar, tatsächlich oder der Möglichkeit nach den Waren- oder Dienstleistungsverkehr zwischen Mitgliedstaaten der Europäischen Union beeinflussen kann. Die Feststellung, ob eine Verhaltensweise nur innerstaatliche Auswirkungen auf den Wettbewerb hat oder den zwischenstaatlichen Waren- und Dienstleistungsverkehr berührt, ist mit großer Rechtsunsicherheit behaftet. Diese Rechtsunsicherheit hat dadurch an Bedeutung verloren, dass das deutsche Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) durch die siebte Kartellrechtsnovelle seit dem 01.07.2005 inhaltlich weitestgehend mit dem EU-Recht übereinstimmt. Für die Frage, ob eine Vereinbarung oder Verhaltensweise kartellrechtlich zulässig ist, kommt es deshalb im Ergebnis nicht darauf an, ob der zwischenstaatliche Wirtschaftsverkehr betroffen ist oder nicht.

## 7.1 Eigenverantwortliche Prüfung

Es ist nicht jede Vereinbarung oder Verhaltensweise verboten, die den Wettbewerb beeinträchtigt. Sowohl nach dem europäischen als auch nach dem deutschen Kartellrecht sind bestimmte Vereinbarungen von dem generellen Kartellverbot freigestellt. Diese Freistellungen ergeben sich aus Art. 81 Abs. 3 EG-Vertrag für das europäische und aus §§ 2, 3 GWB für das deutsche Kartellrecht. Dabei ist zu beachten, dass sich die Konzeption des deutschen Kartellrechts seit dem 01.07.2005 in einem Punkt grundlegend geändert hat: Nach altem Recht mussten zulässige Kartelle bei der Kartellbehörde angemeldet und vom Kartellverbot freigestellt werden, um nicht unter das Kartellverbot zur fallen. Jetzt ergeben sich die Ausnahmen aus den §§ 2 und 3 GWB. Dabei handelt es sich um Generalklauseln. Die Unternehmen müssen selbst prüfen, ob die Freistellungen auf ihr Vorhaben anwendbar sind oder nicht. Dies bedeutet einerseits eine Entbürokratisierung, verlagert andererseits das Risiko der Prüfung auf die Unternehmen selbst. Damit entspricht die deutsche Regelung jetzt auch insoweit der europäischen Regelung.

## 7.2 Orientierungspunkte für die Prüfung der kartellrechtlichen Zulässigkeit

Die Darstellung der Regelungen für die Freistellung vom Kartellverbot würde den Rahmen dieses Leitfadens sprengen. Die nachfolgenden Hinweise geben eine Hilfestellung für eine erste eigene Vorprüfung, ob die angestrebte Kooperation kartellrechtlich problematisch ist. In Zweifelsfällen sollte unbedingt ein fachkundiger Berater hinzugezogen werden.

### Wettbewerbsverhältnis

Wenn die an einer den Wettbewerb beschränkenden Vereinbarung beteiligten Unternehmen untereinander im Wettbewerb stehen, handelt es sich um ein „horizontales Kartell“. Aber auch Vereinbarungen zwischen Unternehmen, die auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette tätig sind, können wettbewerbsbeschränkende Wirkung haben (vertikales Kartell). Ein Beispiel für eine solche vertikale Wettbewerbsbeschränkung ist die Festlegung von Verkaufspreisen für den Verkauf an den Endverbraucher durch den Hersteller oder das Verbot des Verkaufs an bestimmte Kundengruppen. Vereinfachend lässt sich aber sagen, dass die Gefahr einer verbotenen Wettbewerbsbeschränkung bei der Kooperation von untereinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen größer ist als bei einer Kooperation von Unternehmen, die nicht in einem Wettbewerbsverhältnis stehen.

### Spürbare Wettbewerbsbeschränkung

Verboten sind wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen, die den Wettbewerb auf dem relevanten Markt spürbar beeinträchtigen. Anhaltspunkt dafür, ob eine spürbare Beeinträchtigung zu erwarten ist, sind die Marktanteile der an der Kooperation beteiligten Unternehmen. Bei einer Kooperation von Unternehmen, die tatsächlich oder potenziell untereinander im Wettbewerb stehen, liegt die kritische Größe bei einem Marktanteil von insgesamt mehr als 10%. Bei einer Vereinbarung zwischen Nichtwettbewerbern kommt es darauf an, ob eines der beteiligten Unternehmen einen Marktanteil von mehr als 15% hat. Diese Werte hat die EU-Kommission in ihrer so genannten „de-minimis-Bekanntmachung“ (Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften C 368/13 vom 21.12.2001) festgesetzt.

### Kernbeschränkungen

Es gibt Regelungen, die unabhängig von dem Marktanteil der beteiligten Unternehmen als schwerwiegende Beschränkung des Wettbewerbs gelten (Kernbeschränkungen). Solche Regelungen sind bei Vereinbarungen zwischen Wettbewerbern:

- die Festsetzung der Preise beim Verkauf von Erzeugnissen an Dritte,
- die Beschränkung der Produktion oder des Absatzes,
- die Aufteilung von Märkten oder Kunden.

Bei Vereinbarungen zwischen nicht im Wettbewerb zueinander stehenden Unternehmen sind folgende Regelungen nur unter sehr einschränkenden zusätzlichen Voraussetzungen zulässig:

- die Beschränkung der Möglichkeit des Käufers, seinen Verkaufspreis selbst festzusetzen,
- Beschränkungen des Gebiets oder des Kundenkreises, in das oder an den der Käufer die Vertragswaren oder -dienstleistungen verkaufen darf,
- Beschränkungen des aktiven oder passiven Verkaufs an Endverbraucher gegenüber Mitgliedern eines selektiven Vertriebssystems, die auf der Einzelhandelsstufe tätig sind,
- die Beschränkung von Querlieferungen zwischen Händlern innerhalb eines selektiven Vertriebssystems,
- Beschränkungen, die einen Lieferanten von Bestandteilen hindern, diese Bestandteile als Ersatzteile an Endverbraucher, Reparaturwerkstätten oder andere Dienstleister zu verkaufen.

Auch diese Kernbeschränkungen sind in der „de-minimis-Bekanntmachung“ der Europäischen Kommission definiert. Sie sind auch bei Kooperationen, die sich nicht auf den zwischenstaatlichen Wirtschaftsverkehr auswirken, zu beachten.



Prüfen Sie selbstkritisch, ob es sein kann, dass die angestrebte Kooperation wettbewerbsbeschränkende Wirkung hat. Holen Sie in Zweifelsfällen unbedingt fachkundigen Rat ein. Dies sollten Sie auf jeden Fall tun, wenn die an der Kooperation beteiligten Unternehmen zusammengenommen einen nicht nur geringfügigen Marktanteil haben.

Auf der Internetseite des Bundeskartellamts [www.bundeskartellamt.de](http://www.bundeskartellamt.de) finden Sie ausführliche Informationen zum Kartellrecht und Merkblätter zum Download.

Auszugsweise abgedruckte Vertragsbeispiele aus der Praxis sollen die Hinweise zur Gestaltung der Kooperation zwischen Dienstleistern veranschaulichen. Vorangestellt sei die Warnung, dass es sich nicht um Musterverträge zur Übernahme für Ihr konkretes Kooperationsvorhaben handelt. Die Beispiele sind das Ergebnis von Verhandlungen, bei denen die Beteiligten im Interesse des Zustandekommens der Verträge auch Kompromisse eingegangen sind. Ein gelungener Kooperationsvertrag erfordert individuelle Lösungen, die den Besonderheiten des Kooperationsgegenstandes, den individuellen Eigenschaften der Kooperationspartner und dem wirtschaftlichen Kräfteverhältnis zwischen Kooperationspartnern Rechnung tragen müssen.

## 8.1 Praxisbeispiel einer gemeinsamen Auftragsannahme und -verteilung

Das Vertragsbeispiel regelt die Zusammenarbeit von zwei Unternehmen, deren Tätigkeitsbereiche sich teilweise überschneiden. Der Vertrag ist durch die völlige Gleichberechtigung beider Partner gekennzeichnet. Eine weitere Besonderheit ist, dass die Beteiligung an den Kosten der Kooperation dem Verhältnis der Vorteile entspricht, die von den Kooperationspartnern aus der Zusammenarbeit gezogen werden.

### Gesellschaftsvertrag

zwischen der Muster One GmbH,  
– nachfolgend Muster One GmbH genannt –,  
und der Muster Two GmbH,  
– nachfolgend Muster Two GmbH genannt –.

### Vorbemerkung:

Die Muster One GmbH erbringt Leistungen des Krankentransportes. Die Muster Two GmbH ist unter anderem auf den Gebieten der Notfallrettung und des Krankentransports tätig. Beide Vertragsparteien halten für die Erbringung ihrer Leistungen Fachpersonal und den erforderlichen Fuhrpark bereit. Im Interesse einer gleichmäßigen Auslastung und der Verbesserung des Service für die Kunden beider Unternehmen beabsichtigen die Vertragsparteien, zukünftig bei der Auftragsannahme und -verteilung zusammen zu arbeiten. Dies vorangeschickt, schließen die Vertragsparteien den nachfolgenden Gesellschaftsvertrag:

### § 1

#### Zweck der Gesellschaft

1. Zweck der Gesellschaft ist die wechselseitige Förderung der unternehmerischen Betätigung der Vertragspartner durch die Einrichtung und Unterhaltung einer Zentrale, die Aufträge für Leistungen der Notfallrettung und des Krankentransports für die Vertragspartner entgegennimmt und auf diese verteilt.

2. Im Verhältnis zu Dritten erbringt jeder Gesellschafter seine Leistungen im eigenen Betrieb, im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Die Gesellschaft erbringt selbst keine Leistungen der Notfallrettung oder des Krankentransports.

### § 2

#### Rechtsform, Sitz, Name und Geschäftsjahr

1. Die Gesellschaft wird als Gesellschaft bürgerlichen Rechts mit Sitz in Musterstadt errichtet.

2. Die Gesellschaft führt den Namen  
Muster One GmbH + Muster Two GmbH GbR

3. Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr. Das erste Geschäftsjahr ist ein Rumpfgeschäftsjahr.

### § 3

#### Beginn und Dauer der Gesellschaft

Die Gesellschaft beginnt mit Unterzeichnung dieses Vertrages und wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen.

### § 4

#### Beteiligung am Vermögen

An dem Vermögen der Gesellschaft sind die Gesellschafter zu gleichen Teilen beteiligt.

### § 5

#### Finanzierung der Gesellschaft

1. Die Finanzierung der Gesellschaft erfolgt ausschließlich durch Leistungen der Gesellschafter.

2. Die Kosten der Gesellschaft werden von den Gesellschaftern nach Maßgabe des Verhältnisses der Umsätze getragen, die die Gesellschafter aufgrund der Annahme und Verteilung von Aufträgen durch die Gesellschafter erzielen. Maßgeblich sind das Entstehen und die Höhe der Forderung, nicht die tatsächliche Zahlung durch den Schuldner. Die Gesellschafter verpflichten sich wechselseitig, jeweils zum Letzten des Folgemonats über die im abgelaufenen Quartal erzielten Umsätze Auskunft zu erteilen. Die endgültige Kostenverteilung wird jährlich im Nachhinein ermittelt. Die Gesellschafter sind zu angemessenen Abschlagszahlungen verpflichtet.

3. Soweit ein Gesellschafter der Gesellschaft Personal zur Verfügung stellt, ersetzt die Gesellschaft dem Gesellschafter die entstehenden Personalkosten. Personalkosten sind das Bruttoeinkommen einschließlich der gesetzlich zwingenden Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und sonstiger geschuldeter Entgeltbestandteile sowie die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung. Erfolgt der Personaleinsatz teilweise bei dem Gesellschafter, werden die Kosten nach Maßgabe der Zeitannteile verteilt. Der Gesellschafter, der Arbeitgeber des der Gesellschaft zur Verfügung gestellten Personals ist, stellt der Gesellschaft die von ihr zu tragenden Kosten in Rechnung.

4. Die Gesellschafter und die Gesellschaft führen keinen gemeinsamen Betrieb im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes.

5. Jeder Gesellschafter trägt die ihm im Zusammenhang mit der Erbringung der Leistungen an Dritte entstehenden Kosten selbst. Dies gilt auch für die Kosten, die durch vergebliche Fahrten entstehen.

#### § 6

##### Allgemeine Grundsätze des Geschäftsbetriebs

1. Die Annahme und Verteilung von Aufträgen für die Gesellschafter erfolgt über Telefon, Telefax und Internet. Die Verträge über die erforderlichen Telefonanschlüsse und Internetadressen werden zwischen der Gesellschaft und dem jeweiligen Diensteanbieter geschlossen.

2. Die Gesellschaft weist bei der Auftragsannahme in geeigneter Form darauf hin, dass die Leistung durch einen der Gesellschafter erfolgt.

3. Die Gesellschaft verteilt die anfallenden Aufträge nach fachlichen Gesichtspunkten und mit dem Ziel wirtschaftlicher Ausgewogenheit unter Berücksichtigung der unterschiedlichen vorhandenen Kapazitäten an die Gesellschafter. Maßgeblich sind die zum Zeitpunkt der Unterzeichnung dieses Vertrages vorhandenen Kapazitäten, die sich aus Anlage 1 zu diesem Vertrag ergeben. Die Anlage ist Bestandteil dieses Vertrages. Die Gesellschafter sind verpflichtet, eine etwaige Verringerung der bereitgestellten Kapazität der Gesellschaft unverzüglich schriftlich anzuzeigen. Eine Erhöhung der Kapazität ist bei der Verteilung der anfallenden Aufträge nur dann zu berücksichtigen, wenn dem der andere Gesellschafter zustimmt. Den Gesellschaftern bleibt unbenommen, ihre Leistungen Dritten auch unmittelbar anzubieten und Aufträge Dritter auch unmittelbar entgegenzunehmen.

4. Sämtliche eingehenden Anrufe, Telefax- und E-Mail-Nachrichten sind von der Gesellschaft zu protokollieren, um den Gesellschaftern die Kontrolle zu ermöglichen, ob die vereinbarten Verteilungsgrundsätze eingehalten werden.

#### § 7

##### Allgemeine Pflichten der Gesellschafter

1. Jeder Gesellschafter ist auch im Verhältnis zum anderen Gesellschafter verpflichtet, etwa für die von ihm erbrachten Leistungen, erforderliche behördliche und sonstige Genehmigungen auf eigene Kosten beizubringen und aufrechtzuerhalten.

2. Jeder Gesellschafter ist auch im Verhältnis zum anderen Gesellschafter verpflichtet, die für die Erbringung seiner Leistung geltenden gesetzlichen und sonstigen Vorschriften zu beachten.

3. Die Gesellschafter verpflichten sich wechselseitig, sich über besondere Vorkommnisse im eigenen Geschäftsbetrieb zu unterrichten, die geeignet sind, das Ansehen eines Gesellschafters in der Öffentlichkeit zu gefährden.

4. Die Gesellschafter verpflichten sich, während der Dauer dieses Vertrages, bezogen auf das Gebiet der Stadt Musterstadt, zur exklusiven Zusammenarbeit und jede Zusammenarbeit mit Dritten, die mit den Leistungen der Gesellschafter auf dem vorgenannten Gebiet konkurrieren, zu unterlassen. Dasselbe gilt für die Beteiligung an solchen Dritten oder deren Beratung.

5. Die Gesellschafter verpflichten sich, hinsichtlich der ihnen aufgrund der Zusammenarbeit in dieser Gesellschaft zur Kenntnis gelangenden Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten, soweit keine gesetzliche Offenbarungspflicht besteht. Die vorgenannte Verpflichtung bezieht sich auch auf alle Mitteilungen, die geeignet sind, den Ruf oder den Kredit des anderen Gesellschafters zu schädigen. Auch nach Beendigung dieses Vertrages haben die Gesellschafter die Geheimhaltungsverpflichtung zu bewahren.

#### § 8

##### Geschäftsführung und Vertretung

1. Beide Gesellschafter sind zur Geschäftsführung berechtigt und verpflichtet.

2. Die Gesellschaft wird durch beide Gesellschafter gemeinschaftlich vertreten.

3. Die Geschäftsführung und Vertretung ist durch die gesetzlichen Vertreter der Gesellschafter wahrzunehmen.

#### § 9

##### Gesellschafterversammlung

1. Versammlungen der Gesellschafter finden mindestens halbjährlich statt. Jeder Gesellschafter ist zur Einberufung der Versammlung berechtigt.

2. Die Gesellschafter können auch unter Verzicht auf die Fristen und Förmlichkeiten der Einberufung zu einer Versammlung zusammentreten.

3. Beschlüsse bedürfen der Zustimmung beider Gesellschafter.

#### § 10

##### Kündigung

1. Die Gesellschaft kann mit einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Geschäftsjahres gekündigt werden, erstmals

zum Ende des zweiten vollen Geschäftsjahres. Das Recht zur außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund bleibt unberührt.

2. Ein Gesellschafter ist zur fristlosen Kündigung des Gesellschaftsverhältnisses jedenfalls dann berechtigt, wenn
  - a) über das Vermögen des anderen Gesellschafters das Insolvenzverfahren eröffnet oder die Eröffnung beantragt und nicht innerhalb von einem Monat nach Antragstellung aus anderen Gründen als der fehlenden Masse abgelehnt wird,
  - b) in den Anteil des anderen Gesellschafters an dieser Gesellschaft die Zwangsvollstreckung betrieben und nicht innerhalb eines Monats aufgehoben wird,
  - c) dem Gesellschafter die für seinen Betrieb erforderliche Erlaubnis oder Genehmigung bestandskräftig oder sofort vollziehbar entzogen wird.
3. Jede Kündigung bedarf der Schriftform.

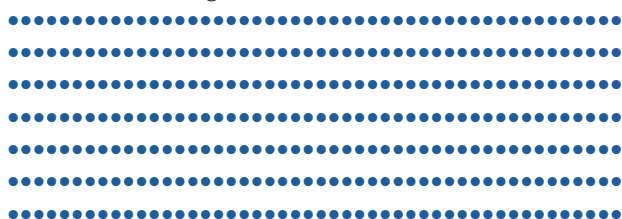
#### § 11

##### Liquidation der Gesellschaft

1. Durch die Kündigung eines Gesellschafters wird die Gesellschaft aufgelöst.
2. Liquidatoren sind die Gesellschafter.
3. Im Falle der Liquidation sind die von der Gesellschaft unterhaltenen Telekommunikationsadressen (Telefonnummern, Telefaxnummern, Internetadressen) zu kündigen.
4. Den Gesellschaftern ist über die Beendigung der Gesellschaft hinaus für die Dauer von fünf Jahren die Verwendung gleich lautender Telekommunikationsadressen und solcher Telekommunikationsadressen, die mit den von der Gesellschaft genutzten verwechselbar sind, untersagt. Verstößt ein Gesellschafter gegen vorstehende Unterlassungsverpflichtung, ist er dem anderen Gesellschafter zur Zahlung einer Vertragsstrafe in Höhe von 10.000,00 je Verstoß verpflichtet. Bei einem länger anhaltenden Verstoß gilt jeder Monat des Verstoßes als neuer Verstoß. Die Einrede des Fortsetzungszusammenhangs ist ausgeschlossen. Schadensersatzansprüche bleiben unberührt.

#### § 12

##### Schlussbestimmungen



#### § 13

##### Gerichtsstand



## 8.2 Praxisbeispiel einer Binnenkooperation

Gegenstand des Vertrages ist die Zusammenarbeit bei der Entwicklung einer Individualsoftware. Im konkreten Fall handelte es sich bei dem nach außen auftretenden Kooperationspartner um ein Tochterunternehmen eines großen internationalen Konzerns, während der andere Kooperationspartner ein mittelständisches Unternehmen war. Der Vertrag ist stark an den Interessen des nach außen auftretenden Kooperationspartners orientiert.

#### Vertrag

zwischen der Firma Mustermann GmbH,  
 – nachfolgend Auftraggeber genannt –  
 und der Exempla GmbH,  
 – nachfolgend Auftragnehmer genannt –

#### Vorbemerkung:

Der Auftraggeber ist von der Anonymus GmbH (nachfolgend „Kunde“ genannt) durch Vertrag vom 17.01. (nachfolgend „Hauptvertrag“ genannt) mit der Entwicklung einer komplexen Individualsoftware zur Steuerung der innerbetrieblichen Logistik und des Beschaffungswesens beauftragt worden. Die Auftragserteilung erfolgte aufgrund einer von den Vertragspartnern gemeinsam entwickelten Projektskizze. Dies vorangeschickt, vereinbaren die Parteien folgendes:

#### § 1

##### Vertragsgegenstand

1. Der Auftragnehmer entwickelt, liefert, installiert und wartet die Softwarekomponente „Part two“. Maßgebend für den Inhalt und Umfang der von dem Auftragnehmer zu erbringenden Leistungen sind in der Reihenfolge der Nennung
  - a) die Bestimmungen dieses Vertrages,
  - b) die Regelung des Hauptvertrages, soweit diese den vom Auftragnehmer übernommenen „Part two“ betreffen.
2. Die für die Vertragsparteien maßgebliche Fassung des Hauptvertrages ist diesem Vertrag als Anlage 1 beigefügt.
3. Die nähere Spezifikation der von dem Auftragnehmer zu erbringenden Leistung ergibt sich aus der diesem Vertrag als Anlage 2 beigefügten „technischen Spezifikation“, die Gegenstand dieses Vertrages ist.



## § 2

**Projektförderungspflicht**

1. Der Auftragnehmer ist verpflichtet, über die Leistungen gem. § 1 dieses Vertrages hinausgehend, den Fortschritt des Gesamtprojektes nach besten Kräften zu fördern und dem Auftraggeber sowie von diesem etwa eingeschalteten weiteren Auftragnehmern, die für die Integration seiner Leistungen in das Gesamtprojekt erforderlichen Informationen zu erteilen und bei der Erstellung seiner Arbeiten die von den anderen am Projekt Beteiligten gegebenen Vorgaben zu beachten. Die laufende Abstimmung erfolgt in der von dem Auftraggeber eingerichteten Projektsteuerungsgruppe. Der Auftragnehmer benennt einen verantwortlichen Mitarbeiter als Vertreter und einen Stellvertreter für die Mitarbeit in der Projektsteuerungsgruppe und stellt sicher, dass jeweils mindestens einer von ihnen an den Sitzungen der Projektsteuerungsgruppe teilnimmt.

2. Die Vertragsparteien verpflichten sich, sich gegenseitig fortlaufend über alle für den Projektfortschritt erforderlichen Fakten auf dem Laufenden zu halten. Hierzu zählen mindestens Angaben zu

- dem Fertigstellungsgrad der in der technischen Spezifikation beschriebenen Leistungen,
- geplante Korrekturmaßnahmen bei festgestellten Soll-Ist-Abweichungen,
- die fortgeschriebene Terminplanung für die einzelnen Arbeitsschritte.

Der Auftraggeber ist verpflichtet, etwa von ihm eingeschalteten weiteren Auftragnehmern, dieselben Verpflichtungen aufzuerlegen.

3. Beide Vertragsparteien haben sich unverzüglich über sämtliche Umstände, die eine den Anforderungen des Hauptvertrages entsprechende termingerechte Leistung gefährden, schriftlich zu unterrichten.

## § 3

**Abnahme**

1. Der Auftragnehmer hat die Fertigstellung der ihm obliegenden Leistung dem Auftraggeber schriftlich anzuzeigen und ihn zur Abnahme aufzufordern. Der Auftraggeber ist sodann verpflichtet, die Leistung des Auftragnehmers in angemessener Frist förmlich abzunehmen. Eine konkludente Abnahme ist ausgeschlossen. Die Abnahme kann zusammen mit der Abnahme durch den Kunden erfolgen. Eine Abnahme durch den Kunden gilt zugleich als Abnahme durch den Auftraggeber.

2. Die angemessene Frist für die Abnahme beträgt längstens drei Monate; der Lauf der Frist beginnt jedoch frühestens mit dem \_\_\_\_\_ .

## § 4

**Gewährleistung**

Die Gewährleistungsfrist beträgt drei Jahre. Die Frist beginnt mit der Abnahme der vom Auftragnehmer zu erbringenden Leistung oder dem Zeitpunkt, zu dem der Auftraggeber mit der Abnahme in Verzug gerät. Sie endet jedoch spätestens mit dem Zeitpunkt, in dem die Gewährleistungsverpflichtung des Auftraggebers aus dem Hauptvertrag gegenüber dem Kunden endet.

## § 5

**Leistungsänderung**

Der Auftragnehmer wird in zumutbarem Umfang etwaige nach Vertragsschluss vom Auftraggeber gewünschte Änderungen seiner Leistung nach Inhalt, Umfang und zeitlichem Ablauf berücksichtigen, sofern dafür ein sachlicher Grund besteht. Als sachlicher Grund gilt insbesondere ein Änderungswunsch des Kunden, den der Auftraggeber nach dem Hauptvertrag zu beachten hat.

## § 6

**Weisungsrechte**

Unbeschadet der Verpflichtung zur vertrauensvollen Zusammenarbeit, hat der Auftraggeber gegenüber den von dem Auftragnehmer eingesetzten Arbeitnehmern und sonstigen Mitarbeitern des Auftraggebers keinerlei Weisungsrechte. Die Ausübung des arbeitsrechtlichen Direktionsrechts ist allein Sache des Auftragnehmers.

## § 7

**Schutz- und Nutzungsrechte**

Der Auftragnehmer steht dem Auftraggeber dafür ein, dass die von ihm im Rahmen dieses Vertrages erbrachten Leistungen frei von Rechten Dritter sind, welche die Nutzung durch den Auftraggeber bzw. den Kunden ausschließen, einschränken oder behindern. Der Auftragnehmer räumt dem Auftraggeber das unwiderrufliche, nicht ausschließliche, unbeschränkte und übertragbare Recht zur Nutzung und Verwertung der Leistung des Auftragnehmers einschließlich der vom Auftragnehmer zu erstellenden Dokumentation in dem Umfang ein, der zur vollständigen vertragsgemäßen Erfüllung des Hauptvertrages erforderlich ist.

## § 8

**Geheimhaltung**

1. Der Auftragnehmer ist verpflichtet, diesen Auftrag in seinem eigenen Betrieb auszuführen. Die Einschaltung dritter Personen, die nicht Arbeitnehmer des Auftragnehmers sind, ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung des Auftraggebers zulässig.

2. Der Auftragnehmer ist verpflichtet, alle ihm im Rahmen der Zusammenarbeit am Projekt bekannt werdenden

Geschäftsgeheimnisse des Auftraggebers und des Kunden sowie generell Einzelheiten des Projekts gegenüber Dritten geheim zu halten. Als Geschäftsgeheimnis gelten insbesondere der Inhalt des Hauptvertrages nebst Anlagen sowie der Inhalt dieses Vertrages nebst Anlagen. Die Geheimhaltungsverpflichtung erstreckt sich auch auf solche Informationen, die zwar kein Geschäftsgeheimnis, aber nicht allgemein bekannt sind. Die Geheimhaltungsverpflichtung besteht auch über die vollständige Abwicklung dieses Vertrages hinaus.

3. Der Auftragnehmer verpflichtet sich, die gleiche Geheimhaltungsverpflichtung seinen mit der Bearbeitung des Projektes befassten Arbeitnehmern und etwa eingeschalteten Subunternehmern aufzuerlegen.

**§ 9**

**Vergütung**

1. Der Auftragnehmer erhält für die nach diesem Vertrag zu erbringenden Leistungen eine Vergütung in Höhe von

\_\_\_\_\_ (in Worten: \_\_\_\_\_)

zuzüglich Mehrwertsteuer in jeweils gesetzlicher Höhe.

2. Die Vergütung ist nach dem diesem Vertrag als Anlage 3 beigefügten Zahlungsplan fällig und zahlbar.

**§ 10**

**Preisanpassung**

Die in § xy des Hauptvertrages enthaltene Preisanpassungsregelung gilt analog für die Preisanpassung der dem Auftragnehmer nach diesem Vertrag zustehenden Vergütung.

**§ 11**

.....  
 .....  
 .....

**8.3 Praxisbeispiel einer Außenkooperation**

In diesem Praxisbeispiel sind beide Kooperationspartner an dem Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligt. Die Besonderheit des Vertrages besteht darin, dass die unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche der Kooperationspartner im Vertrag offengelegt sind. Außerdem ist das vom Auftraggeber zu zahlende Wartungshonorar von vornherein auf die beiden Kooperationspartner aufgeteilt, die im Kooperationsvertrag eine ergänzende Vereinbarung zum Spitzenausgleich im Innenverhältnis (vgl. § 1 des Kooperationsvertrages) getroffen haben. Der Auftraggeber hat aber verlangt, dass für die laufende Vertragsabwicklung ein Kooperationspartner als

verantwortlicher Ansprechpartner benannt wird und auf einer gesamtschuldnerischen Haftung beider Vertragspartner bestanden. Diese Regelung ist von den Kooperationspartnern schließlich akzeptiert worden, obwohl sie für beide mit erheblichen Risiken verbunden ist, weil sie die Leistung des jeweils anderen Kooperationspartners im eigenen Betrieb nicht erbringen können und bei einem Ausfall des Kooperationspartners darauf angewiesen sind, einen neuen Partner zu finden.

**Wartungsvertrag**

zwischen der Firma Mustermann GmbH,

– nachfolgend Auftraggeber genannt – und

1. Firma Kooperationspartner 1,

2. Firma Kooperationspartner 2,

– nachstehend gemeinsam auch Auftragnehmer genannt –

**§ 1**

**Vertragsgegenstand**

Der Auftragnehmer übernimmt die Wartung und Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der in der Anlage 1 zu diesem Vertrag näher spezifizierten technischen Anlagen des Auftraggebers nach Maßgabe der Bestimmungen dieses Vertrages.

Kooperationspartner 1 ist zuständig für die laufende Wartung sowie die Erledigung erforderlicher Reparaturen und Instandsetzungen, §§ 2, 3 dieses Vertrages, Kooperationspartner 2 ist zuständig für die Aufstellung und die Inbetriebnahme etwa erforderlich werdender Ersatzgeräte, § 4 dieses Vertrages.

**§ 2**

Die vom Auftragnehmer zu leistende Wartung umfasst folgende Arbeiten:

a) .....

b) .....

c) .....

**§ 3**

**Reparaturen**

.....  
 .....  
 .....

**§ 4**

**Ersatzgeräte**

.....  
 .....  
 .....

**§ 5****Reaktionszeiten**

1. Der Auftragnehmer garantiert das Eintreffen eines Kundendiensttechnikers werktags (montags bis freitags) bei einer Störungsmeldung bis 12.00 Uhr innerhalb von fünf Stunden am selben Tage, bei einer Störung nach 12.00 Uhr bis 12.00 Uhr des folgenden Werktags.

2. Ist die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit nicht innerhalb weiterer fünf Stunden gelungen, stellt der Auftragnehmer bis 12.00 Uhr des nächsten Werktags ein funktionsgerechtes Ersatzgerät bei dem Auftraggeber bereit.

**§ 6****Ansprechpartner**

Ansprechpartner des Auftraggebers für alle Störungsmeldungen sowie Angelegenheiten der Wartung, Instandsetzung und Ersatzgerätstellung ist Kooperationspartner 1. Der Auftragnehmer richtet hierzu bei Kooperationspartner 1 unter einer gesonderten Telefonnummer eine Hotline ein, die werktags von 8.00 bis 18.00 Uhr besetzt ist.

**§ 7****Vergütung**

1. Der Auftragnehmer erhält für die nach diesem Vertrag zu erbringenden Leistungen ein monatliches Pauschalentgelt in Höhe von  $xy$  zuzüglich Mehrwertsteuer in der jeweils gültigen gesetzlichen Höhe. Hiervon sind zahlbar 70% an den Kooperationspartner 1, 30% an den Kooperationspartner 2.

2. Mit der Pauschalvergütung gem. Abs. 1 sind alle von dem Auftraggeber nach diesem Vertrag zu erbringenden Leistungen mit Ausnahme der in der Anlage 2 zu diesem Vertrag aufgeführten Arbeiten abgegolten, die mit den dort genannten Entgelten gesondert abgerechnet werden.

**§ 8****Mehrheit von Auftragnehmern**

Die Kooperationspartner haften, unabhängig von der Zuständigkeitsregelung gem. § 1 dieses Vertrages, dem Auftraggeber für alle Verpflichtungen aus und im Zusammenhang mit diesem Vertrag als Gesamtschuldner. Alle Ansprüche aus diesem Vertrag gegen den Auftraggeber stehen den Kooperationspartnern als Mitgläubigern (§ 432 BGB) zu mit der Maßgabe, dass jeder Kooperationspartner die Zahlung des gem. § 7 auf ihn entfallenden Teils der Vergütung an sich allein verlangen darf und zu Verfügungen über den auf den anderen Kooperationspartner entfallenden Teil der Vergütung nicht berechtigt ist.

**§ 9****Kooperationsabkommen**

zwischen Firma Kooperationspartner 1  
und Firma Kooperationspartner 2

**Vorbemerkung:**

Die Kooperationspartner beabsichtigen, gemeinsam mit der Firma Mustermann GmbH den diesem Vertrag als Anlage 1 beigefügten Wartungsvertrag abzuschließen. Die endgültige Fassung des Vertrages steht noch nicht fest.

Dies vorangeschickt, vereinbarten die Parteien folgendes:

**§ 1****Aufteilung der Vergütung**

1. Unbeschadet der Regelung in § 7 des Vertrages mit der Firma Mustermann GmbH sind sich die Parteien darüber einig, dass die Vergütung im Innenverhältnis zwischen den Partnern Kooperationspartner 1 zu 80% und Kooperationspartner 2 zu 20% zusteht. Kooperationspartner 1 wird die Differenz von 10%-Punkten Kooperationspartner 2 mit Ausweis der Mehrwertsteuer gesondert in Rechnung stellen.

2. Übersteigt der Anteil der Wartungs-, Reparatur- und Instandsetzungseinsätze, bei denen Kooperationspartner 1 die Funktionsfähigkeit nicht innerhalb der mit der Firma Mustermann GmbH vereinbarten Reaktionszeiten wieder herstellen kann und deshalb der Einsatz eines Ersatzgeräts erforderlich wird, 25% der Gesamtzahl der Einsätze, erhöht sich der im Innenverhältnis auf Kooperationspartner 2 entfallende Anteil der Vergütung je angefangene weitere 5% der Einsätze um 4-Prozent-Punkte.

**§ 2****Ersatzgeräteabforderung**

1. Kooperationspartner 1 verpflichtet sich, Kooperationspartner 2 unverzüglich zu unterrichten, wenn der Einsatz eines Ersatzgerätes erforderlich wird. Entschieden sich die Notwendigkeit der Stellung eines Ersatzgerätes voraussichtlich erst nach 17.00 Uhr, ist die Möglichkeit des Abrufs bis 17.00 Uhr zu avisieren.

2. Ein vom Kooperationspartner 1 avisierter, tatsächlich aber nicht erforderlich gewordener Abruf eines Ersatzgerätes wird mit 0,5 gezählt. Erfolgt der Abruf ohne vorhergehende Avisierung erst nach 17.00 Uhr, wird die fristgerechte Stellung des Ersatzgeräts mit 1,5 gezählt.

**§ 3**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

## „Kooperationsbroschüre“

Stichwort	Unterstichwort	Seite
<b>A</b> Ablauforganisation		22 f, 24 ff, 28 ff, 37 f
Ablaufregelungen		22
Anreizsysteme		26, 28
Anschlusskündigung		48 f
Arbeitnehmerüberlassung		18
Arbeitsverhältnis		18 ff
Aufbauorganisation		22 ff, 28
Auflösung der Kooperation		21 ff, 26, 38
Auftragsvergabe	phasenweise	29, 44
Ausstieg		48 f
Kooperationspartner		34
Außenauftritt der Kooperation		7 ff, 18 f, 24, 39 f, 42 ff, 56
Außenkooperation	Risiken	8, 42 ff
Außenverhältnis		7 f, 40 f, 42 f
Austauschvertrag		44
Auswahl	Kooperationspartner	8 ff, 16 ff
<b>B</b> Beiträge zur Zielerreichung		45
Bestimmungsrecht (Leistungs-)		45 f
Betrieb	gemeinsamer	18 f, 53
Betriebsübergang		19
Bewertung des Kooperationserfolges		30
Binnenkooperation		7 f, 18 f, 39 f, 42 f, 47, 54
Binnenkooperation	Risiken	7, 39 ff, 47
<b>C</b> Change Management	Controlling	29
<b>D</b> Dauerschuldverhältnis		44
Direktionsrecht		18, 44, 55
Due Dilligence		8 f
<b>E</b> Endschaftsbestimmungen		48 ff
Entscheidungsfindung		17, 28 ff, 32, 37
Entscheidungssträger		29 f, 32
<b>E</b> Erfolgsfaktoren		6, 11, 37 ff
Expansionsrabatt		41 f

Stichwort	Unterstichwort	Seite
<b>F</b> Finanzierung von Kooperationen		19, 37
Flexibilitätsnachteil		45
Fördermittel		19 f
Führungsstruktur		29
Full-Service-Leistung		22
<b>G</b> Gelegenheitsgesellschaft		8
Gemeinschaftsunternehmen		6 ff, 33
Gesamtgläubigerschaft		43 f
Gesellschaftsvertrag		6, 9, 12 ff, 44, 52 f
Gewährleistung		39 ff, 42, 55 f
<b>H</b> Haftung	gesamtschuldnerische	8, 42 ff, 57
<b>I</b> Image		5, 11 f, 33, 35
Informationsflüsse		22, 24 f, 27 f
Inhalte der Zusammenarbeit		4, 6 f, 11, 21 ff
Innenverhältnis		7 f, 36, 39 ff, 56 ff
Insolvenzrisiko		41 ff
Interne Kommunikation		22, 24, 27 f, 33
Interne Leistungsverrechnung		27 ff
<b>K</b> Kartell		5, 50
Kartellverbot		5, 50 ff
Kennzahlen		30 ff
Kernbeschränkungen		50 ff
Know-how	Schutz des	46 f
Kompetenzen		6 f, 11, 16 f, 21 ff, 24 ff, 32, 38, 44
Konfliktmanagement		28 ff, 32, 37
Konfliktpotenziale		11
Kontrolle		23 ff, 28 ff, 38, 46, 53
Kooperation	„auf Zuruf“	17
Kooperation	Beendigung	2, 6, 17, 21 ff, 26, 28 f, 34, 36 f, 47 ff, 53 ff
Kooperationsidentität		6, 11, 33 ff, 37
Kooperationsform		7, 21 ff, 34
Kooperationsform	Typen	8
Kooperationsmanagement		27 ff, 32
Kooperations-Matrix		23 f

Stichwort	Unterstichwort	Seite	
<b>K</b> Kooperationspartner	Auswahl, harte Faktoren	8 ff, 16 9 f, 11 ff	
		Kooperations- strukturen	23 f
	Kooperationsvertrag	Bedeutung	17 ff, 21 ff, 26
	Kooperationsvertrag	Inhalt	9, 21, 35 f, 38 f, 46 f, 52 f
	Kooperationsvertrag	Steuerungsfunktion	31
	Kündigung		9, 18 f, 39, 41 f, 47 ff, 53 f
	Kündigungsschutz- gesetz		18 f
<b>L</b> Leistungsbeziehungen		23	
	Leistungsfrist	39 f	
	Leistungsmodalitäten	45	
	Leistungstausch	27 ff	
	Leitungs- und Kontrolltätigkeiten	28	
<b>M</b> Marke		4 f, 6 f, 10 f, 14, 17, 22 ff, 29, 33 ff, 38, 49	
	Marketinginstrumente	33 f	
	Marktauftritt	gemeinsamer 33 ff	
	Motive	17	
<b>N</b> Netzwerkmanagement		----	
	Neue Dienstleistungs- angebote	3 ff	
<b>O</b> Operative Planung		30 f	
	Organisations- entwicklung	22	
<b>P</b> Partnerprofile		8	
	Persönlichkeitstests	17	
	Preisanpassung	39 ff, 45 f, 56 f	
	Profilierung	4	
<b>Q</b> Qualitätsstandards		34, 45 f	
<b>R</b> Rahmenvereinbarung		44	
	Rechtsform	Auswahl	8 f,
	Rechtsformen		6 ff, 17, 24, 52
	Regelungen	inkongruente	39 f, 47
	Ressourcennutzung		4, 25
	Risiken		5 f, 7 ff, 18, 28, 33, 39 ff, 56

Stichwort	Unterstichwort	Seite	
<b>S</b> Schnittstellen		22 f, 29	
	Schnittstellen- management	22 ff, 25, 28 ff, 37	
	Schnittstellen- vereinbarungen	25	
	Schwachstellen	23	
	Selbstanalyse	11	
	Spielregeln für die Zusammenarbeit	17, 30, 44	
	Steuerberater	8, 18	
	Steuererklärung	18	
	Stolpersteine	37 ff	
	Strukturveränderungen	22	
	Supply Chain Management	22	
	<b>U</b> Unternehmenskultur		11, 16, 29, 38
<b>V</b> Verdrängungs- wettbewerb		3 f	
	Vergütung	40 ff, 46, 56 ff	
	Vergütungsanspruch	41 ff, 43	
	Vergütungsregelung	45 ff	
	Vernetzungs- beziehungen	25	
	Vernetzungsprobleme	22	
	Versicherungen	Export- oder Sozialversicherung	20
	Vertragsgestaltung	7, 18 f, 39 ff, 43 ff	
	Vertragsgestaltung	inkongruente	7, 39 ff, 47
	Vertrauen	4 f, 10 f, 16 ff, 29 f, 34 f, 38	
Vertrauensmanagement	29		
Vorausplanung	18 f		
<b>W</b> Währungsklausel		45 f	
	Weiche Faktoren	9 f, 11 f, 16 f	
	Werte	16 f, 3 f, 49, 50	
	Wettbewerbs- beschränkung	50 f	
	Wettbewerbsposition	5	
	Wettbewerbsstärke	8, 23	
	Wettbewerbsverhältnis	50 f	
	Wunschprofil	11, 16	
<b>Z</b> Zeitlich befristete Projekte		5	
	Zentrale Stelle	2e, 25, 32	
	Ziele	2 f, 4 ff, 9, 16 ff, 22, 27 ff, 37 f, 45	
	Zielpreisvereinbarung	46	
	Zielvereinbarung	44 ff	
	Zielvorgaben	28 ff	



