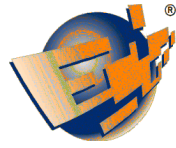


Eine Fördermaßnahme des



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit



Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr
– Unternehmenskooperationen



Kooperation von Dienstleistern - mit Kooperationen zum Erfolg!

IHK

Darmstadt
Pfalz
Rhein-Neckar
für München und Oberbayern

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rheinstraße 89
64295 Darmstadt
Telefon: 06151 871-0
Telefax: 06151 871-101
E-Mail: info@darmstadt.ihk.de
Internet: 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
Internet: www.muenchen.ihk.de

Industrie- und Handelskammer für die Pfalz
Ludwigsplatz 2-4
67059 Ludwigshafen
Telefon: 0621 5904-0
Telefax: 0621 5904-1214
E-Mail: info@pfalz.ihk24.de
Internet: www.pfalz.ihk24.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
Internet: www.rhein-neckar.ihk24.de/

Verfasser:

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

Dr. Claudia Schraml
Beratung - Training - Coaching – Seminare, München

Redaktionsteam:

Ass. Artin Adjemian
Dr. Ernst-Jürgen Giersberg
Susanne Lindemann
Helmut Müller-Hirtz
Martin Proba

© 2005

Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rheinstraße 89
64295 Darmstadt
Telefon: 06151 871-0
Telefax: 06151 871-101
E-Mail: info@darmstadt.ihk.de
Internet: 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
Internet: www.muenchen.ihk.de

Industrie- und Handelskammer für die Pfalz
Ludwigsplatz 2-4
67059 Ludwigshafen
Telefon: 0621 5904-0
Telefax: 0621 5904-1214
info@pfalz.ihk24.de
Internet: www.pfalz.ihk24.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
Internet: www.rhein-neckar.ihk24.de/

Alle Rechte vorbehalten.

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

Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die
Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen
übernehmen die Industrie- und Handelskammern keine Gewähr.

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil: Kooperation – warum und wofür? 6

1 Gründe für eine Kooperation – Prüfen Sie sich selbst! 7	
1.1 Ein besonderer neuer Auftrag 7	
1.2 Anforderungen der Kunden 7	
1.3 Neue Dienstleistungsprodukte 7	
1.4 Profilierung und Aufbau von Vertrauen 8	
2 Die Auswahl des Kooperationspartners 9	
2.1 Checkliste erstellen 9	
2.2 Checkliste für die Auswahl des Kooperationspartners 10	
3 Was ist eigentlich eine Kooperation? 10	
3.1 Mehr als eine Lieferbeziehung 11	
3.2 Innen- und Außenverhältnis 11	
3.3 Kooperation als Auftragnehmer? 11	
3.4 Kooperation als Gemeinschaftsmarke 13	
3.5 Gemeinsamkeiten 13	
3.6 Marke schützen 14	

Zweiter Teil: Kooperation – wie organisieren und managen? 16

1 Strategische Planung des Kooperationsvorhabens 16	
1.1 Kooperationsziele 16	
a) Verbesserung der Wirtschaftlichkeit 16	
b) Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition im Rahmen des Verbundes auf einzelnen Märkten 17	
c) Erschließung neuer Märkte 17	
d) Minderung von Risiken 17	
e) Gemeinsame Interessenvertretung/Stärkung der wirtschaftlichen Machtposition 17	
1.2 Inhalte der Zusammenarbeit und	

benötigte Kompetenzen 18	
1.3 Auswahl der Kooperationspartner 18	
1.4 Kooperationsformen 19	
1.5 Kooperationsprofil 22	
1.6 Checkliste Strategische Planung 24	
2 Organisation von Kooperationen 24	
2.1 Aufbauorganisation 25	
2.2 Ablauforganisation 28	
2.3 Interne Kommunikation (Informationsflüsse innerhalb der Kooperation) 30	
2.4 Interne Leistungsverrechnung 31	
2.5 Checkliste Organisation 32	
3 Kooperationsmanagement und -controlling 33	
3.1 Entscheidungsfindung 35	
3.2 Konfliktmanagement 36	
3.3 Operative Planung 37	
3.4 Kontrolle 37	
3.5 Checkliste Kooperationsmanagement und -controlling 41	
4 Marketing für Kooperationen 42	
4.1 Marktforschung 42	
4.2 Marketingstrategien 42	
4.3 Marketing-Instrumente 43	
5 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine 46	

Dritter Teil: Risiken erkennen und begrenzen 50

1 Risiken der Binnenkooperation 51	
1.1 Inkongruente Vertragsgestaltung 51	
1.2 Beispiele 52	
a) Gewährleistungsregelungen 53	
b) Preisanpassungsregelungen 54	
c) Kündigungsregelungen 55	
1.3 Insolvenzrisiko 56	
1.4 Begrenzungsmöglichkeiten 56	
1.5 Rechtsformverfehlung 57	
1.6 Arbeitnehmerüberlassung vermeiden 57	
1.7 Scheinselbständigkeit bei Zusammenarbeit mit Kleinunternehmern vermeiden 58	

Inhaltsverzeichnis

1.8 Sonderfall "Ich-AG"	59	f) Offene Preisgestaltung	66
2 Risiken der Außenkooperation	59	g) Know-how-Problematik	67
2.1 Gesamtschuldnerische Haftung	59	h) Endschaftsbestimmungen	68
2.2 Gemeinsame Berechtigung	60	2.3 Risikomanagement	68
Vierter Teil: Gestaltung eines Kooperationsvertrages	62	3 Kartellverbot	68
1 Kooperation „auf Zuruf "	62	3.1 Eigenverantwortliche Prüfung	68
2 Gestaltung eines Kooperationsvertrages	62	3.2 Orientierungspunkte	69
2.1 Steuerungsfunktion	62	a) Wettbewerbsverhältnis	69
2.2 Die Festlegung der Leistung der Kooperationspartner	63	b) Spürbare Wettbewerbsbeschränkung	69
a) Phasenweise Auftragsvergabe und Rahmenvereinbarung	64	Fünfter Teil: Vertragsbeispiele	71
b) Zielvereinbarung	64	1 Praxisbeispiel einer gemeinsamen Auftragsannahme und -verteilung	71
c) Qualitätsstandards und Leistungsmodalitäten	65	Gesellschaftsvertrag	71
d) Vergütungsregelung	66	2 Praxisbeispiel einer Binnenkooperation	77
e) Währungsklausel	66	3 Praxisbeispiel einer Außenkooperation	81

Kooperation – warum und wofür?

Kooperation macht stark

Erster Teil:

Kooperation – warum und wofür?

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 potenzielle Absatzgebiet, sondern auch die Zahl der potenziellen Mitbewerber für viele Dienstleister vervielfacht. Die EU-Dienstleistungsrichtlinie wird diesen Prozess noch einmal dramatisch beschleunigen. Hinzukommen die oft unterschätzten Auswirkungen der Entwicklung zur Informationsgesellschaft. Potenzielle Kunden können heute leicht auf früher exklusives Expertenwissen zugreifen. Über das Internet können auch mittelständische Unternehmen weltweit potenzielle 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 total ver-

netzten 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.

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?

Kooperation – warum und wofür?

1 Gründe für eine Kooperation

– Prüfen Sie sich selbst!

1.1 Ein besonderer neuer Auftrag

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

	Ja	Nein
• Können wir die verlangten Leistungsmengen erbringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Können wir die Aufgabe in fachlicher Hinsicht alleine lösen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sind wir an allen erforderlichen Orten präsent?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diese Fragen stellt Ihnen, aus- oder unausgesprochen, auch der potentielle Auftraggeber. Zusätzlich müssen Sie sich als Dienstleister selbst die Frage stellen:

	Ja	Nein
• Können wir das mit dem Auftrag verbundene finanzielle Risiko alleine tragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie im konkreten Fall auch nur eine der Fragen mit „Nein“ beantworten müssen, sollten Sie die Möglichkeit einer Kooperation prüfen.

1.2 Anforderungen der Kunden

Vorausschauendes Handeln ist besser als kurzfristiges Reagieren. Im Rahmen einer vorausschauenden Planung sollten Sie sich als mittelständisches Dienstleistungsunternehmen folgende Fragen stellen:

	Ja	Nein
• Sind wir in mengenmäßiger Hinsicht leistungsfähig genug, um die typischen Bedürfnisse unserer Zielgruppe erfüllen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verfügen wir über ein ausreichendes fachliches Leistungsspektrum, um für die Auftraggeber unserer Zielgruppe interessant zu sein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Können wir in unserem einschlägigen Tätigkeitsfeld eine Komplettlösung anbieten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sind wir an allen Orten präsent, an denen unsere potentiellen Auftraggeber unsere Präsenz verlangen werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Können wir die mit den angestrebten Aufträgen verbundenen finanziellen Risiken alleine tragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auch hier gilt wieder, dass Sie über Kooperationsmöglichkeiten nachdenken sollten, wenn Sie auch nur eine dieser Fragen mit „Nein“ beantworten müssen.

1.3 Neue Dienstleistungsprodukte

Viele mittelständische Dienstleister bewegen sich auf gesättigten Märkten. Auf solchen Märkten herrscht Verdrängungswettbewerb, der oft über den Preis entschieden wird. Innovative Dienstleistungsangebote bieten die Chance, sich diesem Verdrängungswettbewerb zu entziehen. Wenn Sie sich durch innovative Dienstleistungsangebote aus der Masse der Wettbewerber herausheben wollen, sollten Sie sich folgende Frage stellen:

Kooperation – warum und wofür?

	Ja	Nein
• Kann ich durch die Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen eine neue, auf dem Markt bisher nicht vorhandene Dienstleistung oder Dienstleistungsqualität anbieten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gibt es Wettbewerber, die mit einem Leistungspaket erfolgreich sind, das ich in meinem Unternehmen alleine nicht anbieten kann?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fehlen mir die finanziellen Mittel, um meine Produktidee alleine zu einem fertigen Dienstleistungsangebot zu entwickeln? Kann ich allein keine ausreichende Menge dieser neuen Dienstleistung absetzen, damit sich der Entwicklungsaufwand rentiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Habe ich in Zusammenarbeit mit anderen eine bessere Chance, Ideen für neue Dienstleistungsprodukte zu entwickeln?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

1.4 Profilierung und Aufbau von Vertrauen

Eine Konsequenz der Informationsgesellschaft ist ein Überangebot an Informationen. Wie groß die Chance ist, in diesem Überangebot an Informationen 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 Werbeetats großer Unternehmen stehen mittelständischen Dienstleistungsunternehmen nur verschwindend 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 potenzielle Kunden ein Bündel von positiven Erwartungen an die dahinter stehende Dienstleistung verbinden.** Dies kann nur dann gelingen, wenn die Marke sich in das Bewusstsein einprägt. Dazu gehört, dass die Marke von der Zielgruppe permanent wahrgenommen wird.

Als mittelständischer Dienstleistungsunternehmer sollten Sie sich deshalb fragen:

	Ja	Nein
• Hat mein Unternehmen bei meiner Zielgruppe im Vergleich zu meinen Wettbewerbern einen herausragenden Bekanntheitsgrad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Habe ich alleine die finanziellen Mittel, eine Dienstleistungsmarke bekannt zu machen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Profitiert mein Unternehmen von dem Vertrauen, das potenzielle Kunden meinen Geschäftspartnern entgegenbringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie eine dieser Fragen mit "Nein" beantworten müssen, könnte die Lösung des Problems in einer Kooperation liegen.

Kooperation – warum und wofür?

2 Die Auswahl des Kooperationspartners

Die wichtigste Weichenstellung für das Gelingen der Kooperation ist die Auswahl des Kooperationspartners.

Tipp

Prüfen Sie, ob es eine bereits bestehende Kooperation gibt, die für Ihre Zwecke geeignet wäre und der Sie sich anschließen können.

Der Anschluss an eine bereits bestehende Kooperation hat einige Vorteile: Sie profitieren von der Entwicklungsarbeit der bisherigen Mitglieder. Von dem bisherigen Auftreten der Kooperation nach außen können Sie sich selbst ein Bild machen. Wenn die Kooperation bereits einige Zeit existiert, sollten die bisherigen Kooperationspartner auch konkrete Angaben zu den praktischen Resultaten der Kooperation machen können: Sind neue Kunden gewonnen worden? Konnte das Geschäft mit vorhandenen Kunden ausgebaut werden? Welche Kosten sind durch die Kooperation entstanden? Auf solche Fragen sollten die Kooperationspartner konkrete Antworten geben können.

Kommt der Anschluss an eine bestehende Kooperation nicht in Betracht, müssen Sie entscheiden, ob Sie eine Kooperation mit einem oder mehreren Kooperationspartnern anstreben. Im Idealfall sind Ihnen die potenziellen Kooperationspartner bereits länger vertraut. Durch die Kooperation gewinnt die Zusammenarbeit aber typischerweise eine neue Qualität. Auch wenn Sie den Kooperationspartner bereits länger kennen, sollten Sie sich deshalb sorgfältig vergewissern, ob er als Kooperationspartner wirklich geeignet ist. Erst recht gilt dies natürlich, wenn Sie die Kooperation mit einem Partner beginnen wollen, mit dem Sie noch keine Erfahrungen gesammelt haben.

2.1 Checkliste erstellen

Die Auswahl des Kooperationspartners erfordert in jedem Fall große Sorgfalt. Je wichtiger die Kooperation für die Erreichung der eigenen unternehmerischen Ziele ist, um so größer sind die Anforderungen an die Bonität, Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit des Kooperationspartners. Damit wächst zugleich die **Notwendigkeit detaillierter Informationen über die rechtlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Verhältnisse beim Kooperationspartner**. 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.

Tipp

Prüfen Sie anhand einer auf das konkrete Kooperationsvorhaben abgestellten **Checkliste** systematisch durch, ob der in Aussicht genommene Kooperationspartner den gestellten Anforderungen genügt.

Dabei gibt es Punkte, die unabhängig von den Besonderheiten der konkret in Rede stehenden Kooperation geklärt werden sollten.

Andere Punkte, die geprüft werden müssen, ergeben sich aus den Besonderheiten des jeweiligen Kooperationsprojekts. Dabei helfen folgende Vorüberlegungen:

- Welche Stärken und Schwächen hat das eigene Unternehmen im Hinblick auf das angestrebte unternehmerische Ziel?
- Soll der Kooperationspartner die vorhandenen eigenen Stärken vergrößern oder die vorhandenen eigenen Schwächen ausgleichen?

Kooperation – warum und wofür?

- Welche Stärken und Schwächen sind beim Kooperationspartner vorhanden?

2.2 Checkliste für die Auswahl des Kooperationspartners

A. Allgemeiner Teil

- I. Rechtsverhältnisse
 1. Rechtsform
 2. Dauer des Bestehens
 3. Inhaber/Gesellschafter
 4. Handelsregisterauszug mit Gesellschafterliste
 5. Geschäftsführer
- II. Wirtschaftliche Verhältnisse
 1. Bilanzverhältnisse (insbesondere bei publizitätspflichtigen Gesellschaften)
 2. Umsatz
 3. Mitarbeiter
 4. Bankverbindung
 5. Wirtschaftsauskunft
 6. Bankauskunft
- III. Organisation
 1. erkennbare Organisationsstruktur
 2. Qualitätsmanagement
 3. Zertifizierung
- IV. Leistungsfähigkeit
 1. Position am Markt/Wettbewerber
 2. Referenzen
 3. Qualität des Personals
 4. Fluktuation des Personals
 5. Technische Infrastruktur
 6. gewerbliche Schutzrechte (Patent-, Marken-, Urheberrechte)
 7. Vorlieferanten

B. Kooperationspezifischer Teil

(Hier müssen Sie die für Ihr spezielles Kooperationsvorhaben entscheidenden Kriterien aufzählen), z.B.

- Kompatibilität der eingesetzten Informationstechnologie
- erforderliches spezielles Know-how,
- erforderliche Kapazität
- Sprachkenntnisse
- erforderliche behördliche Erlaubnisse u.a.

3 Was ist eigentlich eine Kooperation?

Kooperationen kommen in ganz unterschiedlicher Gestaltung vor. Rechtlich gibt es den Begriff der Kooperation nicht. Die juristische Qualifikation der Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern ist abhängig von der konkreten Ausgestaltung im Einzelfall. Das Spektrum reicht vom Gesellschaftsvertrag über den Dienst- oder Werkvertrag und typengemischte Verträge, auf die die Regelungen verschiedener Vertragstypen Anwendung finden, bis hin zum Verein. **Entscheidend ist, was die Kooperationspartner wirtschaftlich wollen.** Die juristische Gestaltung hat dann die Aufgabe, das wirtschaftlich Gewollte rechtlich zweckmäßig und sicher zu gestalten.

Der Begriff der „Kooperation“ muss deshalb typologisch erfasst werden, d. h. ausgehend von typischen Sachverhalten, die mit dem Begriff „Kooperation“ verbunden werden. Typisch für die Kooperation ist, dass die Kooperationspartner ein gemeinsames Ziel anstreben. Aus dem Kooperationsverhältnis ergeben sich deshalb in der Regel über den normalen Austauschvertrag hinausgehende Nebenpflichten zur Förderung des gemeinsamen Ziels. Es ist Aufgabe der Vertragsgestal-

Kooperation – warum und wofür?

tung, diese gegenseitigen Pflichten soweit als möglich zu konkretisieren.

3.1 Mehr als eine Lieferbeziehung

Die Kooperation unterscheidet sich von der bloßen Lieferanten- oder Subunternehmerbeziehung durch die Art der Zusammenarbeit und den gemeinsamen Bezug auf die Gesamtaufgabe. Eine abstrakte Abgrenzung zwischen der Lieferanten- oder Subunternehmerbeziehung auf der einen und dem Kooperationsverhältnis auf der anderen Seite ist kaum möglich. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass auch „Lieferantenbeziehungen“ oder „Subunternehmerbeziehungen“ keinen eigenständigen juristischen Bedeutungsinhalt haben. Juristisch kann der Vertrag über die Entwicklung einer Individualsoftware zwischen dem Hauptunternehmer und dem Subunternehmer ebenso ein Werkvertrag sein, wie der Vertrag zwischen Auftraggeber und dem Hauptauftragnehmer.

Das grundlegende Verständnis der Kooperation, das diesem Praxisleitfaden zugrunde liegt, lässt sich kurz gefasst so ausdrücken:

$$1 + 1 \geq 2$$

oder weniger mathematisch:

Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

Definieren lässt sich eine Kooperation 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 solchen Aufträgen verbundenen finanziellen Risikos.

3.2 Innen- und Außenverhältnis

Wenn selbständige Unternehmen in einer Kooperation zusammenarbeiten, muss sorgfältig zwischen dem Innenverhältnis der Kooperationspartner und dem Außenverhältnis zur Öffentlichkeit und zu Vertragspartnern unterschieden werden. **Innen- und Außenverhältnis der Kooperation sind zwei Seiten einer Medaille**, die zueinander passen müssen. Wenn diese Verhältnisse nicht sorgfältig aufeinander abgestimmt werden, sind Schwierigkeiten vorprogrammiert. Dies gilt sowohl für das Marketing als auch für die rechtlichen Beziehungen.

3.3 Kooperation als Auftragnehmer?

Zu einer Frage muss unbedingt Klarheit bestehen: Wer soll Vertragspartner der Auftraggeber werden? Zwei grundsätzliche Alternativen sind denkbar: Die Kooperation als solche oder die einzelnen Kooperationspartner werden Auftragnehmer. Die Entscheidung hat weitreichende Konsequenzen. Soll die Kooperation als solche Vertragspartner der Auftraggeber werden, handelt es sich um die Gründung eines **Gemeinschaftsunternehmens**. Dafür stehen als Rechtsformen primär die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), die offene Handelsgesellschaft (oHG) oder Kommanditgesellschaft (KG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) zur Auswahl. Dies gilt grundsätzlich unabhängig davon, ob die Kooperation nur für die Erfüllung eines konkreten Auftrages oder für einen dauerhaften Geschäftsbetrieb eingegangen wird. Der Zusammenschluss für ein konkretes Vorhaben ist aus der Baubranche als Arbeitsgemeinschaft (ARGE) bekannt.

Auch wenn die Kooperation als solche Vertragspartner der Auftraggeber werden soll, ist dies nicht gleichbedeutend mit einer Fusion der Kooperationspartner. Die Selbständigkeit der Kooperationspartner wird dadurch nicht unmittelbar be-

Kooperation – warum und wofür?

rührt. Typischerweise beschränkt sich das Gemeinschaftsunternehmen in solchen Ausgestaltungen auf die Akquisition und die Verwaltung von Aufträgen, während die eigentliche Leistung von den Gesellschaftern als Subunternehmer ausgeführt werden. Bei dieser Form der Kooperation stellen sich alle Fragen, die mit der gemeinsamen Gründung eines Unternehmens verbunden sind. Dazu kommen die besonderen Fragestellungen, die sich aus dem Nebeneinander von Gemeinschaftsunternehmen und den einzelnen Unternehmen ergeben.

Im Innenverhältnis der Kooperationspartner muss geregelt werden, ob die einzelnen Kooperationspartner außerhalb des Gemeinschaftsunternehmens weiterhin selbst am Markt als Anbieter auftreten sollen. Wenn dies gewollt ist, muss klar geregelt werden, welche Aufträge der Kooperation bzw. dem einzelnen Kooperationspartner zugeordnet werden. Ohne eine solche Regelung wird es schnell Streit unter den Kooperationspartnern geben. Insbesondere wenn das Gemeinschaftsunternehmen in der Rechtsform der GmbH geführt wird oder eine GmbH an dem Gemeinschaftsunternehmen beteiligt ist, muss auch darauf geachtet werden, dass keine steuerlichen Komplikationen, zum Beispiel durch eine verdeckte Gewinnausschüttung entstehen.

Tipp

Ziehen Sie bei der Gestaltung einer Kooperation auch Ihren Steuerberater zur Rate.

Ebenso wichtig sind klare Regeln zur Abgrenzung des äußeren Erscheinungsbildes der Kooperation von dem einzelnen Kooperationsmitglied. Sonst wird die Kommunikation des Nebeneinanders der beiden Anbieter misslingen. Zusätzlich drohen auch rechtliche Nachteile unter dem Gesichtspunkt der Rechtsscheinhaftung. Zu einer

Rechtsscheinhaftung kommt es dann, wenn der äußere Anschein nicht den tatsächlichen Verhältnissen entspricht, Außenstehende dies aber nicht erkennen können und deshalb in ihrem Vertrauen auf den äußeren Schein geschützt werden.

Beispiel:

Wenn die Kooperationspartner nach außen wie ein Unternehmen auftreten, haften beide den Vertragspartnern als Gesamtschuldner für die Verpflichtungen aus einem Vertrag.

Kooperationspartner können durchaus auch auf dem gleichen Geschäftsgebiet tätig und potenzielle Konkurrenten sein. Arbeiten solche Konkurrenten partiell in einem Gemeinschaftsunternehmen zusammen, muss klar geregelt werden, wie die Auftragsvergabe des Gemeinschaftsunternehmens an die Gesellschafter zu erfolgen hat.

Bei der Beendigung des Gemeinschaftsunternehmens kommt es vor allen Dingen darauf an, zu verhindern, dass die gemeinsam aufgebauten Geschäftsbeziehungen alleine einem Partner in den Schoß fallen. Von existenzieller Bedeutung ist diese Problematik vor allen Dingen dann, wenn am Markt in erster Linie die Kooperation als Anbieter auftritt und der einzelne Kooperationspartner nur noch eingeschränkt wahrgenommen wird. Mit der Auflösung des Gemeinschaftsunternehmens droht dann der Verlust des über die Kooperation vermittelten Kundenstamms. **Der Kundenstamm muss auf jeden Fall gesichert werden.**

Für diese Problematik gibt es keine automatisch geltende gesetzliche Regelung, wie zum Beispiel den Ausgleichsanspruch, der dem Handelsvertreter oder Vertragshändler bei Beendigung des Vertragsverhältnisses zusteht. Regelungen, die den Interessen aller beteiligten Kooperationspartner dienen, müssen deshalb vertraglich vereinbart werden. (vgl. hierzu S. 72 „Endschafts-

Kooperation – warum und wofür?

bestimmungen“ sowie das erste Vertragsbeispiel, § 11).

Tipp

Achten Sie besonders auf die Regeln für die Beendigung des Gemeinschaftsunternehmens.

Die Kooperation in Gestalt eines Gemeinschaftsunternehmens stellt besonders hohe Anforderungen an die wirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Gestaltung der Zusammenarbeit. Solche Vorhaben sollten Sie nicht ohne fachkundige Berater in Angriff nehmen.

3.4 Kooperation als Gemeinschaftsmarke

Für mittelständische Dienstleistungsunternehmen bietet sich die Kooperation als Instrument zur gemeinsamen Etablierung einer Marke an. In dem durch den Kooperationsvertrag festgelegten Rahmen können alle Kooperationspartner die Marke für ihr Unternehmen nutzen. Alle Kooperationspartner profitieren dann von dem Bekanntheitsgrad der Marke und dem Vertrauen, das potenzielle Kunden in die Marke setzen. Nach dem gleichen Prinzip funktioniert das Franchising. Der wesentliche Unterschied zum Franchising besteht darin, dass die Markenrechte und das Know-how beim Franchising dem Franchisegeber gehören. Regelmäßig besteht zwischen Franchisegeber und -nehmern ein strukturelles Ungleichgewicht der Kräfte. Im Gegensatz dazu sollte eine Kooperation durch eine **partnerschaftliche Struktur** und ein ausgeglichenes Kräfteverhältnis gekennzeichnet sein. Wesentliches Element dieser partnerschaftlichen Struktur ist, dass die Kooperationspartner über die Beteiligung an der Kooperation Mitinhaber der Marke sind.

Der Begriff der "Marke" umfasst hier sowohl die Marke im Sinne des Markengesetzes als auch

andere für die Wahrnehmung durch potenzielle Auftraggeber wichtige Merkmale. Dies kann z.B. die stark beworbene Telefonnummer einer zentralen Auftragsannahmestelle oder eine Internetadresse sein. „Marke“ in diesem Sinne ist alles, was sich am Markt als Kennzeichen einprägt.

Kennzeichnend für eine solche Form der Kooperation ist, dass die Kooperation selbst nicht Vertragspartner der Auftraggeber wird. Sie beschränkt sich darauf, die Marke zu pflegen. Die Kooperationspartner profitieren davon, indem sie die Marke für ihr eigenes Unternehmen nutzen. Zusätzlich kann die Kooperation als Stelle zur Auftragsannahme und -verteilung dienen, ähnlich wie genossenschaftlich organisierte Taxirufzentralen. Eine solche Kooperation kann nur Erfolg haben, wenn mit der Marke ein Leistungsangebot verbunden ist, das über ausreichende Gemeinsamkeiten verfügt.

3.5 Gemeinsamkeiten

Die für die gemeinsame Nutzung einer Marke erforderliche Gemeinsamkeit kann auf ganz unterschiedlichen Gebieten bestehen. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

Gemeinsame Branchen

Die Gemeinsamkeit kann darin bestehen, dass die Kooperationspartner in der gleichen Branche tätig sind. So können sich z.B. in einer Stadt miteinander konkurrierende private ambulante Pflegedienste in einer Kooperation zusammenschließen, um sich im Wettbewerb mit konkurrierenden Angeboten der gemeinnützigen Wohlfahrtsverbände besser zu behaupten. Caritas, Arbeiterwohlfahrt und Diakonie, um nur einige Wohlfahrtsverbände zu nennen, sind etablierte Marken, die aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit und langen Tradition großes Vertrauen genießen. Eine Kooperation örtlich ansässiger privater Pflegedienste kann

Kooperation – warum und wofür?

einen **gemeinsamen Qualitätsstandard** hervorheben und das Vertrauen in die Seriosität und Zuverlässigkeit der von den Kooperationspartnern geleisteten Pflegedienste erhöhen. Zusätzlich besteht im Rahmen der Kooperation die Möglichkeit, die für die Rentabilität des Pflegedienstes wichtigen Einsatzwege der Pflegekräfte zu optimieren. Die Möglichkeit gegenseitiger Vertretung bei Personalengpässen wegen Urlaub oder Krankheit kommt hinzu.

Ergänzende Angebote

Nur große Agenturen decken die gesamte Produktpalette der Werbe- und Marketingbranche ab. Daneben gibt es viele kleine Agenturen und Spezialisten. Durch die Zusammenarbeit in einer Kooperation können solche Unternehmen nicht nur mehr Aufmerksamkeit erlangen, sondern ihren Auftraggebern auch glaubwürdig ein **breiteres Leistungsspektrum** anbieten. Die Flexibilität und der Vorteil geringerer Overheadkosten bleibt dabei erhalten.

Wenn es um die Einrichtung eines Büros oder einer Wohnung geht, bieten unterschiedliche Spezialisten ihre Dienste an: Die Beleuchtung aus dem Beleuchtungshaus, die Möbel vom Möbelhaus, die Küche vom Küchenanbieter, der Bodenbelag und der Anstrich von Handwerksunternehmen. Für den potenziellen Kunden, der sein Büro oder seine Wohnung einrichten will, bedeutet diese Vielzahl von Anbietern eine zusätzliche Komplexität des Problems, das er lösen möchte. Die Notwendigkeit, sich verschiedene Ausstellungsräume anzusehen, bedeutet zusätzlichen Kosten- und Zeitaufwand. Noch schwieriger wird es, wenn der Kunde anschließend die Leistungen verschiedener Anbieter koordinieren muss. Eine Kooperation von Anbietern, die sich im gleichen Qualitäts- und Preissegment bewegen, kann z.B. einen gemeinsamen Ausstellungsraum betreiben

und bewerben. Der Kunde kann sich dann an einem Ort über die ganze Palette der für die Lösung seines Problems erforderlichen Leistungen informieren. Die Kooperation kann ihm die Koordination der verschiedenen Leistungen abnehmen.

Profilierung als Branchenstandort

Außerhalb der Metropolen angesiedelte Unternehmen haben oft das Problem, dass ihr Sitz nicht als Standort für qualifizierte Anbieter profiliert ist. Dabei bewahrheitet sich immer wieder der alte Spruch, dass der Prophet im eigenen Lande nichts gilt. Schließen sich z.B. im ländlichen Raum angesiedelte IT-Anbieter zu einer Kooperation zusammen, können sie in der Kooperation gemeinsam die Region als Standort qualifizierter IT-Anbieter profilieren. Dies wirkt dann auf die in der Region ansässigen Unternehmen zurück. Gemeinsam können z.B. Vorträge und Präsentationen organisiert werden, um Kontakte zu potenziellen Auftraggebern zu knüpfen oder bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen. Somit wird **die Adresse aufgewertet**.

3.6 Marke schützen

Besteht der Zweck einer Kooperation vorrangig in dem Aufbau einer gemeinsamen Marke, 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. Dies klärt man zweckmäßiger Weise in Zusammenarbeit mit einem Rechts- oder Patentanwalt, der eine entsprechende Markenrecherche durchführen wird. Zusätzlich ist dann zu prüfen, ob die Bezeichnung als Marke in das Markenregister mit eingetragen werden kann. Eine solche Eintragung schützt davor, dass Außenstehende sich ebenfalls der Marke bedienen.

Dabei muss sorgfältig darauf geachtet werden,

Kooperation – warum und wofür?

wer als Inhaber der Marke eingetragen wird. Wird nur ein Kooperationspartner Inhaber der Marke, muss durch einen Lizenzvertrag die Berechtigung der anderen Kooperationspartner zur Nutzung der Marke geregelt werden. Dabei ist sorgfältig zu überlegen, ob die Nutzungsberechtigung mit der Beendigung der Kooperation endet oder unabhängig davon andauern soll. **Die Nutzungsbe-
rechtigung muss unbedingt vertraglich ge-
regelt werden.** Besteht die Kooperation aus mehreren Kooperationspartnern, haben die verbleibenden Mitglieder der Kooperation regelmäßig ein großes Interesse daran, dass ein ausscheidender Kooperationspartner zukünftig den Gebrauch der Marke unterlassen muss.

Kooperation – wie organisieren und managen?

Zweiter Teil: Kooperation – wie organisieren und managen?

Im Rahmen dieses Kapitels werden u.a. **zentrale betriebswirtschaftliche Fragen der Kooperationsfähigkeit** von Dienstleistungsunternehmen aufgegriffen:

- Welchen Nutzen haben die kooperierenden Unternehmen (Zielsetzung, Sinn der Kooperation)?
- In welchen Bereichen sollte kooperiert werden?
- Welche Partner sollten sich zusammenschließen?
- Welche äußere Form können Kooperationen haben?
- Wie kann die Zusammenarbeit intern organisiert werden?
- Wie sehen die Entscheidungsprozesse aus?
- Wie werden die Ergebnisse (Zielerreichungsgrade) kontrolliert?
- Wie können Konflikte zwischen Kooperationsmitgliedern gelöst werden?
- Wie kann die Kooperation bzw. die gemeinsame Dienstleistung vermarktet werden?
- Wie (und wann) wird die Kooperation ggf. wieder aufgelöst bzw. eine Trennung von einzelnen Partnern vorgenommen?

Hierzu werden Ihnen verschiedene Methoden und Instrumente vorgestellt, die Ihnen bei der Gründung und dem laufenden Betrieb Ihrer Kooperation hilfreich sein können. Jedoch nicht für jede Kooperation ist das gleiche Instrumentarium im selben Umfang erforderlich und sinnvoll. Bitte prüfen Sie daher die Ausführungen dahingehend,

welche Methoden und welche Instrumente in welchem Umfang für Ihr individuelles Vorhaben zur Anwendung kommen sollen.

1 Strategische Planung des Kooperationsvorhabens

Im Rahmen der strategischen Überlegungen werden Ziele und Inhalte der gemeinsamen Tätigkeit sowie die hierzu in der Kooperation erforderlichen Kompetenzen festgelegt. Die Auswahl der Kooperationspartner ist ein besonders wichtiger Schritt in der Anbahnungsphase. Die Wahl der Kooperationsform stellt eine weitere wichtige strategische Entscheidung dar.

1.1 Kooperationsziele

Die betriebswirtschaftlichen Gründe für Unternehmen, eine Kooperation einzugehen, können unterschiedlicher Art sein. Hintergrund bzw. Zielsetzung ist jedoch häufig, mittels einer Kooperation die eigenen **Chancen auf eine langfristige Gewinnsteigerung bzw. -sicherung** zu erhöhen. Für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen geht es dabei u.a. um einen Ausgleich von Wettbewerbsnachteilen gegenüber Großunternehmen. Die Realisierung dieser übergeordneten Ziele kann auf unterschiedlichen Wegen verfolgt werden, die einzeln oder auch parallel eingeschlagen werden können. Im Folgenden werden mögliche Kategorien aufgeführt, mit deren Hilfe die häufigsten wirtschaftlichen Ziele von Kooperationsvorhaben gegliedert werden können (**Oberziele**). Die Rangreihung der Ziele ist je nach konkretem Vorhaben unterschiedlich:

a) Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

- Gemeinsame Ressourcennutzung (z.B. Technik, Personal, Gebäude, Fuhrpark) mit der Folge einer effektiveren Auslastung vorhandener Kapazitäten und damit

Kooperation – wie organisieren und managen?

einer Erhöhung der Produktivität oder mit der Folge von Realisierungseffekten und den damit verbundenen Kostensenkungen. Ggf. auch Verringerung der Leistungserstellungszeiten (bei größeren Aufträgen z.B. durch gemeinsame Leistungserstellung oder einen Personal-Pool).

- Steigerung der Leistungsfähigkeit z.B. durch eine effizientere Organisation (durch gemeinsame Verwaltungs-, Planungs- und Koordinationsstellen u. a.).
- Erschließung kostengünstigerer Beschaffungsmärkte (z.B. kostengünstigerer Bezug von Leistungen oder Sachgüteranteilen der eigenen Dienstleistung im asiatischen oder osteuropäischen Ausland).

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

- Beschaffungs- und Zuliefermarkt: durch eine vergrößerte Einkaufsmacht gegenüber Lieferanten (z.B. verbesserte Konditionen aufgrund von Mengenvorteilen).
- Absatzmarkt (Vertrieb): gegenüber Kunden (z.B. Full-Service-Angebote/„alles aus einer Hand“, innovative Leistungen, günstigere Preise, Vertrieboptimierungen, Imageverbesserungen).
- Finanzmarkt: gegenüber potenziellen Kreditgebern (z.B. Verhandlung höherer Kreditvolumina).
- Technologiemarkt: durch Zugang zu innovativen und kostenintensiven Technologien.

c) Erschließung neuer Märkte

Beispielsweise durch neue Zielgruppen, neue Geschäftsfelder, Internationalisierung.

d) Minderung von Risiken

der wirtschaftlichen Tätigkeit

- Aufteilung des Risikos auf mehrere Partner.
- Minderung von Leerkapazitäten z.B. durch größere Planungssicherheit bei gegenseitigen Abnahmeverpflichtungen (dadurch evtl. auch Glättung von saisonalen Spitzen).

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.

Die mit einer Kooperation verfolgten Ziele können sich grundsätzlich auf alle **Funktionsbereiche** der beteiligten Unternehmen erstrecken. Für die jeweiligen Funktionen leiten sich **konkrete Teilziele** ab. Darüber hinaus können sich 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

Bei der Zielsetzung und den weiteren Schritten zum Aufbau der Kooperation sollten Sie immer den **Nutzen**, den **Ihre Kunden** von den getroffenen Maßnahmen erlangen, im Auge behalten.

Kooperation – wie organisieren und managen?

Auf Käufermärkten (das Angebot ist größer als die Nachfrage) entscheiden i.d.R. die Kunden darüber, ob die Angebote einer Kooperation Chancen am Markt haben oder nicht. Eine Kooperation hat daher umso größere Erfolgsaussichten, je besser sie die Kundenbedürfnisse von heute und auch von morgen erfüllen kann.

Neben diesen betriebswirtschaftlichen Zielen können mit einer Kooperation auch **soziale (gesellschaftliche) Ziele** verfolgt werden, wie z.B. Beiträge zur Sicherung oder Schaffung von Arbeitsplätzen zu leisten, oder gemeinsam Kultur- oder Umweltsponsoring zu betreiben.

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 abgeleitet). Wenn Sie die Ziele entsprechend ihrer Priorität gewichten können, haben Sie mit dieser Liste eine gute Entscheidungshilfe für die weiteren strategischen Planungsschritte.

1.2 Inhalte der Zusammenarbeit und benötigte Kompetenzen

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

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

Geht es im Kooperationsvorhaben um eine **gemeinsame Leistungserstellung**, können die hierfür erforderlichen Teilleistungen und Kompetenzen konkretisiert werden, z.B. mittels Leistungsketten-Analysen (nach Leistungskettengliedern und nach Phasen der Leistungserstellung), Portfolio-Analysen, Lebenszyklusanalysen, Engpass-Analysen und Analysen von strategischen Lücken.

Zur Identifikation benötigter Kompetenzen oder bei der Entscheidung für einzelne Märkte und Zielgruppen können Methoden aus dem strategischen Marketing hilfreich sein (z.B. Marktattraktivitätsanalysen, Entwicklung von Marktsegmentierungsstrategien und Marktarealstrategien; siehe hierzu S. 44 „Marketing für Kooperationen“). Im Rahmen der 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 S. 44 ff. „Marketing für Kooperationen“).

1.3 Auswahl der Kooperationspartner

Die für das Kooperationsvorhaben erforderlichen Kompetenzen ergeben bereits eine Anzahl klarer **Anforderungen an die auszuwählenden Partner** z.B. bzgl. ihrer Kernkompetenzen, ihrer Geschäftsfelder (Leistungsspektrum) und Märkte, ihres Know-hows und ihrer vorhandenen Kapazitätsvolumina.

Wie bereits im ersten Teil dieser Broschüre sei auch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass

Kooperation – wie organisieren und managen?

die Auswahl Ihrer Partner einen entscheidenden Einfluss auf Ihre zukünftige Wettbewerbssituation haben wird. So entstehen häufig Probleme in der Zusammenarbeit aufgrund von ungleichen **wirtschaftlichen Größenverhältnissen**, wenn einer der Partner z.B. in ein Abhängigkeitsverhältnis zu einem anderen Partner gerät oder wenn wirtschaftlich stärkere Partner Schwächere langfristig mittragen müssen. Wirtschaftlich gleich starke Partner mit einer homogenen Struktur (z.B. bzgl. Umsatzhöhe, Geschäftsfelder) sind i.d.R. eine ideale Kombination. Liegt eine heterogene Struktur bei den Partnerunternehmen vor, kann dies schon nach kurzer Zeit zu Interessenkonflikten und voneinander abweichenden Zielvorstellungen führen.

Bei den potenziellen Kooperationsmitgliedern sind diverse **organisatorische Faktoren** im Unternehmen zu prüfen, die eine Vernetzung untereinander möglich machen bzw. durch welche der reibungslose Ablauf erleichtert wird (z.B. EDV-Technik; weitere Faktoren siehe S. 26 ff. „Organisation von Kooperationen“).

Auch sog. **„weiche“ Faktoren**, wie eine in die Kooperation integrationsfähige Unternehmenskultur des Partnerunternehmens, seine Kooperationsfähigkeit, sein Image und seine Vertrauenswürdigkeit, spielen in der Zusammenarbeit von Unternehmen eine große Rolle. So kann der schlechte Ruf eines Partners das Image der ganzen Kooperation beeinträchtigen (negativer Imagetransfer). Weitere Anforderungen, die sich an Ihre Kooperationspartner stellen können, finden Sie auf S. 9 f. „Die Auswahl des Kooperationspartners“. In diesem Kapitel finden Sie auch eine Checkliste, die Ihnen bei der Auswahl Ihrer Partner hilft.

Instrumente zur Beurteilung und zur Auswahl Ihrer Kooperationspartner können neben

Checklisten auch Partnerprofile sein (Potenzial-Analysen, Analysen der relativen Wettbewerbsstärke, erweiterte Partnerbeurteilungen hinsichtlich „weicher“ Faktoren u. a.). Das Konzept der Due Dilligence (sorgfältige Prüfung), welches i.d.R. bei Unternehmenszusammenschlüssen (Mergers & Acquisitions) Anwendung findet, bietet weitere Methoden und Verfahren für die Partnerauswahl. Hierbei sollte jedoch auf ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen geachtet werden.¹

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

- IHK-Datenbanken und Datenbanken anderer Verbände und Vereine,
- 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 Verwandtenkreis².

1.4 Kooperationsformen

Mit den getroffenen strategischen Entscheidungen haben Sie bereits wesentliche Einflussfaktoren auf die Form und Intensität der Zusammenarbeit

¹ 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).

² Geeignete Kooperationspartner im Freundes- oder Bekanntenkreis zu finden, ist eher eine Sache des Zufalls. Sollte dieser Fall eintreten, empfiehlt es sich besonders, auf klare Regelungen/Verträge sowie eindeutige Absprachen zu achten.

Kooperation – wie organisieren und managen?

bestimmt (siehe S. 16 ff. „Strategische Planung des Kooperationsvorhabens“).

Zur Realisierung Ihres Vorhabens stehen Ihnen nun verschiedene Kooperationsformen zur Verfügung. Die Form hängt vorrangig von den Kooperationszielen, von den Tätigkeitsfeldern sowie von geographischen bzw. landesbedingten Aspekten der Kooperation ab (z.B. Auflagen bei Internationalisierungsvorhaben). Maßgeblich sind auch die Intensität der geplanten Zusammenarbeit sowie die geplante zeitliche Dauer des Vorhabens. Die Vielfalt an unterschiedlichen Bezeichnungen kann nach betriebswirtschaftlichem Verständnis in vier **Grundformen von Kooperationen** gefasst werden: Interessengemeinschaften, Gelegenheitsgesellschaften (Arbeitsgemeinschaften, Konsortien), Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) und Kartelle. Diese Grundformen werden im Folgenden im Überblick dargestellt (siehe zu juristischen Ausführungen S. 6 f. „Kooperation – warum und wofür?“):

- a) **Betriebswirtschaftliche Interessengemeinschaften** bezeichnen üblicherweise die Verbindung der Interessen mehrerer (mindestens zwei) Unternehmen für ein gemeinsames wirtschaftliches Ziel. In der Regel bestehen keine Kapitalbeteiligungen und alle Partner sind gleichberechtigt. Zu einer Interessengemeinschaft schließen sich häufig Unternehmen auf horizontaler Ebene (s. u.) zusammen, z.B. als Einkaufsgemeinschaft, zur Gewinnung und Auswertung von Informationen, zur Spezialisierung der einzelnen Partner auf ihre Kernkompetenzen bei der gemeinschaftlichen Erstellung von komplexen Dienstleistungen oder zur Koordination von Entscheidungen in Gemeinschaftsunternehmen (s. u.). Ein häufiges Merkmal dieser Kooperationsform ist die Enge

des Kontaktes zwischen den Vertretern des Managements der Partnerunternehmen, die sich gegenseitig beraten und informieren.

- b) **Gelegenheitsgesellschaften** (Arbeitsgemeinschaften, Konsortien) entstehen, wenn die Kooperation der Durchführung von einer festgelegten Anzahl Einzelgeschäften (z.B. Aufträgen) dient. Häufig handelt es sich um Projekte, die den Umfang der Kapazitäten des einzelnen Unternehmens überschreiten oder bei denen das Ausführungsrisiko auf mehrere Partner verteilt werden soll. Unter Umständen bedeutet es einen Wettbewerbsvorteil bei der Bewerbung um Aufträge, wenn das Ausführungsrisiko nicht nur von einem Unternehmer abhängt, sondern die Haftung auf mehrere Unternehmen verteilt wird bzw. wenn die Kompetenzen mehrerer Partner in das Projekt eingebracht werden können. Als Merkmal von Gelegenheitsgesellschaften gilt, dass die Kooperationstätigkeit auf gemeinsame Rechnung erfolgt.
- c) **Gemeinschaftsunternehmen** (Joint Ventures) sind dadurch gekennzeichnet, dass von mindestens zwei Unternehmen gemeinsam ein rechtlich selbständiges Unternehmen gegründet wird (oder erworben wird). Ziel des Joint Ventures ist es insbesondere, festgelegte Aufgaben im gemeinsamen Interesse der Gründungsunternehmen auszuführen. Es dient damit auch dazu, Rentabilitätsverbesserungen bei den beteiligten Partnerbetrieben zu erzielen. Üblicherweise teilen sich die Partnerunternehmen die Leitung des Gemeinschaftsunternehmens (die Form der

Kooperation – wie organisieren und managen?

Leitung kann dabei unterschiedlich organisiert sein). Ein Gemeinschaftsunternehmen wird meistens unter einer längerfristigen zeitlichen Perspektive gegründet. Die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens kann z.B. bei Auslandsinvestitionen erforderlich sein (Förderung der ausländischen Regierung, mit einheimischen Partnern zusammenzuarbeiten u. a.). Tätigkeitsfelder dieser Kooperationsform sind häufig „Beschaffung“, „Leistungserstellung“, „Vertrieb“, „Forschung und Entwicklung“.

- d) **Kartelle** (Kooperationskartelle) verbinden vor allem kleine und mittlere Unternehmen vorrangig zu dem Zweck, ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen (insb. durch Rationalisierungsmöglichkeiten im Zuge der wirtschaftlichen Zusammenarbeit, wenn der Wettbewerb am Markt dadurch nicht wesentlich beeinträchtigt wird). Die Unternehmen gleichen mit ihrem Zusammenschluss häufig Wettbewerbsnachteile gegenüber Großunternehmen aus (auch die Beteiligung eines Großunternehmens an der Kooperation ist nicht generell ausgeschlossen).

Kartelle unterliegen dem Kartellgesetz. Tendenziell als kartellrechtlich unbedenklich gelten Kooperationskartelle, wenn sie zum Zwecke der Rationalisierung gegründet wurden und auf den Leistungswettbewerb ausgerichtet sind. Dies gilt vor allem für die Tätigkeitsfelder „Informationsbeschaffung und -auswertung“, „Einkauf“, „Leistungserstellung“, „Vertrieb“, „kaufmännische Verwaltung“.

Charakterisiert werden können die oben genannten Kooperationsformen nach **weiteren Aspekten**, wie z.B.:

- a) **Art der verbundenen Wirtschaftsstufen** (Richtung der Kooperation). Hiernach kann unterschieden werden in horizontale, vertikale und laterale Kooperationen (siehe auch S. 53 „Binnen- und Außenkooperation“):
- **Horizontale** Kooperation: Zusammenschluss von Unternehmen der gleichen Branche und der gleichen Dienstleistungsstufe (identisches bzw. ähnliches Angebotsprogramm). Hierzu zählen auch Wirtschaftsfachverbände.
Hauptziel: Schaffung einer stärkeren Marktposition.
 - **Vertikale** Kooperation (Integrationen): Zusammenschluss von Unternehmen vor- und nachgelagerter Leistungs- und ggf. Produktionsstufen (z.B. Full-Service-Leistungen).
Hauptziel: Sicherung von Beschaffung und/oder Absatz.
 - **Laterale** (diagonale oder anorganische, branchenfremde) Kooperation: Branchenübergreifender Zusammenschluss von Unternehmen.
Hauptziel: Risikoverteilung, Finanzierungsvorteile, Entwicklung innovativer oder komplexer Dienstleistungen mit der Möglichkeit individueller Problemlösungen für die Kunden.
- b) **Intensität der Zusammenarbeit** (lediglich Informationsaustausch oder gemeinsame (Teil-)Leistungserstellung oder gemeinsame Verwaltung und Management).

Kooperation – wie organisieren und managen?

- c) **Wahrnehmung der Kooperation am Markt** (als selbständige Einzelunternehmen, als „loser Verbund“ oder als Gemeinschaftsunternehmen).
- d) **Rechtsform und rechtliche Zulässigkeit** (Kooperationen mit Wettbewerbsbeschränkung (Kartelle) und ohne Wettbewerbsbeschränkungen) (siehe S. 61 „Rechtsformverfehlung“).

Um als Kooperation zu gelten, muss gewährleistet sein, dass die rechtliche Selbständigkeit der Partner, unabhängig von der gewählten Form der Zusammenarbeit, erhalten bleibt (siehe S. 11 „Was ist eigentlich eine Kooperation?“). Weiterhin sollte jederzeit die Möglichkeit zum Austritt aus der Kooperation bestehen, ohne dass dieser Schritt die Existenz des austretenden Unternehmens oder der Partnerunternehmen oder der Kooperation als Ganzes gefährden würde. Hierzu ist es günstig, wenn Sie bereits zu Beginn der Zusammenarbeit Vorkehrungen getroffen haben, durch die alle Partner vor möglichen Schäden durch die Auflösung der Kooperation oder durch den vorzeitigen Austritt eines Partners weitestgehend geschützt sind.

Tipp

Zur endgültigen Entscheidung über die Umsetzung der geplanten strategischen Ausrichtung, Kooperationsinhalte und -form empfiehlt es sich, die Realisierbarkeit und **mögliche Risiken des Gesamtvorhabens** mit Hilfe von Aufwands-Nutzen-Analysen und Chancen-Risiken-Analysen zu prüfen. Falls eine ausschließlich monetäre Betrachtung möglich und sinnvoll ist, können Investitionsrechnungsverfahren zum Einsatz kommen.

1.5 Kooperationsprofil

In einem Kooperationsprofil können Sie Inhalte der Zusammenarbeit, verschiedene Merkmale der Kooperationspartner, der Kooperationsform, der Dauer der Zusammenarbeit zusammenfassend und übersichtlich darstellen. Die folgende Abbildung kann Ihnen als Anregung zur Erstellung eines eigenen Profils Ihres Vorhabens dienen.

Kooperation – wie organisieren und managen?

Kooperationsinhalt (Bsp.)	Teilfunktionen (z.B. Einkauf, Werbung, Teile der Leistungserstellung)		Komplette Wertschöpfungskette	
Art d. verbundenen Wirtschaftsstufen	horizontal	vertikal	diagonal	
Partnergröße (Mitarbeiterzahl)	gleich		unterschiedlich	
Partnerstärke (Umsatz etc.)	gleich		unterschiedlich	
Intensität	Informationsaustausch	Aufgaben- und Funktionsabstimmung	Wechselseitige Spezialisierung	Bündelung gemeinschaftlicher Leistungen
Kooperationsform	Interessengemeinschaft	Arbeitsgemeinschaft	Joint Venture (Gemeinschaftsunternehmen)	Andere Form
Partnerherkunft	lokal	regional	national	international
Anzahl der Partner	2		3 bis 10	mehr als 10
Zeitliche Perspektive	projektbezogen	kurzfristig (unter 1 Jahr)	mittelfristig (unter 5 Jahre)	langfristig / unbefristet
Verhältnis der Partner	gleichgestellt		unter- bzw. übergeordnet	

Abb. 1: Kooperationsprofil (Beispiel Werbegemeinschaft)

Bei dieser Beispielkooperation (rote Linie) handelt es sich um eine Werbegemeinschaft von mehr als 20 Hotelbetrieben unterschiedlicher Betriebsgröße und -stärke, die in derselben Urlaubsregion ansässig sind. Die Betriebe haben sich in Form eines Gemeinschaftsunternehmens zum Zweck der gemeinsamen Werbung zusammengeschlossen. Die Kooperation ist zeitlich unbefristet angelegt. Entsprechend der Unternehmensgröße haben die einzelnen Betriebe ein Mitspracherecht bei den anstehenden Entscheidungen.

Tipp

Durch Veränderungen in der Zielsetzung oder in den strategischen Grundüberlegungen können sich Kooperationsform, Tätigkeitsfelder oder Anzahl der beteiligten Partner im Laufe der Zeit verändern. Alle Regelungen für die Zusammenarbeit sollten daher auf die Entwicklungsfähigkeit der Kooperation ausgerichtet sein.

Kooperation – wie organisieren und managen?

1.6 Checkliste Strategische Planung

Anhand der folgenden Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie die wichtigsten Maßnahmen ergriffen haben, die für Ihre strategischen Überlegungen hilfreich sind.

Strategische Planungsschritte und Aktionen	Notizen
Oberziele der Kooperation definiert	Zielsetzung:
Teilziele für die Kooperation abgeleitet	Zielsetzung:
Kooperationsinhalte (Tätigkeitsfelder) festgelegt	Stichworte:
Strategische Ausrichtung festgelegt (Marktareale, Portfolio, Zielgruppen, gemeinsamer Außenauftritt, gemeinsame Qualitätsstandards etc.)	Stichworte:
Erforderliche Kompetenzen definiert	Stichworte:
Benötigte Anzahl der Partner ermittelt	Anzahl:
Bewertungsbogen (Partnerprofil) für die Partnerauswahl erstellt	Stichworte: Ggf. Besonderheiten:
Strategische Überlegungen 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:
Art der verbundenen Wirtschaftsstufen festgelegt (horizontal, vertikal, lateral)	Art:
Grundform der Kooperation festgelegt	Beschreibung:
Weitere Aspekte der Kooperationsform festgelegt	Beschreibung:
Investitionsrechnungsverfahren für das Gesamtvorhaben durchgeführt	Ergebnis:
Chancen-Risiken-Analyse für das Gesamtvorhaben durchgeführt	Ergebnis:
Kooperationsprofil erstellt (siehe Abb.1)	Charakteristika:.....
Modalitäten für die Auflösung der Kooperation bzw. für den vorzeitigen Austritt einzelner Partner festgelegt	Stichworte:

2 Organisation von Kooperationen

Mit der Festlegung von Kooperationsinhalten, -partnern und der Zuordnung von Kompetenzen und Aufgaben zu einzelnen Partnern sowie der Wahl der Kooperationsform haben Sie die Charakteristika der Kooperation 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), Ausübung gemeinsamer Funktionen etc.). Unter Umständen sind aufwändigere organisatorische Maßnahmen erforderlich, wie z.B. 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 Entwicklung der Organisation 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 Regelungen**, durch welches das Verhalten sämtlicher Kooperationsmitglieder auf die gemeinsamen, übergeordneten Ziele ausgerichtet wird (**Ablauforganisation, Prozesse**). Hierzu ist eine **Struktur** erforderlich, welche auf die zur Zielerreichung notwendigen Handlungen ausgerichtet ist (**Auf-**

Kooperation – wie organisieren und managen?

bauorganisation). In diesem Zusammenhang sollten auch mögliche Strukturveränderungen, z.B. durch das vorzeitige Ausscheiden eines oder mehrerer Partner sowie die diesbezüglichen Vorgehensweisen³ berücksichtigt werden. Auch die komplette Auflösung der Kooperation (geplante Beendigung oder vorzeitige Auflösung) sollte an dieser Stelle organisatorisch vorbereitet werden.

Eine der **Hauptschwierigkeiten** in der Kooperation von Unternehmen liegt darin, die unterschiedlichen Interessen und Tätigkeiten mehrerer Unternehmen zu koordinieren. Je mehr Schnittstellen eine Kooperation aufweist, desto mehr hängt der Erfolg des gesamten Vorhabens von dem Management dieser kooperationsinternen Unternehmensgrenzen ab (**Schnittstellenmanagement**). Weitere Schnittstellen entstehen in der Zusammenarbeit mit externen Unternehmen und Institutionen (Lieferanten, Banken etc.) bzw. im Kundenkontakt (Akquisition, Point of Sale, Stammkundenpflege, Beschwerdemanagement etc.). Eine reibungslose gemeinsame Leistungserstellung bedingt die Berücksichtigung der entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen (Ansprechpartner, klare Verantwortungsbereiche, Informationsaustausch, Technik, Arbeitsmethoden etc.). Insbesondere bei einer auf verschiedene Partner verteilten Full-Service-Leistung ergibt sich häufig eine Vielzahl von Schnittstellen. Hier ist eine genaue Abstimmung der Leistungsprozesse Voraussetzung für eine gelungene Gesamtleistung und für 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 kompa-

tible EDV-Systeme oder durch Informationslücken etc.

Für die Aufbau- und Ablauforganisation Ihres Kooperationsvorhabens stehen Ihnen geeignete Methoden und Instrumente aus dem **Informationsmanagement**, dem **Prozessmanagement** und dem **Projektmanagement** zur Verfügung.

Für Einzelheiten zu geeigneten Vorgehensweisen, Methoden und Instrumenten des Projekt-, Prozess- und Informationsmanagements sei auf die Fachliteratur verwiesen. Auf Aspekte zur Gestaltung von kooperationsinternen Informationsflüssen wird im Kapitel „Interne Kommunikation“ (siehe S. 30) genauer eingegangen.

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

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 **Ausgestaltung der Verknüpfung zwischen einzelnen Partnern** zu einem Beziehungsnetz (wer erfüllt welche Aufgaben für wen?). Die Struktur ergibt sich aus der Zuordnung der verschiedenen Partner mit ihren Ressourcen zu anderen Partnern bzw. zu einzelnen Vorgängen und Abläufen (**zwischenbetriebliche Ebene**). **Ziel** ist

³ Wenn möglich, sollte für diese Fälle bereits vorzeitig Ersatz geplant werden.

Kooperation – wie organisieren und managen?

es hierbei, die Stärken der einzelnen Partner so zu verbinden, dass die Wettbewerbsstärke der gesamten Kooperation maximiert wird. Hierbei sind die individuellen Schwachstellen mit zu berücksichtigen und, soweit möglich, auszugleichen. 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 Partnerbeziehungen sind **organisatorische Maßnahmen** für die Kooperationstätigkeit **innerhalb der einzelnen Partnerbetriebe** vorzunehmen (**innerbetriebliche Ebene**). So sollten z.B. die Zuständigkeiten für die Kooperationstätigkeiten einzelnen Mitarbeitern zugewiesen werden (ggf. sind hierfür eigene Stellen zu schaffen oder vorhandene Arbeitsbedingungen zu verändern).

Die leistungsbezogenen, funktionalen Beziehungen zwischen den Partnern lassen sich in Form von Organigrammen skizzieren. Diese Darstellungsform eignet sich sowohl für die Abbildung der zwischen- als auch der innerbetrieblichen Ebene. In einer Matrix werden bspw. die Funktionen, die im Rahmen der Kooperationstätigkeit gemeinschaftlich ausgefüllt werden, unabhängig von den verschiedenen Leistungen dargestellt (siehe Abb. 2). Den Schnittpunkten der Verbindungslinien können die jeweils für die entsprechenden Aufgaben zuständigen Partnerbetriebe (oder auch zentrale Stellen s.u.) zugeordnet werden.

Je nach Art der Kooperation werden **gemeinsame Funktionen** evtl. in einer zentralen Stelle (Institution oder Organ 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.3).

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 den Verbund 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 vier **Arten von Zentralorganen**, 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)
- Entscheidungsorgane (z.B. Geschäftsführungs- bzw. Leitungsfunktion)

Kooperation – wie organisieren und managen?

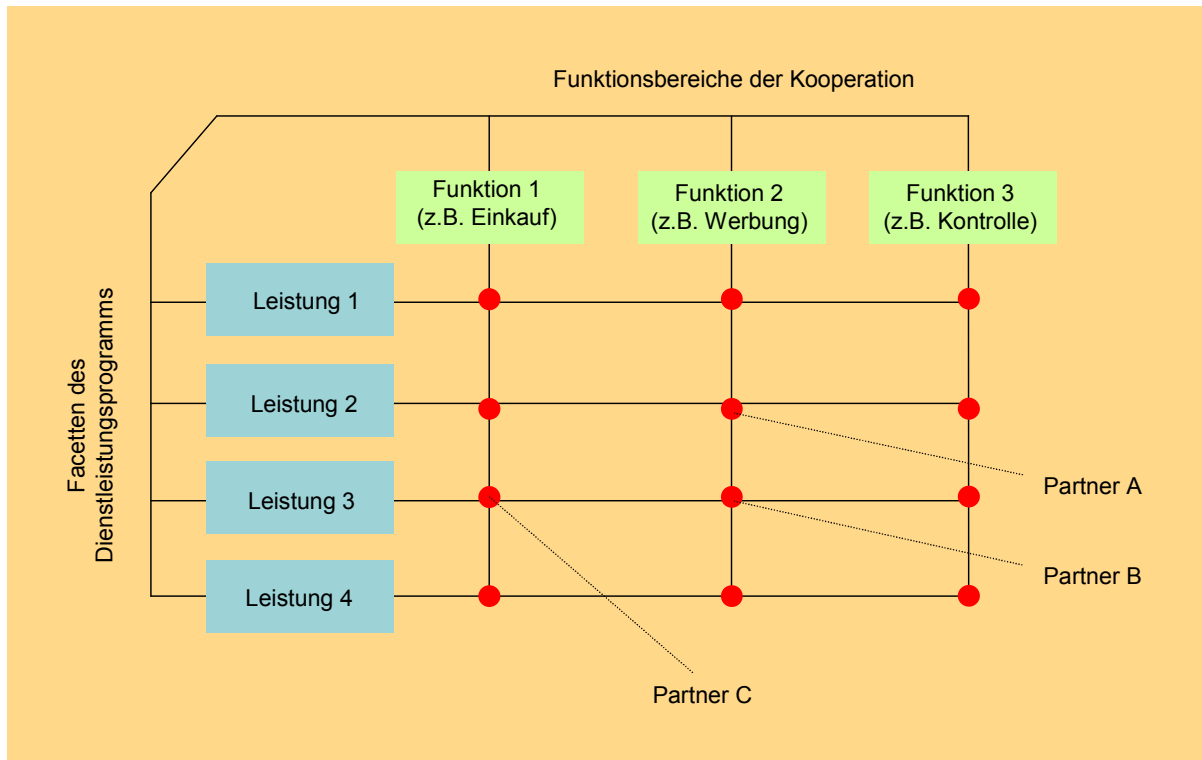


Abb.2: Beispiel für eine Kooperationsmatrix

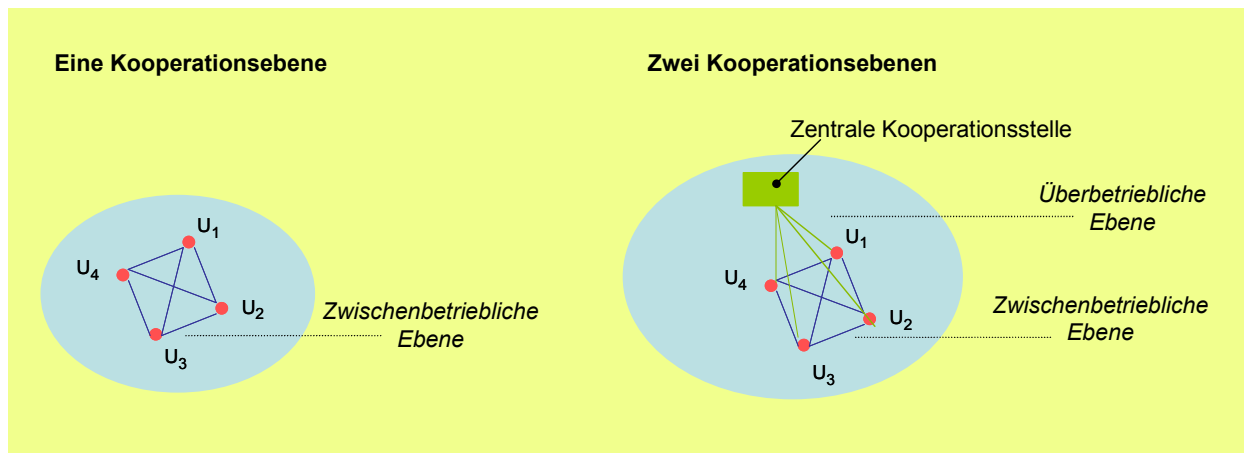


Abb. 3: Kooperationsstrukturen mit und ohne zentrale Stelle innerhalb der Kooperation

Die zentralen Stellen der Kooperation können unterschiedliche Rechts- und Organisationsformen annehmen (z.B. GmbH oder Verein, Arbeitskreise oder Ausschüsse). Die Auswahl 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 (Finanzmittel, Sachmittel, Personal, eigene Gebäude etc.). Weitere Kriterien können der Umfang der Entscheidungskompetenz sowie Art und Umfang wahrzunehmender repräsentativer Aufgaben sein.

Kooperation – wie organisieren und managen?

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.

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 inner-betrieblicher Ebene sollten Ansprechpartner für die jeweiligen Kooperationsbelege 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.

Im Rahmen 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 (Ablauf der Informationsflüsse in Störfällen etc.)

Ein weiterer Gestaltungsschritt im Rahmen der Aufbauorganisation ist die **Schaffung von Anreizsystemen**, um das individuelle Verhalten der kooperierenden Partner sowie deren Mitarbeiter auf das übergeordnete Kooperationsziel auszurichten (siehe „Interne Leistungsverrechnung“ weiter unten).

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 ist die Untergliederung in kleinere Teilprojekte sinnvoll. 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 vereinfacht.

2.2 Ablauforganisation

Im Rahmen der Ablauforganisation nehmen Sie eine prozessorientierte Betrachtung der Abläufe in der Kooperation vor. Dabei geht es, in Abgrenzung zur oben betrachteten Aufbauorganisation, 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?). Beachten Sie dabei bitte jeweils die konkrete Situation der Aufgabenerfüllung mit ihren Gegebenheiten und Rahmenbedingungen (vorhandene Sachmittelstruktur, eingesetzte Informationstechnologie, personale

Kooperation – wie organisieren und managen?

Ausstattung, Unternehmenskultur und ggf. regionale/kulturelle Besonderheiten etc.).

Für die Organisation der Aufgabenerfüllungsprozesse sind vorrangig drei Aspekte zu unterscheiden:

1. Festlegung der zeitlichen Reihenfolge der einzelnen Teilleistungen (sequentielle Anordnung),
2. Gleichzeitiger Ablauf mehrerer Teilleistungen (parallele Anordnung),
3. Festlegung der örtlichen Aspekte der Aufgabenerfüllung (Arbeitsplätze, Lager etc.) und der Transporte (räumliche Anordnung).

Auch hier geht es, wie in der Ablauforganisation, einerseits um die **Abläufe zwischen den Partnern** und andererseits um die kooperationsrelevanten Abläufe **innerhalb der Partnerunternehmen**.

Die Regelungen der einzelnen Abläufe können in Form von Handbüchern und Schnittstellenvereinbarungen festgehalten und auf Mitarbeiterebene in die Stellenbeschreibungen eingefügt werden. Vorgaben zur Durchführungs- und Produktqualität sind in diesem Zusammenhang wichtige inhaltliche Punkte. Auch Darstellungsformen und Methoden des Prozessmanagements können zur Dokumentation herangezogen werden (Prozessmodelle, Flussdiagramme etc.). Zur Einführung der geplanten Ablauforganisation und für die folgenden Koordinationstätigkeiten 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 der Mitarbeiter sollte eine effektive Gruppenarbeit noch ermöglichen). Ist die Gruppe zu groß, können, soweit vom Aufwand gerechtfertigt, Unter-teams gebildet werden.

Auch einzelne Instrumente des Projektmanagements können in der Ablauforganisation eingesetzt werden (z.B. Balkendiagramme, Meilensteine).

Tip

Je nach Komplexität des Kooperationsvorhabens empfiehlt sich die Untergliederung der Kooperationsprozesse in kleinere Teilprozesse, die mittels eines eigenen Prozessmanagements gesteuert werden. Der Aufwand sollte hierbei, wie bei allen organisatorischen Maßnahmen, in einem angemessenen Verhältnis zu dem Nutzen stehen, der durch diese organisatorischen Maßnahmen erzielt werden kann.

Bedenken Sie bitte, dass die Beziehungen und die Strukturen in einer Kooperation, einmal festgelegt, i.d.R. nicht statisch sind. D.h., sie verändern sich, sind also dynamischer Natur. Über den gesamten Lebenszyklus einer Kooperation verlassen möglicherweise Partner das Netzwerk und/oder es werden neue Mitglieder integriert oder neue Kapazitäten aufgebaut (z.B. im Falle von Kompetenzlücken oder Kapazitätsengpässen). Mit zunehmender Dynamik und Größe der Kooperation entsteht die Notwendigkeit eines Netzwerkmanagements. Auch ohne ein eigenes Netzwerkmanagement ist die Frage der Führung innerhalb der Kooperation zu klären. Wird diese Aufgabe von einem der Partner wahrgenommen oder gibt es eine eigene Führungsstelle? (siehe S. 36 „Kooperationsmanagement und -controlling“).

Kooperation – wie organisieren und managen?

2.3 Interne Kommunikation (Informationsflüsse innerhalb der Kooperation)

Ein wichtiger Aspekt für den Erfolg einer Kooperation ist die Bereitstellung von Informationen für die Partner, die diese für die Aufgabenerfüllung benötigen (Termine, Qualitäten, Quantitäten, technische Vorgaben, Sonderbedingungen, Preise, Bedarfe, Anforderungen, Kundendaten, Know-how etc.). Aufgabe ist es, die jeweils erforderlichen Informationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitzustellen.

Zur **Gestaltung der Informationsflüsse** 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: Abbildung 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. Hierzu auch Festlegung der Ab-

läufe für die Anforderung von evtl. benötigten Zusatzinformationen.

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 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 (Ziele, Partnerunternehmen, Mitarbeiter, Ergebnisse, Ereignisse, Veränderungen etc.). Hierzu bietet sich z.B. ein Kooperations-Newsletter und dessen Verteilung 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).

Tipp

Achten Sie bei der Auswahl der auszutauschenden Informationen darauf, welche Daten tatsächlich benötigt werden. Ansonsten kommt es schnell zu Informationsüberflutungen mit der Folge unnötiger Kapazitätsbelastungen. Die wirklich wichtigen Informationen können dann unter Umständen nicht mehr wahrgenommen werden.

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

Kooperation – wie organisieren und managen?

Informationen auf direktem Wege ausgetauscht werden.

Tipp

Je nach Komplexität der bereitzustellenden und zu koordinierenden Informationen ist die Einführung eines EDV-gestützten Informationsmanagements zu empfehlen. Das Informationsmanagement stellt einen weiteren zentralen Erfolgsfaktor Ihrer Kooperation dar. Auch die Archivierung der Daten und die Zugriffsmöglichkeiten sollten dabei EDV-gestützt erfolgen (Standardsoftware nutzen, soweit möglich). Wenn sinnvoll, sollten für die archivierten Daten unterschiedliche Zugriffsrechte an die Mitarbeiter verschieden 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 (Leistungstausch, 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 Leistungstausches sollten in Erwägung gezogen werden.

Daten für die interne Leistungsverrechnung können vom einzelbetrieblichen Rechnungswesen und vom kooperationsübergreifenden Controlling (siehe S. 39 „Kontrolle“) bereitgestellt werden.

Unabhängig davon, ob Sie sich für ein kosten- oder erlösorientiertes Verfahren⁴ entscheiden,

⁴ Für die interne Leistungsverrechnung können Sie grundsätzlich wählen zwischen kostenorientierten und erlösorientierten (leistungsbezogenen) Verfahren. **Kostenorientierte**

haben Sie weitere Alternativen für die Art der Leistungsverrechnung. Orientieren sich die internen Preise an den **Marktpreisen** können 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 sollten 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 kooperationspezifischen Rabattsystems oder eines kooperationsweiten Kalkulationsverfahrens für die Zulieferpreise geschehen. Bei einem **Leistungstausch**, 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 be-

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).

Kooperation – wie organisieren und managen?

troffenen Partnern auf ein Verrechnungssystem zu einigen, das auf die konkret ausgetauschten Leistung 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, Bonussystemen oder Nutzen-Provisionen (Deckungsbeitrags-Provision) aufgebaut werden.

Tipp

Überlegen Sie bitte, welche Ziele Sie mit den Verfahren zur internen Leistungsverrechnung realisieren möchten. Die Verfahren sind dann dementsprechend festzulegen und können mittels betriebswirtschaftlicher Standardsoftware und Office-Systemen automatisiert werden. Diesen insgesamt „sensiblen“ Aspekt der Zusammenarbeit sollten alle Partner möglichst frühzeitig gemeinschaftlich entwickeln.

Zur Durchführung der einzelnen Schritte für die Organisation des Aufbaus und der Abläufe Ihres Kooperationsvorhabens können die folgenden Anmerkungen als Hinweise zur Vorgehensweise dienen:

Für die Entwicklung der Kooperationsorganisation sollten Sie sich genügend Zeit und Ressourcen nehmen, um die einzelnen Schritte gemeinsam mit Ihren Partnern im Detail zu planen, sich abzustimmen und die entsprechenden Regelungen zu vereinbaren. Diese grundlegenden Regelungen können als schriftliche Verträge fixiert oder in Form einer mündlichen Übereinkunft getroffen werden (siehe juristische Kapitel der Broschüre).

Wägen Sie gemeinsam mit Ihren Partnern ab, wie verbindlich und rechtsgültig Ihre Absprachen sein sollen. Bei diesen Überlegungen sollte auch die Verhältnismäßigkeit des Regelwerkes zum Projektvolumen oder zum Umfang bzw. zur Bedeutung der vereinbarten Leistungen einbezogen werden (der Austausch von Kundendaten z.B. erfordert detaillierte vertragliche Regelungen). Auch der Ruf und die Vertrauenswürdigkeit Ihres Partners sollten zu guter Letzt eine Rolle bei der Wahl der Regelungsform spielen.

Tipp

Bei der Gestaltung der Vernetzungsbeziehungen (Strukturen und Abläufe) innerhalb der Kooperation empfiehlt es sich, möglichst frühzeitig die folgenden 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.

2.5 Checkliste Organisation

Anhand der folgenden Checkliste können Sie überprüfen, ob Sie die in diesem Kapitel angesprochenen Maßnahmen für die Organisation Ihres Kooperationsvorhabens vollständig durchgeführt haben.

Kooperation – wie organisieren und managen?

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:
Zuordnung von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung zu einzelnen Partnern, Abteilungen, Mitarbeiter/Führungskräfte	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 die juristischen Kapitel der Broschüre)	Stichworte:
Möglicher Ersatz bestimmt für den Fall, dass ein Partner ausscheidet	Name, zu beachten:
Vorgehen im Falle der Auflösung der Kooperation festgelegt	Stichworte:

Tipp

Die Checkliste gewinnt für Sie als Planungs- und Kontrollinstrument an Wert, wenn Sie zu jedem Aufgabenbereich auf einer weiteren Liste die **Teilaufgaben** formulieren, die sich für Ihr individuelles Kooperationsvorhaben ergeben.

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?

3 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 Abgrenzung der Aufgabenbereiche ist abhängig von der Form der Organisation Ihrer Kooperation sowie von den Zielen, die Sie sich für die Kooperationsleitung gesetzt haben. Die konkrete Ausgestaltung von Management und Controlling hängt maßgeblich davon ab, ob es sich lediglich um die Koordination von Abläufen auf zwischenbetrieblicher Ebene handelt oder ob auch eine überbetriebliche Ebene existiert (siehe Kapitel „Aufbauorganisation“). Abb. 2 gibt einen zusammenfassenden Überblick über wesentliche Aufgabenfelder des Managements und Controllings von Kooperationen, die im Folgenden näher beschrieben werden, um Ihnen Anregungen zur Gestaltung der entsprechenden Aspekte für Ihr Vorhaben zu geben.

Kooperation – wie organisieren und managen?



Abb. 4: Wesentliche Aufgabenfelder im Kooperationsmanagement und -controlling

Tipp

Nicht alle genannten Methoden und Instrumente sind für jedes Kooperationsvorhaben gleich sinnvoll anzuwenden. Dies hängt von der Komplexität Ihres Vorhabens u.Ä. Faktoren ab. Bitte beachten Sie daher bei der Umsetzung, dass Aufwand und Nutzen auch hier in einem angemessenen Verhältnis stehen sollten.

Je größer die Dynamik der Veränderungen in der Kooperation selbst und in ihrer Umwelt ist, desto größere Bedeutung besitzt das **Kooperationsmanagement** für die Erfolgssicherung des gemeinschaftlichen Vorhabens.

Aufgaben des Managements sind neben den bereits beschriebenen strategischen Überlegungen (siehe S. 16 „Strategische Planung des Kooperationsvorhabens“) 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 entsprechen-

den Regelungen, die Steuerung des Schnittstellenmanagements im Netzwerk (siehe auch S. 29 „Ablauforganisation“), der Umgang mit Konflikten (Konfliktmanagement) und das Management von Veränderungen (Change Management). Hierzu kann gegebenenfalls auch die (schrittweise) Auflösung der Kooperation gehören. Besonderheiten des Kooperationsmanagements sind - neben dem internen Schnittstellenmanagement - die Integration der unterschiedlichen Unternehmenskulturen und die Förderung einer gemeinsamen „Kooperationskultur“ siehe S. 44 „Marketing für Kooperationen“.

Im **Controlling** (bestehend aus den Bereichen Planung, Kontrolle und ggf. Steuerung) werden - basierend auf den Zielvorgaben des Managements - zum einen Pläne zur Realisierung erstellt, zum anderen werden in regelmäßigen Abständen der Zielerreichungsgrad kontrolliert und Abweichungsanalysen vorgenommen, falls Soll-Ist-Differenzen existieren. Im Rahmen von Ursachenanalysen gilt es, die Gründe für die Planabweichungen herauszufinden und hierauf aufbauend Aktionspläne vorzuschlagen.

In Zusammenarbeit mit dem Kooperationsmanagement wird entschieden, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Entwicklung der Kooperation zielorientiert zu steuern. Dabei liegt es im Verantwortungsbereich der Kooperationsleitung, die Situation einzuschätzen. Zur Unterstützung können interne und externe strategische Analysen (Zielgruppen, Wettbewerb, Kooperationspotenziale etc.) vorgenommen werden (siehe S. 16 „Strategische Planung des Kooperationsvorhabens“). Der Prozess von strategischer und operationaler Zielsetzung, der Festlegung von Planvorgaben und der Kontrolle ihrer Einhaltung beginnt von neuem. Es ergibt sich ein Kreislauf aus den beschriebenen Führungs- und Kontrollaufgaben, in dessen Dynamik sich die Kooperation verändert.

Kooperation – wie organisieren und managen?

3.1 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. 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 Möglichkeiten können wir bereits im Vorfeld wahrnehmen, um diese zu vermeiden?

Für diese Fülle zu treffender Entscheidungen sollte eine möglichst **klare Führungsstruktur** geschaffen werden. Die Grundüberlegung hierbei ist, ob die Entscheidungen zentral oder dezentral getroffen werden sollen (z.B. über eine zentrale Stelle oder eine Einzelpersonen). Ein weiterer Schritt ist die Verteilung von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen an einzelne **Entscheidungsträger**. Darüber hinaus sind die **Form der Entscheidungsfindung** (z.B. Entscheidungsfindung nach dem Mehrheitsprinzip, Häufigkeit von Führungsgesprächen) und die **Abläufe zu ihrer Durchsetzung** zu gestalten (Abstimmungs- und Informationsvorgänge etc.). Eine **Herausforderung** in der Kooperationstätigkeit ist die Koordination der einzelnen Vorgänge zur Entscheidungsfindung bei den Partnerbetrieben, so dass die Kooperation als Ganzes entscheidungsfähig ist. Der Komplexitätsgrad dieser Aufgabe erhöht sich

mit der Anzahl der beteiligten Partner und mit der Zunahme der Verknüpfungsintensität (z.B. Komplexleistung). Eine weitere Besonderheit von bspw. Full-Service-Kooperationen ist die Entscheidungsfindung bei der internen Vergabe von Teilaufträgen bei einem Gesamtauftrag durch den Kunden. Hier helfen Regelungen, die im Rahmen der Ablauforganisation festgeschrieben werden.

Eine **neutrale Geschäftsstelle** kann die Führung der Kooperation erleichtern. Jedoch müssen auch hier die Aufgaben und Kompetenzen eindeutig festgelegt sein, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen. Im Idealfall ist diese Führungsstelle mit Weisungs- und Kontrollbefugnissen ausgestattet (soweit dies im Rahmen einer freiwilligen Zusammenarbeit möglich und sinnvoll ist).

Je nach zu entscheidenden Sachverhalten können verschiedene **Instrumente zur Entscheidungsfindung** herangezogen werden, wie z.B. SWOT-Analysen, Entscheidungsbäume, Nutzwertanalysen. Weitere Informationen für die Entscheidungsprozesse (z.B. mögliche Alternativen mit ihren Bewertungen, Trends und Entwicklungen am Markt, interne Verfügbarkeiten) liefern dem Management insbesondere das Controlling (s.u.) mit Rechnungswesen sowie das Marketing (siehe Kapitel „Marketing für Kooperationen“) oder z.B. ein kooperationsweites Qualitätsmanagement.

Tipp

Die Handlungsfähigkeit des Kooperationsvorhabens hängt auch von Ihrer Entscheidungsfähigkeit ab. Daher ist es sinnvoll, frühzeitig eine auf Ihr Kooperationsvorhaben zugeschnittene Führungsstruktur mit Entscheidungsträgern und ggf. Weisungsbefugnissen festzulegen.

Kooperation – wie organisieren und managen?

3.2 Konfliktmanagement

Mit dem Finden und Durchsetzen von Entscheidungen in einem Netzwerk gehen häufig Konflikte einher. Diese treten in der Regel 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. Konflikte sind nicht automatisch negativ zu sehen, da sie kreative Potenziale bergen, die zu konstruktiven Veränderungen führen können. Entsprechend sollten die spannungsgeladenen Situationen so gestaltet und gesteuert werden, dass sie für die Zusammenarbeit der Partner genutzt werden können.

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.

Die **Instrumente des Konfliktmanagements** lassen sich in zwei Bereiche untergliedern:

- Präventive (vorbeugende) Konfliktbehandlung: insbesondere Kommunikationsmanagement, Kulturmanagement, Vertrauensmanagement.
- Kurative („heilende“) Konfliktbehandlung: insbesondere der Prozess von Moderation, Vermittlung, Schlichtung und ggf. Machteingriff.

Einfluss auf die Art und Weise des Umgangs mit Konflikten und auf die Konfliktfähigkeit der Kooperationsmitglieder haben auch die „Kooperationskultur“, soweit diese bereits gewachsen ist und die verschiedenen Unternehmenskulturen der Partnerunternehmen (hier besonders die Kommunikations- und Streitkultur sowie die gelebten Werte und Menschenbilder).

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.

Zielvorgaben

Die von Ihnen zu Beginn der Kooperationstätigkeit formulierten Ziele (siehe S. 16 „Strategische Planung des Kooperationsvorhabens“) müssen für den laufenden Betrieb kontinuierlich überprüft und

Kooperation – wie organisieren und managen?

den veränderten internen und externen Bedingungen angepasst werden. Die langfristige Strategie ist dabei in kurz- und mittelfristige Perspektiven mit entsprechend umsetzbaren Zielen zu untergliedern. Diese Ziele stellen für das Kooperationsmanagement Vorgaben dar. Darüber hinaus ergeben sich weitere zielbezogene Aufgaben für den laufenden Betrieb der Kooperation (Zielfindung und Formulierung). Herausforderungen ergeben sich bei diesen Aufgaben insbesondere aus der Analyse und Berücksichtigung der in jedem Partnerbetrieb bestehenden Einzelziele sowie deren Bündelung. Hier kann sich die Funktionsfähigkeit der eingeführten Führungs- und Entscheidungsstruktur beweisen. Häufig kommen bereits an dieser Stelle Methoden des Konfliktmanagements zum Einsatz.

Zur Strukturierung und Visualisierung dieses in Kooperationen häufig komplexen Zielsystems bietet sich die Verwendung von Zielbäumen und -pyramiden an.

Tipp

Da die Festlegung von Zielen auch in der Kooperation als kontinuierliche Aufgabe gesehen werden sollte, ist die permanente Etablierung dieser Funktion in der Kooperationsorganisation (strukturell, personell, Abläufe) zu empfehlen.

3.3 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.

Aufgaben bei der Erstellung von Planvorgaben für Kooperationen sind z.B.:

- Aggregation von Daten (z.B. Kapazitäten der Partner).
- Arbeiten mit geschätzten Werten, da auf Kooperationsebene möglicherweise nicht alle Partnerinformationen in erforderlicher Detailtiefe verfügbar sind.
- Informationsaustausch zwischen über- und einzelbetrieblicher Planung (auch von anderen Kooperationseinheiten, auf die alle Partner zugreifen können, wie z.B. Logistik, Personalpool oder ggf. Zentrallager).
- Einbindung von Subunternehmern u.Ä. in den Planungsprozess.

Für die Kooperationsarbeit bieten sich internet- und groupware-basierte Planungsinstrumente an.

3.4 Kontrolle

Für die zielorientierte Steuerung der Zusammenarbeit ist die Durchführung von Ergebniskontrollen erforderlich. Die Kontrollen können einzelne Erfolgsfaktoren und Planvorgaben betreffen oder umfassendere Bewertungen mehrerer Aspekte bzw. der gesamten Kooperation (Kooperationsaudit) beinhalten.

Mit vergleichsweise geringem Aufwand lässt sich mittels einzelner **Kennzahlen** der Kooperationserfolg messen (diese sollten bereits zu Beginn der Kooperationstätigkeit vereinbart werden).

Die derzeit am häufigsten von Kooperationen verwendeten Kennzahlen für die Messung des Kooperationserfolges betrachten Kostenaspekte (z.B. Rentabilität, Werbeausgaben, Personalkosten etc.). Weitere Messgrößen, die nicht vernachlässigt werden sollten, ergeben sich aus Umsatzzahlen (z.B. Gesamtumsatz, Umsatz pro Partnerbetrieb) sowie aus Daten zur Kapazitäts-

Kooperation – wie organisieren und managen?

auslastung oder zu zeitlichen Aspekten. Darüber hinaus ist die Ermittlung weiterer Kennzahlen sinnvoll, die den Erfolg Ihres Kooperationsvorhabens widerspiegeln (z.B. Neukundengewinnung, Erhöhung des Anteils der Stammkunden, Unternehmenswachstum, Steigerung des Bekanntheitsgrades, Erhöhung der Anzahl der Weiterempfehlungen).

Tipp

Der Aufbau eines individuellen, auf Ihre Kooperationsfähigkeit 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. Innovationsfähigkeit oder soziale Kompetenzen. Das gegenseitige Vertrauen der Partner nimmt einen zentralen Stellenwert für den Erfolg der Zusammenarbeit ein. Die Vertrauenswürdigkeit von Partnern entsteht vor allem aus ihrer Zuverlässigkeit, ihrer Kompetenz, ihrer Reputation und ihrem Image sowie ihrer Loyalität. Ein wichtiger Faktor in diesem Zusammenhang ist der gesamte Eindruck, der sich bzgl. der einzelnen Partner gebildet hat (z.B. hinsichtlich der Transparenz von Abläufen beim Partner, der Einhaltung von Terminen oder der Erreichbarkeit von Ansprechpartnern im Partnerbetrieb).

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.

Tabelle 1 zeigt eine Auswahl an Kontrollinstrumenten für den Einsatz in einer Kooperation.

Kooperation – wie organisieren und managen?

Tab. 1: Auswahl von Instrumenten zur Kontrolle des Kooperationserfolges

Kontrollinstrument	Verfahren/Beispiel	Anwendung
Eindimensional:		
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 Kennzifferngrößen 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
Mehrdimensional:		
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)
Nutzwertkalkulationen	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"> - Produkte/Dienstleistungen - Prozesse - Ergebnisse - ... (erweiterbar) 	Soll-Ist-Vergleiche (Sollvorgaben durch die Best-practice-Unternehmen)
Balanced Scorecard (BSC)	Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> - Finanzen - Kunden - Potenziale - Prozesse - ... (erweiterbar) 	Überführung strategischer Ziele und Visionen in operative Größen. Messung von konkret erzielten Leistungen sowie der Vorgehensweisen zur Zielerreichung
Excellence-Modelle <ul style="list-style-type: none"> - Japan Quality Award - Malcolm Baldrige Award - EFQM - u.a.m. 	Dimensionen (je nach Modell verschieden): <ul style="list-style-type: none"> - Management, Kultur - Strategische Ausrichtung - Organisation - Außenbeziehungen - Geschäftsprozesse - Mitarbeiter - Umgang mit anderen Interessengruppen - Geschäftsergebnisse - (Weitere Kriterien je nach Modell) 	Kriterienbewertungen mittels Punkten oder Prozentzahlen für den Erfüllungsgrad. Bewertet werden das jeweilige Vorgehen und die Ergebnisse bzgl. Umfang und Qualität

Kooperation – wie organisieren und managen?

Nach erfolgter Kontrolle und der **Feststellungen von Soll-Ist-Differenzen** können Sie diese mittels Abweichungsanalysen genauer untersuchen. Im Anschluss dienen Ursachenanalysen dazu, die Gründe für die aufgedeckten Soll-Ist-Differenzen zu ermitteln.

Tipp

Unabhängig davon, welche Kontrollinstrumente zum Einsatz kommen, ist der Aufbau eines möglichst EDV-gestützten Berichtswesens für die Ergebnisse der Kontrollen zu empfehlen.

Für das **Berichtswesen** sind die folgenden Aspekte festzulegen:

- Zeitraum (Monat/Quartal/Jahr)
- Zeitliche Frequenz (monatlich/quartalsweise/jahresweise) und Zeitpunkt der Fertigstellung/der Verfügbarkeit des Berichts
- Inhalte (quantitative und/oder qualitative Aspekte, Zeitreihenanalysen, Trendextrapolationen etc.)
- Form (digitalisierte Daten/Papierversion, Zahlen und/oder Fließtext etc.)
- Datenaufbereitung (empfehlenswert sind maschinell verarbeitbare Daten, die mittels EDV-Technik verarbeitet und dem Leser zur Verfügung gestellt werden können)
- Adressaten (intern/extern, Personengruppen, Einzelpersonen)

Intensität und Umfang der Planungs- und Kontrolltätigkeiten hängen von Größe und Ausgestaltung der Kooperation ab. Eher gering wird die Notwendigkeit zur detaillierten Planung und Kontrolle bei kleineren Netzwerken mit wenigen Partnern und überschaubaren Leistungen sein. Ist die Anzahl der Partner hoch und geht es um eine komplexe Full-Service-Leistung, sind

i.d.R. ausführliche Pläne erforderlich, die entsprechende Kontrollen notwendig machen.

Eine zentrale **Herausforderung** in der Kooperationsplanung und -kontrolle ist häufig die Erlangung konkreten und detaillierten Zahlenmaterials von den einzelnen Partnerbetrieben.

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.

Kooperation – wie organisieren und managen?

3.5 Checkliste Kooperationsmanagement und -controlling

Aufgaben	Stichworte, Namen etc.
Zentrale Führungsstelle oder Managementbeauftragter o.Ä. eingerichtet bzw. benannt	Bezeichnung/Name(n):
Entscheidungsträger benannt	Namen: 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:

Kooperation – wie organisieren und managen?

4 Marketing für Kooperationen

Das Marketing liefert Ihnen wertvolle strategische und operational-taktische Verfahren und Instrumente zur Planung und Gestaltung der Kooperationsleistungen und -konditionen sowie für die externe und interne Kommunikation und den Vertrieb. Darüber hinaus kann Marketing als Funktion Aufgabe einer zentralen Stelle sein (siehe S. 26 „Aufbauorganisation“), z.B. zum Aufbau einer gemeinsamen Marke oder im Rahmen der Bildung einer Werbegemeinschaft. Wird das Marketing-Instrumentarium zur Planung der gemeinsamen Leistungen eingesetzt, hilft es Ihnen, die Kooperationstätigkeit auf das Marktgeschehen auszurichten. Es bietet Ihnen Methoden, um die Kooperation für zukünftige Marktanforderungen zu rüsten.

Eine große **Herausforderung** dabei ist die Koordination von Marketingaktivitäten der einzelnen Partnerbetriebe bzw. die Nutzung von Synergieeffekten.

Im Vorfeld der Marketingaktivitäten sind **Grundsatzentscheidungen** insbesondere bzgl. der folgenden Aspekte zu treffen (siehe auch S. 18 „Inhalte der Zusammenarbeit und benötigten Kompetenzen“):

- Art und Umfang des gemeinsamen Auftretens
- Ableitung einer gemeinsamen Marketingstrategie aus den Kooperationszielen
- Formulierung von Marketingzielen

4.1 Marktforschung

Für die Entwicklung einer Marketing-Strategie ist es empfehlenswert, **Marktforschungsstudien** hinzuzuziehen. Häufig ermöglicht erst die Kooperation den Erwerb von Studienergebnissen,

wie z.B. Branchenbarometer und Trendanalysen. Für die gezielte und fachkundige Auswertung von Marktforschungsdaten kann eine gemeinsame Kooperationsstelle eingerichtet werden. Hier können Zielgruppenanalysen, Umfeldanalysen (Konjunkturanalysen u.Ä.), Wettbewerbsanalysen und auch interne Kooperationsanalysen (z.B. Potenzialanalysen der einzelnen Betriebe) vorgenommen werden.

Eine Möglichkeit, gezielt auf den Informationsbedarf Ihrer Kooperation abgestimmte Daten zu erlangen, ist die Durchführung gemeinsamer Kundenbefragungen.

4.2 Marketingstrategien

Die gewonnenen Informationen werden im Rahmen **strategischer Marketing-Analysen** interpretiert (insb. Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolio-Analysen, Chancen-Risiken-Analysen, Lebenszyklus-Analysen, Wertketten-Analysen). Für die kontinuierliche Überprüfung und Aktualisierung der gemeinsam festgelegten Ziele und Strategien im Zuge der Kooperationsgründung bzw. des -managements liefert das Marketing eine Vielzahl an **Methoden**. Hervorzuheben für die effektive Zusammenarbeit sind an dieser Stelle:

- Marktsegmentierungsstrategien (undifferenzierte oder differenzierte Marktbearbeitung nach Kundengruppen und deren Bedürfnissen u.Ä.).
- Geschäftsfeldstrategien (Marktdurchdringung, -entwicklung, Produkt-/Angebotsentwicklung, Diversifikation).
- Marktarealstrategien (lokale, regionale, nationale, internationale Märkte)
- Marktimpulsstrategien (Präferenz-Strategie, Preis-Mengen-Strategie)

Kooperation – wie organisieren und managen?

- Konkurrenzorientierte Strategien (Marktführer, Herausforderer, Mitläufer, Nischenbesetzer).

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.

4.3 Marketing-Instrumente

Zur Umsetzung der Marketingziele und -strategien steht Ihnen eine Fülle an Marketing-Instrumenten zur Verfügung. Diese können für eine Kooperation insbesondere auf zwei Arten untergliedert werden:

- **Marketing-Mix** mit den Instrumenten-Bereichen: Leistungspolitik, Preis- und Konditionenpolitik, Vertriebspolitik, Kommunikationspolitik
- **Corporate Identity (CI)** mit den Instrumenten-Bereichen: Corporate Values, Corporate Behavior, Corporate Communications, Corporate Design)

Die beiden folgenden Abbildungen geben einen Überblick über die einzelnen Instrumente, die hinter den oben genannten Begriffen stehen (siehe Abbildung 5: Marketing-Mix).

Auf Kooperationen übertragen, wird das Konzept der Corporate Identity zum Konzept der **Kooperationsidentität**. Ein wichtiger 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 angemessenen Umfang zu erweitern.

Für die folgenden Instrumente der Kooperationsidentität wurden die Begrifflichkeiten der Corporate Identity von der Unternehmensebene auf die Ebene der Kooperation übertragen (siehe Abb. 6). Ein großer Teil dieser Instrumente findet sich im Marketing-Mix im Bereich der Kommunikationspolitik wieder (siehe Abb. 5 oben).

Kooperation – wie organisieren und managen?

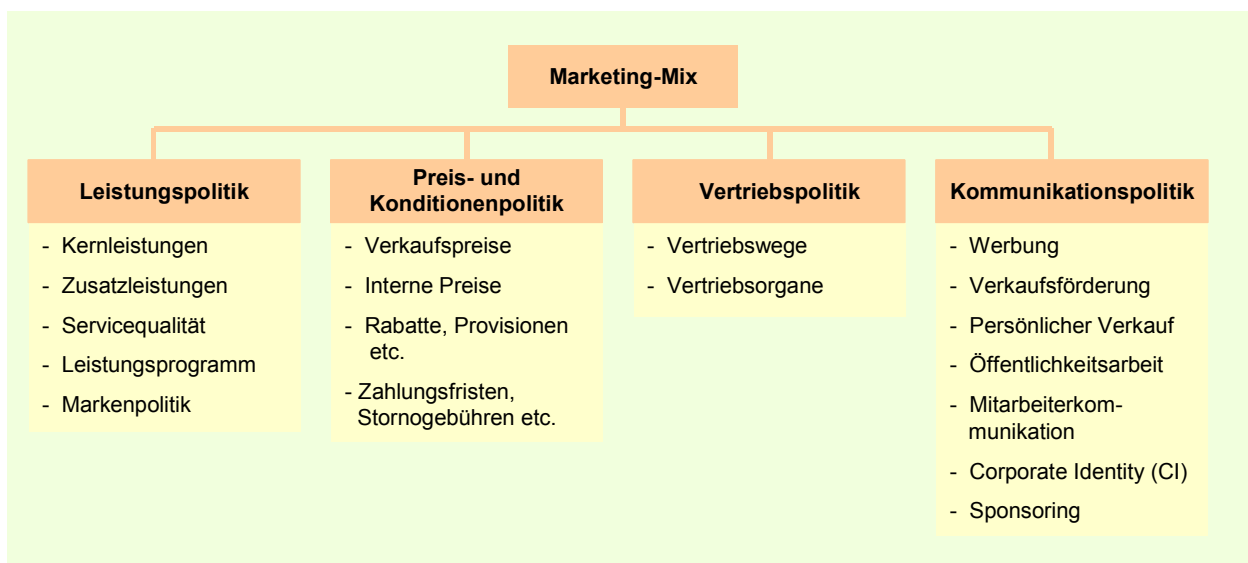


Abb. 5: Marketing-Mix

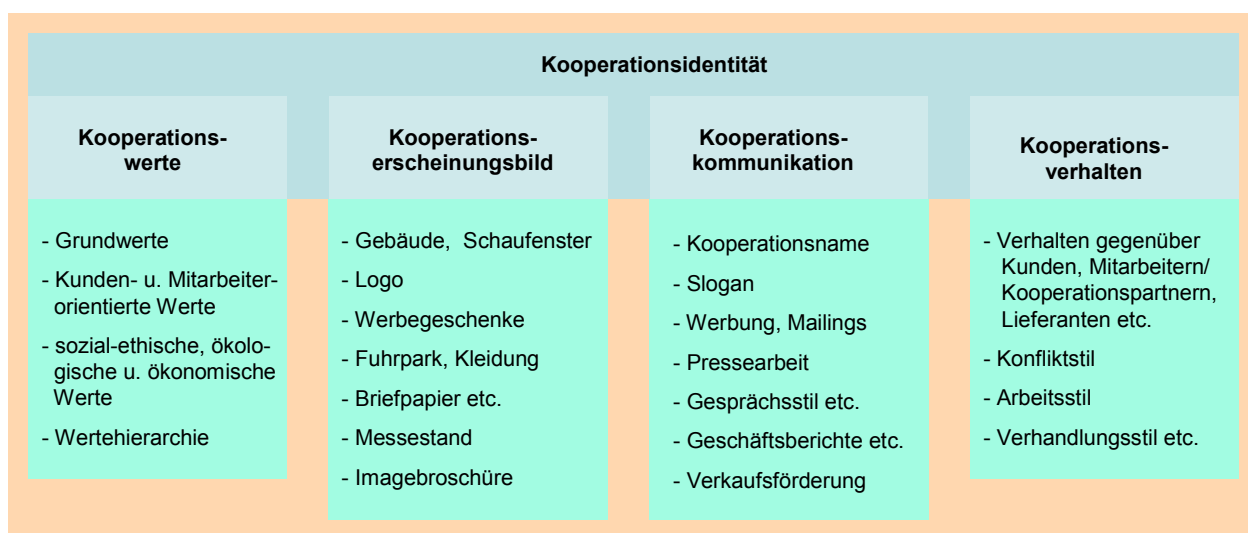


Abb. 6: Instrumente zur Entwicklung einer Kooperationsidentität

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 (s.o.). Dabei ist zu überlegen, ob Sie mit Ihren Partnern als eine Gemeinschaft am Markt wahr

genommen werden wollen und/oder als unabhängige Einzelbetriebe.

Diese Entscheidung 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 die zu Beginn der Zusammenarbeit festgelegten Regelungen.

Kooperation – wie organisieren und managen?

Im Folgenden finden Sie Vorschläge für die Anwendung der verschiedenen Marketing-Instrumente entsprechend der von Ihnen angestrebten Intensität und des Umfangs des gemeinsamen Auftretens. Die Vorschläge sind in drei Intensitätsstufen untergegliedert:

- a) Wollen die Mitglieder **als einzelne Wettbewerber** bei den Zielgruppen wahrgenommen werden, wird ein weitgehend individuelles einzelbetriebliches Marketing betrieben werden, um sich vor den Mitbewerbern zu profilieren und die eigene USP (Unique Selling Proposition) herauszustellen. Dies gilt vor allem für horizontale Kooperationen (siehe S. 20 „Kooperationsformen“). Für das überbetriebliche Kooperationsmarketing können insbesondere Marktanalysen (s.o.) gemeinsam genutzt bzw. durchgeführt werden. Weitere gemeinsame Marketingaktivitäten können im Beschaffungs-Marketing liegen, ggf. der Öffentlichkeitsarbeit (insbesondere Pressearbeit) oder bei der Erstellung gemeinsamer Informationsbroschüren. Bei vertikalen oder lateralen (diagonalen) Kooperationen können, je nach Zielrichtung der Zusammenarbeit, ähnliche Instrumente zum Einsatz kommen, wie bei einer gewünschten Wahrnehmung der Kooperation von den Kunden als „loser Verbund“.
- b) Ist die Entscheidung gefallen, dass die an der Kooperation beteiligten Unternehmen als „**loser Verbund**“ von den Zielgruppen und wichtigen anderen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden soll (z.B. Banken, Versicherungen, breite Öffentlichkeit), kann, je nach Aus-

richtung der Kooperation, eine große Zahl von Marketing-Instrumenten eingesetzt werden. Im Zuge der Nutzung verschiedener Instrumente ist es für den Erfolg des Einsatzes von ausschlaggebender Bedeutung, dass alle Maßnahmen entsprechend der übergeordneten Strategie und Zielsetzung koordiniert und abgestimmt werden. Im Rahmen der **Leistungspolitik** werden z.B. gemeinsame Zusatzleistungen entwickelt, die sonst nicht rentabel wären bzw. für die sonst kein Personal abgestellt werden könnte (z.B. eine gemeinschaftliche Hotline, ein gemeinsames Nachkaufmarketing (After Sales Marketing) oder ein Beschwerdemanagement, das Anregungen für Verbesserungsmöglichkeiten liefert und gleichzeitig als Instrument der Kundenbindung dienen kann). Die Bereiche Service-Design und Produkt-Design (für Sachgüteranteile der Dienstleistungen) liefern Vorgaben für das Schnittstellen-Management (siehe S. 26 „Organisation von Kooperationen“).

Für die Gestaltung der gemeinschaftlichen **Absatzpolitik** sind wesentliche Instrumente die gemeinsame Gestaltung und Nutzung der Vertriebswege für die Dienstleistung(en) der Kooperation und die Schaffung gemeinsamer Vertriebsorgane (gemeinsame Kataloge, Internetplattformen, Buchungs- und Reservierungssysteme etc.) Die **Preispolitik** liefert Instrumente zur Festlegung einheitlicher Konditionen (z.B. einheitlicher Marktpreise und interner Leistungspreise; siehe S. 32 „Interne Leistungsverrechnung“).

Kooperation – wie organisieren und managen?

Die **Kommunikationspolitik** bietet eine Vielzahl an Instrumenten zur Realisierung eines gemeinsamen Außenauftrittes (z.B. Werbegeschenke, Pressearbeit, Kataloge, Imagebroschüren, Mailings, gemeinsame Messestände, Werbung oder auch ein Kooperations-Slogan, der von den Partnern zusätzlich auf das eigene Briefpapier u.Ä. gedruckt wird). Je enger die Zusammenarbeit in der Kooperation ist, desto wichtiger ist die Mitarbeiterkommunikation (siehe „Internes Marketing“ weiter unten). Darüber hinaus ist bei gemeinsamen Leistungen oder einer gemeinsamen (Teil-)Leistungskette die Übereinstimmung von kundenorientierten Werten bei allen Partnerbetrieben zu empfehlen.

c) **Bei einem gemeinsamem Marktauftritt** (Partner wollen als Gemeinschaftsunternehmen wahrgenommen werden) kann grundsätzlich die gesamte Palette der Marketing-Instrumente genutzt werden. Für die gemeinsame Kooperationsidentität sind dies vor allem die Bereiche (siehe Abb. 6):

- Gemeinsames Erscheinungsbild
- Gemeinsame Kommunikation
- Übereinstimmendes Unternehmensverhalten
- Übereinstimmende Unternehmenswerte, die zur Entwicklung einer gemeinsamen Kooperationskultur führen können

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. 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.

Für den langfristigen Erfolg von Kooperationen ist der Bereich des **Internen Marketings** (siehe auch S. 30 „Interne Kommunikation“) besonders wichtig. Hierzu gehören z.B. die Auflage einer internen Kooperationszeitschrift (Newsletter), gemeinsame Veranstaltungen (Events) für die Mitarbeiter u.v.a.m. Die Instrumente des internen Marketings zielen insbesondere darauf ab, das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zu fördern und sie zur Unterstützung der Kooperationsziele zu motivieren.

5 Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

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.

Kooperation – wie organisieren und managen?

Checkliste Erfolgsfaktoren für eine Kooperation

Wesentliche Erfolgsfaktoren	Bei uns vorhanden		Bemerkung, Stichworte, evtl. noch zu Erledigendes
	Ja	Nein	
Partnerwahl und Strategie/Ziele			
Homogene Struktur der Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gleichberechtigte 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"/>	
Organisation			
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"/>	
Management und Controlling			
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"/>	

Kooperation – wie organisieren und managen?

Geeignetes Konfliktmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marketing, Kooperationskultur			
„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 Stolpersteine für eine Kooperation

Mögliche Stolpersteine	Bei uns gegeben		Stichworte, vorzunehmende Veränderung
	Ja	Nein	
Strategische Planung			
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"/>	
Organisation			
Keine verbindlichen Regelungen im Kooperationsvertrag oder anderen Abspracheformen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mangelnde Informationsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ungenügender Schutz des eigenen Kundenstammes (im Kooperationsvertrag) vor einer Übernahme durch Kooperationsmitglieder (insb. bei Auflösung der Kooperation)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Management und Controlling			
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 Entscheidungs-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Kooperation – wie organisieren und managen?

strukturen		
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"/>
Marketing, Kooperationskultur		
Nicht geglückte Integration der verschiedenen Unternehmenskulturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

Risiken erkennen und begrenzen

Dritter Teil: Risiken erkennen und begrenzen

Eine Gemeinsamkeit reicht nicht aus

Die wenigen Beispiele zeigen, dass eine Gemeinsamkeit für eine erfolgreiche Kooperation alleine kaum ausreichen kann. Die Kooperation privater Pflegedienste wird keinen Erfolg haben, wenn die Mitglieder nicht **alle den gleichen Standard bieten**. Ein einziges "schwarzes Schaf", das nicht schnell und konsequent aus der Kooperation ausgeschlossen wird, schadet allen anderen Kooperationspartnern. Händler und Handwerker in der Einrichtungsbranche, die miteinander kooperieren, müssen zumindest in der Kooperation das gleiche Kundensegment ansteuern.

Konsequenzen für die Gestaltung

Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Gestaltung der Kooperation. **Die Zielrichtung der Kooperation und die Anforderungen an die Kooperationspartner müssen möglichst genau festgelegt werden.** Dazu gehören auch Regeln, wie die Ziele und Anforderungen im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit modifiziert werden können. Wichtig ist auch die Möglichkeit, einen Kooperationspartner, der die für eine Zusammenarbeit zum Nutzen aller Kooperationspartner unverzichtbaren Anforderungen nicht mehr erfüllt, durch Beschluss der anderen Kooperationspartner auszuschließen. Die Voraussetzungen für einen Ausschlussbeschluss müssen möglichst konkret beschrieben werden.

Besonders wichtig ist bei der Kooperation zum Aufbau einer gemeinsamen Marke die Regelung, was nach dem Ende der Kooperation mit der Marke geschieht. Das wird deutlich am

Beispiel einer Kooperation, die eine gemeinsame Service-Telefonnummer betrieben hat. Wenn ein Kooperationspartner diese Telefonnummer nach dem Ende der Kooperation weiter benutzt, kann das für die anderen Kooperationspartner existenzgefährdende Auswirkungen haben.

Tipp

Kommt es auf eine Telefonnummer, Internetadresse oder Marke an, sollte von vorn herein die Kooperation als solche und nicht ein einzelner Kooperationspartner Inhaber des Telefonanschlusses der Internetadresse oder der Marke werden.

Binnen- und Außenkooperation

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. Da der unmittelbar am Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligte Kooperationspartner der Hauptauftragnehmer, der andere Kooperationspartner ein Subunternehmer ist, kann man auch von vertikaler Kooperation sprechen.

Werden alle Kooperationspartner auch Vertragspartner des Auftraggebers, handelt es sich um eine Außenkooperation. Alle Vertragspartner stehen im Verhältnis zum Auftraggeber auf derselben Stufe, so dass man diese Ko-

Risiken erkennen und begrenzen

operationsformen auch als horizontale Kooperation bezeichnen kann.

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.

Risiken identifizieren und sie durch die vertragliche Gestaltung und die tatsächliche Durchführung der Zusammenarbeit so weit wie möglich verringern.

1 Risiken der Binnenkooperation

Bei der Binnenkooperation entstehen für den nach außen auftretenden Kooperationspartner Risiken, insbesondere aus inkongruenten Vertragsgestaltungen. Dem Risiko der inkongruenten Vertragsgestaltung muss im Rahmen der Vertragsgestaltung begegnet werden.

1.1 Inkongruente Vertragsgestaltung

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.

Auftreten der Kooperationspartner gegenüber dem Auftraggeber	Kooperationstyp
Nur einer der Kooperationspartner wird Vertragspartner des Auftraggebers.	Binnenkooperation vertikale Kooperation
Alle Kooperationspartner werden nebeneinander Vertragspartner des Auftraggebers.	Außenkooperation oder
Alle Kooperationspartner werden gemeinsam Vertragspartner des Auftraggebers.	horizontale Kooperation
Vertragschluss mit einer von den Kooperationspartnern gebildeten Gesellschaft.	Gemeinschaftsunternehmen

Tipp

Als Partner einer Kooperation müssen Sie mit der Kooperation verbundenen rechtlichen

Grundsätzlich gilt, dass solche Risiken bei jeder Beschäftigung von Subunternehmern

Risiken erkennen und begrenzen

bestehen und durch die Vertragsgestaltung soweit wie 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 Außen- und der Binnenregelung 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 Kooperationspartners Regelungen, die ihm Einfluss auf die Vertragsgestaltung im Verhältnis zum Auftraggeber einräumen bzw. die Gültigkeit solcher Veränderungen für sein Vertragsverhältnis zum Kooperationspartner von einer entsprechende Mitwirkung abhängig machen.

1.2 Beispiele

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 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 Tage, bei einer Störungsmeldung nach 12:00 Uhr bis 12:00 Uhr des folgenden Werktags. 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

Risiken erkennen und begrenzen

für die Bereitstellung des Ersatzgeräts verantwortlich sein, gestaltet sich die Regelung kongruenter Leistungsfristen bereits wesentlich schwieriger.

Beispiel:

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 darauffolgenden 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. **Um dies rechtzeitig zu erkennen, sollten die Ablaufpläne in jedem Fall vorab durchgespielt werden.** Er kann deshalb ein Interesse daran haben, durch die Vereinbarung von Vorwarnpflichten seine Reaktionszeiten zu verlängern. Dies könnte 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.** Er hat deshalb ein Interesse daran, dass auch die vorsorgliche Meldung bereits eine Vergütungspflicht des anderen Kooperationspartners auslöst.

a) 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

Risiken erkennen und begrenzen

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 dadurch 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.

b) Preisanpassungsregelungen

Bei Preisanpassungsregelungen, die auf eine Veränderung eines Preisindexes 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 Preisanpassungsverlangen müssen aufeinander abgestimmt werden.

Es gibt aber eine Vielzahl anderer Preisanpassungsregelungen. So kann der Vertrag zwischen dem nach außen auftretenden Kooperationspartner und dem Auftraggeber vorsehen, dass der Auftraggeber bei Überschreitungen bestimmter Gesamtumsätze einen Rabatt erhält. Eine solche Klausel könnte so lauten:

„Der Auftraggeber wird von dem Auftragnehmer die Produkte A und B beziehen. Erhöht sich der Gesamtumsatz gegenüber dem Vorjahr, erhält der Auftraggeber auf den Mehrumsatz einen Rabatt 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 Innenver-

Risiken erkennen und begrenzen

hältnis lediglich Lieferant des Produktes B oder von Komponenten dieses Produktes, hat er keinen Grund, seinen 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.

c) 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 Vertragsver-

hältnis 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 und den Vertrag zwischen den Kooperationspartnern reicht nicht aus, um sachgerechte und angemessene Regelungen zu treffen.

Risiken erkennen und begrenzen

1.3 Insolvenzzisiko

Aus der Sicht des nicht am Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligten Kooperationspartners besteht insbesondere das Risiko einer Insolvenz des anderen Vertragspartners, da sich der Vergütungsanspruch grundsätzlich nur gegen den Vertragspartner und nicht gegen den eigentlichen Auftraggeber richtet. Dieses Risiko ist allerdings streng genommen nicht kooperativstypisch, sondern besteht grundsätzlich bei jeder Leistungsbeziehung. Besonderheiten ergeben sich eher in tatsächlicher Hinsicht, weil der nicht an dem Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligte Kooperationspartner die vom Auftraggeber geschuldete Vergütung aufgrund seines Beitrags zur Gesamtleistung in besonderer Weise als wirtschaftlich ihm selbst anteilig zustehende Vergütung versteht.

1.4 Begrenzungsmöglichkeiten

Dem Insolvenzzisiko 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 Insolvenzzisiko.

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.“

Aufgrund des bei der Forderungsabtretung geltenden Prioritätsgrundsatzes ist eine solche Abtretung 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. Solange der Schuldner der Forderung, im Beispielsfall also die Firma Mustermann, allerdings von der Abtretung nichts weiß, kann sie weiterhin mit schuldbefreiender Wirkung an den Kooperationspartner leisten. Dies gilt auch, wenn der Kooperationspartner nachträglich die Forderung noch einmal abtritt und die an sich unwirksame zweite Abtretung dem Auftraggeber anzeigt. Gleichwohl wird man mit Rücksicht auf die Geschäftsbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern und den Ruf des nach außen tretenden Kooperationspartner meist zunächst die Form der stillen Forderungsabtretung wählen, auch wenn die offene Forderungsabtretung besseren Schutz bietet.

Risiken erkennen und begrenzen

Möglich ist auch eine Regelung, wonach der nach außen auftretende Kooperationspartner verpflichtet ist, die Forderung auf ein gemeinsames Konto einzuziehen, über das nur beide Kooperationspartner gemeinsam verfügen können (sogenanntes 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.

1.5 Rechtsformverfehlung

Für Kooperationspartner besteht insbesondere bei der Binnenkooperation das Risiko der Rechtsformverfehlung. Dieses Risiko ist gerade im Dienstleistungsbereich recht hoch. Eine Rechtsformverfehlung liegt vor, wenn die an sich gewollte Zusammenarbeit der Kooperationspartner in Form eines Werk- oder Dienstvertrages auf Grund der tatsächlichen Umstände der Zusammenarbeit rechtlich als Arbeitnehmerüberlassung oder Beschäftigung eines Scheinselbständigen qualifiziert wird. **Hier gilt: entscheidend ist der Inhalt, nicht das Etikett.** Das Problem der Scheinselbständigkeit besteht insbesondere dann, wenn einer der Kooperationspartner ein Ein-Personen-Unternehmen ist und die Leistung im Betrieb des anderen Koope-

rationspartners oder unter dessen Leitung im Betrieb des Auftraggebers erbringt.

Ausschlaggebend für die Rechtsnatur der Zusammenarbeit sind die tatsächlichen Verhältnisse. Dagegen ist die Bezeichnung eines Vertrages als „Dienstvertrag“, „Werkvertrag“ oder als „Kooperationsvertrag“ an sich nicht entscheidend. Die Rechtsprechung räumt dem Willen der Vertragsparteien nur insoweit eine Bedeutung ein, als er in Zweifelsfällen den Ausschlag geben soll. Die praktische Bedeutung dieser Konzession an die Vertragsfreiheit ist jedoch gering. Das bei Vertragschluss mit dem Vertragspartner bestehende Einvernehmen über die Rechtsform der Vertragsbeziehungen schützt nicht davor, dass im Rahmen einer Betriebsprüfung durch die Sozialversicherungsträger oder das Finanzamt die Rechtsformverfehlung festgestellt wird. Zwei typische Formen der Rechtsformverfehlung sind die unfreiwillige Arbeitnehmerüberlassung und die Scheinselbständigkeit. **Die Beachtung des Rechtsformzwangs ist ein dringendes Gebot unternehmerischer Vorsicht.**

1.6 Arbeitnehmerüberlassung vermeiden

Bei der Leistungserbringung im Betrieb des Kooperationspartners muss die Grenze zwischen Werk- oder Dienstvertrag und Arbeitnehmerüberlassung beachtet werden! Wie wichtig dies ist, zeigt ein Blick auf § 10 Abs. 1 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG), der bei unerlaubter Arbeitnehmerüberlassung ein Arbeitsverhältnis zwischen dem unfreiwillig in die Position des Entleihers eingerückten Unternehmens und den ihm vom Kooperationspartner überlassenen Arbeitnehmern fingiert. Den entleihenden Kooperationspartner treffen dann sämtliche sozialversicherungsrechtliche Arbeitgeberpflichten, so dass er rückwirkend auf den

Risiken erkennen und begrenzen

Beginn des Beschäftigungsverhältnisses auch zur Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen herangezogen werden kann. Dabei werden allerdings die von dem verleihenden Kooperationspartner bereits abgeführten Sozialversicherungsbeiträge angerechnet. Außerdem haftet der entleihende Kooperationspartner unter bestimmten Voraussetzungen für die von dem Arbeitnehmer für die Zeit der Überlassung geschuldete Lohnsteuer.

Diese rechtlichen Risiken sind dann praktisch besonders relevant, wenn der verleihende Kooperationspartner insolvent wird oder es aus anderen Gründen für die Arbeitnehmer interessant ist, den entleihenden Kooperationspartner als Arbeitgeber zu haben. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn der entleihende Kooperationspartner ein höheres Gehaltsniveau aufweist, weil sich die gegenseitigen Rechte und Pflichten aus dem gem. § 10 Abs. 1 AÜG fingierten Arbeitsverhältnis nach den für den Betrieb des entleihenden Kooperationspartners geltenden Vorschriften und sonstigen Regelungen richten.

Das wesentlichste Unterscheidungskriterium zwischen Werk- oder Dienstvertrag einerseits und Arbeitnehmerüberlassung andererseits ist die Ausübung des Direktionsrechts. Darunter wird das Recht des Arbeitgebers verstanden, Zeit und Ort sowie Art und Weise der Arbeitsleistung zu bestimmen. Zu der Ausübung des Direktionsrechts gehört zum Beispiel auch die Bewilligung von Urlaub.

Tipp

Beide Kooperationspartner müssen streng darauf achten, dass die im Betrieb des anderen Kooperationspartners eingesetzten Arbeitnehmer dort nicht tatsächlich wie eigene Arbeit-

nehmer des Kooperationspartners behandelt werden.

Die in dem Betrieb des anderen Kooperationspartners eingesetzten Arbeitnehmer müssen ihre Weisungen hinsichtlich der Art, des Ortes und der Zeit der Arbeit von dem entsendenden Kooperationspartner erhalten. Auch für alle anderen arbeitsrechtlichen Angelegenheiten, wie z.B. Urlaubsgewährung oder Entgegennahme der Krankmeldung, bleibt der entsendende Kooperationspartner zuständig.

Aufgrund der Tätigkeit im Betrieb des anderen Kooperationspartners bestehen rein tatsächlich in der Regel recht enge Kontakte zu der Stammbesellschaft des anderen Kooperationspartners. **Wichtig ist deshalb, dass auch die mit der tatsächlichen Durchführung der Zusammenarbeit betrauten Arbeitnehmer über die Spielregeln des drittbezogenen Personaleinsatzes unterrichtet werden und diese Regeln einhalten, damit es nicht zur Arbeitnehmerüberlassung mit den skizzierten unerwünschten Folgen kommt.** Bei der Vertragsgestaltung müssen sich beide Vertragspartner dieser Grenzziehung bewusst sein und ihr bei der Ausformulierung etwaiger Kontroll- und Weisungsrechte im Kooperationsvertrag Rechnung tragen.

1.7 Scheinselbständigkeit bei Zusammenarbeit mit Kleinunternehmen vermeiden

Wenn ein Kooperationspartner ein Kleinunternehmer ist, der seine Leistung persönlich erbringt, ist für den anderen Partner als Auftraggeber von erheblicher Bedeutung, ob die Behandlung der Zusammenarbeit als selbständige Mitarbeit rechtlich zutreffend ist oder ob es sich

Risiken erkennen und begrenzen

in Wirklichkeit um eine unselbständige Tätigkeit handelt.

Entscheidendes Abgrenzungskriterium ist die persönliche Abhängigkeit des Beschäftigten. Arbeitnehmer ist, wer seine Arbeitsleistung in persönlicher Abhängigkeit erbringt. Diese persönliche Abhängigkeit ist nicht mit wirtschaftlicher Abhängigkeit zu verwechseln. Weder der Begriff des Selbständigen noch der Begriff des Arbeitnehmers ist gesetzlich abschließend definiert. Immerhin findet sich für den Selbständigen in § 84 Abs. 1 Satz 2 HGB eine teilweise Definition: „Selbständig ist, wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.“ Diese Definition ist jedoch viel zu grob, um mit ihr in Zweifelsfällen eine ausreichend sichere Unterscheidung vornehmen zu können.

Tipp

Lassen Sie von Ihrem Anwalt prüfen, ob die Gefahr von Scheinselbständigkeit besteht, wenn Sie eng mit einem Kleinunternehmer zusammenarbeiten wollen.

1.8 Sonderfall "Ich-AG"

Besondere Regeln gelten für die "Ich-AG". Wer von der Agentur für Arbeit den Existenzgründungszuschuss für die Tätigkeit als "Ich-AG" erhält (§ 421 I SGB III), gilt kraft gesetzlicher Fiktion für die Dauer des Bezugs dieses Zuschusses als selbständig Tätiger (§ 7 Abs. 4 Satz 2 SGB IV). In Zweifelsfällen sollte die Vorlage des Bewilligungsbescheides verlangt und eine Kopie zu den Vertragsunterlagen genommen werden. Nach derzeitiger Gesetzeslage ist die Neubewilligung von Zuschüssen bis Ende 2005 befristet. Falls die Vorschrift nicht noch geändert wird, endet die Forderung deshalb spätestens mit dem 31.12.2008. Dann entfällt

auch die Fiktion der Selbständigkeit.

2 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.

2.1 Gesamtschuldnerische Haftung

Schließen die Kooperationspartner dagegen gemeinsam den Vertrag mit dem Auftraggeber, begründen sie damit in aller Regelung 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 ihn 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 bei-

Risiken erkennen und begrenzen

der 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

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

2.2 Gemeinsame Berechtigung

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 Kooperati-

Risiken erkennen und begrenzen

onspartner nur die Leistung an beide Kooperationspartner gemeinsam fordern können. Jeder der Kooperationspartner ist aber berechtigt, die Forderung alleine 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.

Die skizzierten Nachteile 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. **Die Abhängigkeit sollten hier verringert werden.** 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.

Beispiel:

„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 die 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.“

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

Vierter Teil: Gestaltung eines Kooperationsvertrages

1 Kooperation „auf Zuruf“

Es gibt gut funktionierende Kooperationen, die ohne vertragliche Regelungen auskommen. Oft besteht die Kooperation 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 persönliche Beziehungen. Neudeutsch wird solche Zusammenarbeit auch als "Networking" bezeichnet. Solange dieser Rahmen nicht überschritten wird, sind vertragliche Regelungen nicht erforderlich. Das Verlangen, die Zusammenarbeit vertraglich zu regeln, würde möglicherweise sogar ihr Ende einläuten.

Kooperation, die über solches Networking hinaus gehen, sollten vertraglich geregelt werden.

2 Gestaltung eines Kooperationsvertrages

Die Vertragsgestaltung kann nur gelingen, wenn Klarheit darüber besteht,

- welche konkreten *Ziele* mit der Kooperation verfolgt werden,
- welche *Bedingungen* der Kooperationspartner erfüllen muss und
- wie die *Schnittstellen* zwischen den Leistungen der Kooperationspartner gestaltet werden müssen,

damit die angestrebten Ziele erreicht werden können.

Dabei sollte auch eine *Zielpriorität* festgelegt werden. Diese Prioritätsfestlegung ist eine Richtschnur für die Vertragsgestaltung.

Es empfiehlt sich, die mit der Kooperation verfolgten wirtschaftlichen Ziele und ihre Prioritätenfolge unbedingt schriftlich niederzulegen. Im Rahmen der Vertragsgestaltung ist dann immer wieder zu überprüfen, ob die vertraglichen Regelungen dieser Ziel- und Prioritätendefinition entsprechen.

Die sorgfältige Analyse der wirtschaftlichen Ziele und der organisatorischen Bedingungen für die Erreichung der angestrebten Ziele ist deshalb die erste und wichtigste Voraussetzung für eine gelungene Vertragsgestaltung.

In diesem Sinne geht es in diesem Abschnitt nicht um die Präsentation des „richtigen“ Kooperationsvertrages, sondern um die Darstellung des richtigen Weges zum gelungenen Kooperationsvertrag.

2.1 Steuerungsfunktion

Als potentieller Kooperationspartner müssen Sie sich über den praktischen Nutzen des Vertrages Gedanken machen.

Je wichtiger der Beitrag des Kooperationspartners für die ordnungsgemäße Erfüllung der eigenen Verpflichtungen des anderen Kooperationspartners ist, desto mehr liegt der primäre Zweck des Kooperationsvertrages darin,

- durch detaillierte Regelungen im vorhinein auf allen Seiten gedankliche Klarheit darüber zu schaffen, welche Voraussetzungen erfüllt werden müssen, damit die Zusammenarbeit zum Erfolg führt und,

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

- ausgehend von der Prämisse grundsätzlicher Vertragstreue das beiderseitige Verhalten 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 ist die Festlegung von Abläufen, d.h. die Definition von Ablaufprozessen, und die Regelung von Verantwortlichkeiten.

Die Kooperation stellt deshalb höhere Anforderungen an die Vorausplanung als die Leistung im eigenen Unternehmen, weil die Möglichkeit der jederzeitigen Nachkorrektur durch Entscheidungen im Rahmen des Direktionsrechts entfällt.

Aus einem Vertrag ergeben sich Erfüllungsansprüche. Erbringt der Kooperationspartner die von ihm versprochene Leistung nicht, kann der andere Kooperationspartner ihn gerichtlich auf Erfüllung seiner Leistungspflicht in Anspruch nehmen. Insbesondere für die Binnenkooperation gilt: Je notwendiger die Leistungen des Kooperationspartners für die Erbringung der eigenen Leistung sind, desto geringer ist die praktische Bedeutung dieses Erfüllungsanspruchs. Wenn man sich die Dauer eines normalen Zivilprozesses vergegenwärtigt, ist offenkundig, dass die Leistung des Kooperationspartners, die erst mit gerichtlicher Hilfe durchgesetzt werden muss, für den anderen Partner praktisch nicht mehr von Interesse ist. Solche Klagen kommen deshalb wohl auch kaum vor.

Nicht nur der Jurist denkt bei dieser Konstellation an Schadensersatzansprüche wegen

Nichterfüllung oder Verzuges. Für die Auftraggeber des Kooperationspartners sind solche Schadensersatzansprüche aber im allgemeinen uninteressant, weil sie sich nur für die Lieferfähigkeit ihres Geschäftspartners interessieren.

Der Wert des primären Anspruchs auf Erfüllung der Leistungsverpflichtung des Vertragspartners hängt deshalb davon ab, dass der Kooperationspartner tatsächlich und rechtlich in der Lage ist, seine Leistungsverpflichtung zu erfüllen und dies auch freiwillig tut. Wenn man berücksichtigt, dass Schadensersatzansprüche entgegen der eigentlichen Bedeutung des Wortes keinen vollwertigen Ersatz für eine pünktliche und ordnungsgemäße Leistung darstellen, kann der primäre Zweck der Vertragsgestaltung beim Kooperationsvertrag nicht darin liegen, solche Schadensersatzansprüche für den Fall der Leistungsstörung zu begründen.

2.2 Die Festlegung der Leistung der Kooperationspartner

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 vorhin nicht exakt und abschließend zu bestimmen

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

sind, beispielsweise durch ein detailliertes Leistungsheft.

Bei der Vertragsgestaltung kann einer solchen Situation auf verschiedene Weise Rechnung getragen werden.

a) 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. **Hierbei sollte allerdings auf der anderen Seite auf ein einfaches Handling geachtet 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 Geregeltens hinaus zu arbeiten. Praktisch geht dies zu Lasten des wirtschaftlich schwächeren Vertragspartners. Gerade die schwächere Vertragspartei sollte deshalb unbedingt einen für das Ver-

tragsmanagement 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 Fingerspitzengefühl im Umgang mit dem anderen Vertragspartner, weil dabei nicht der Eindruck erweckt werden darf, dass das Vertragshandling kompliziert und umständlich ist.

b) 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

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

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 wie 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.

c) Qualitätsstandards und Leistungsmodalitäten

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“. 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 Kosteneinsparpotentiale 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.

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

d) 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.

e) 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, kooperationstypische Probleme ergeben sich dabei aber weniger, so dass diese Problematik hier nicht vertieft werden soll.

f) 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 Ver-

tragsparteien 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 Kosteneinsparpotentialen zu suchen und erzielte Kostenvorteile (ganz oder teilweise) an den Kooperationspartner weiterzugeben. Die Feststellung von Kostenvorteilen setzt eine

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

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
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.

g) Know-how-Problematik

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

Die Exklusivität des eigenen Know-how 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 offenzulegen. 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.

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.

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

h) Endschaftsbestimmungen

Auch wenn es paradox klingen mag: Zu den wichtigsten Überlegungen bei Beginn der Kooperation gehört der Gedanke an das Ende der Zusammenarbeit. Je länger die Kooperation dauert und je mehr die Kooperation sich am Markt durchgesetzt oder eingepreist hat, umso wichtiger sind die Regeln für das Ende der Zusammenarbeit. Geregelt werden muss insbesondere der Umgang mit solchen Elementen der Zusammenarbeit, die für den Zugang zum Kunden wichtig sind: Adressen, Telefonnummern, Internetadressen und Marken.

2.3 Risikomanagement

Wer jedes Risiko vermeidet, wird kaum Chancen wahrnehmen können. Wichtig ist das ausgewogene Verhältnis zwischen Chancen und Risiken. Ein qualifiziertes Risikomanagementsystem gehört heute nicht nur zum rechtlich geschuldeten Standard ordnungsgemäßer Unternehmensführung, sondern auch zu den für das Rating der Kreditinstitute wichtigen Gesichtspunkten. Die Gestaltung des Kooperationsvertrages ist ein elementarer Bestandteil des Managements der mit einer Kooperation verbundenen Risiken. Nicht erst der unterschriebene Vertrag, sondern bereits der Prozess der Vertragserarbeitung kann einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Kooperation leisten.

3 Kartellverbot

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, Ein-

schränkung 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.

3.1 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

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

grundlegend geändert hat: Nach dem bisherigen Recht mussten zulässige Kartelle bei der Kartellbehörde angemeldet und vom Kartellverbot freigestellt werden, um nicht unter das Kartellverbot zu 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.

3.2 Orientierungspunkte

Die Darstellung der Regelungen für die Freistellung vom Kartellverbot würden 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. **Die zu der bisherigen Rechtslage nach deutschem Kartellrecht erschienenen Ratgeber sind aufgrund der Kartellrechtsnovelle zum 01.07.2005 in weiten Teilen überholt.**

a) Wettbewerbsverhältnis

Voraussetzung für ein verbotenes Kartell ist nicht, dass die beteiligten Unternehmen an sich untereinander im Wettbewerb stehen (horizontales Kartell). Auch eine Vereinbarung zwischen Unternehmen, die auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette tätig sind, können eine 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.

b) Spürbare Wettbewerbsbeschränkung

Verboten sind wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen, die den Wettbewerb auf dem relevanten Markt spürbar beeinträchtigen. Anhaltspunkt dafür, ob eine spürbare Beeinträchtigung zu erwartenden 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.

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,

Gestaltung eines Kooperationsvertrages

- 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 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.

Tipp

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 zusammen genommen einen nicht nur geringfügigen Marktanteil haben.

Vertragsbeispiele

Fünfter Teil: Vertragsbeispiele

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 Kooperationsvor-

haben 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.

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 (horizontale Kooperation). 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 genannt -,

und

der Muster Two GmbH,

- nachfolgend Muster Two genannt -.

Vorbemerkung:

Die Muster One erbringt Leistungen des Krankentransportes. Die Muster Two 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:

Vertragsbeispiele

§ 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 + Muster Two 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 ermit-

Vertragsbeispiele

telt. 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 Bruttogehalt 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 Zeitanteile 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 Dienstanbieter 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. Die Protokollierung der Anrufe erfolgt durch Tonbandaufzeichnung. Im Verhältnis zu dem bei der Gesellschaft eingesetzten Personal sind die Voraussetzungen für die Zulässigkeit der Protokollierungsmaßnahmen sicher zu stellen.

Vertragsbeispiele

§ 7

Allgemeine Pflichten der Gesellschafter

1. Jeder Gesellschafter ist auch im Verhältnis zum anderen Gesellschafter verpflichtet, etwa für die von ihm erbrachten Leistungen erforderlichen behördlichen und sonstigen Genehmigung 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.

Vertragsbeispiele

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

Vertragsbeispiele

.....

.....

§ 13
Gerichtsstand

.....

Vertragsbeispiele

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 (vertikale Kooperation).

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 Projekt-skizze. Dies vorangeschickt, vereinbarten 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 beigelegt.
3. Die nähere Spezifikation der von dem Auftragnehmer zu erbringenden Leistung ergibt sich aus der diesem Vertrag als Anlage 2 beigelegten „technischen Spezifikation“, die Gegenstand dieses Vertrages ist.

Vertragsbeispiele

§ 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 Ver-

Vertragsbeispiele

zug 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 Vertragschluß 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 bekanntwerdenden 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.

Vertragsbeispiele

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

...
...
...

Vertragsbeispiele

3 Praxisbeispiel einer Außenkooperation

In diesem Praxisbeispiel sind beide Kooperationspartner an dem Vertrag mit dem Auftraggeber beteiligt (horizontale Kooperation). 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.

Vertragsbeispiele

§ 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 DM zuzüglich Mehrwertsteuer in der jeweils gültigen gesetzlichen Höhe. Hiervon sind zahlbar 70 % an den Kooperationspartner 1, 30 % an den Kooperationspartner 2.

Vertragsbeispiele

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.

Vertragsbeispiele

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. Entscheidet 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

...