

GRÜNDERS ZEITEN

INFORMATIONEN ZUR EXISTENZGRÜNDUNG UND -SICHERUNG Nr. 11

Thema: „Kooperationen“

Kooperationen - Chancen und Risiken

1. Kooperationspartner gesucht

„Hersteller von Verbandstoffen sucht Vertriebspartner für langfristige Zusammenarbeit (Produktions- und Lagerhallen vorhanden)“.
- Diese und ähnliche Kleinanzeigen können Sie z.B. in den Kammerzeitschriften unter der Rubrik „Kooperationsbörse“ lesen. Was

bewegt einen Unternehmer, eine Kooperation, d.h. eine Zusammenarbeit mit einem Partner, zu wählen?
Entscheidende Faktoren für eine Kooperation sind: Die Zusammenarbeit der kooperierenden Unternehmen geschieht freiwillig. Die Partner sind und bleiben während der Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbständig. Außerhalb der vereinbarten Kooperation sind sie voneinander unabhängig.

2. Die Palette der Kooperationsformen und -möglichkeiten ist breit gefächert. Jede Abteilung eines Unternehmens kann von einer Kooperation mit einem externen Partner profitieren. So bestehen beispielsweise Kooperationsmöglichkeiten in der Fertigung, in der Forschung und Entwicklung, im Einkauf oder auch im Kundendienst. Am häufigsten ist die Vertriebskooperation; z. B. vereinbaren Zellulosefabrikant, Papierfabrikant, Druckereibesitzer und Zeitungsverleger eine gegenseitige Unternehmensbeteiligung. Spezielle Formen der Zusammenarbeit sind Franchising, Joint Ventures, Strategische Allianzen, Beteiligungen und Lizenzen (vgl. Übersicht S. I).



3. Mit wem kooperieren?

Kleine und mittlere Unternehmer haben die Möglichkeit, sich mit einem oder mehreren Partnern zusammenzuschließen oder mit Großunternehmen zu kooperieren. Sie können dabei auch mit konkurrierenden Unternehmen der gleichen Branche, mit regionalen oder überregionalen Partnern, mit Partnern im Ausland oder mit Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten. Möglich ist auch die Partnerschaft mit einem „Erfinder“ per Lizenzvergabe: Der „Tüftler“ liefert das technische Fachwissen rund um das Produkt oder die Dienstleistung, der Partner das kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Wissen für die Markterschließung – beides unabdingbare Faktoren, beides wichtig für Existenzgründer.

4. Welche Chancen bieten Kooperationen?

Die Vorteile einer Kooperation: Steigerung der eigenen und der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit durch:

- bessere Auslastung in den Bereichen Fertigung, Vertrieb und Forschung und Entwicklung; Beispiel: Gründung einer Forschungs-GmbH mit

Beteiligung mehrerer Unternehmen

- Senkung der Entwicklungs- und Produktionskosten; Beispiel: Absprachen über gemeinsame Normen und Typen, Spezialisierung und Zertifizierungen (ISO 9.000 ff., Öko-Audit)
- Ergänzung des eigenen Produkt- bzw. Dienstleistungsangebots
- gemeinsame Markterschließung – besonders auch im Ausland
- Risiko-Streuung, auch bei der Finanzierung
- höherer Eigenkapitalanteil
- preisgünstiger Einkauf von Roh- und Betriebsstoffen
- Sicherung der Arbeitsplätze durch Übernahme von Aufträgen, die das Leistungsvermögen und die Finanzkraft eines einzelnen Unternehmens übersteigen würden.

5. Welche Risiken bergen Kooperationen?

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

Fortsetzung auf Seite 2

Inhalt

Kooperation und Existenzgründung	Seite 2
Kooperationsvertrag Was gehört in einen Kooperationsvertrag?	Seite 3
Die häufigsten Kooperationen	Seite 3
Print- und Online-Informationen, Kontaktadressen	Seite 4
Aktuelles Lexikon Formen der Kooperation	Seite I
Checkliste Kooperationsfördernde und -hemmende Faktoren	Seite II

Fortsetzung von Seite 1

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

6. Wie findet man einen Kooperations-Partner?

Es gibt verschiedene Kontaktwege:

- über Kooperationsbörsen der Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern, privatwirtschaftliche Kooperationsbörsen
- über Zeitungen und Zeitschriften
- mittels Datenbanken und Vermittlungsdiensten, auch der Europäischen Union
- auf Messen
- bei Forschungseinrichtungen (u.a. Universitäten) und ihren Transferstellen
- durch persönliche Kontakte, über „Kontaktvermittler“, wie z.B. Steuer-, Betriebs- und Wirtschaftsberater, Berater bei Kammern und Verbänden, bei Kreditinstituten.

7. Wie sollten sich die Partner absichern?

Hat sich ein Kooperationspartner gefunden, dann sollte unbedingt ein ausführlicher Kooperationsvertrag, in dem die Rechte und Pflichten der Vertragspartner beschrieben sind, ausgearbeitet werden. Denn es könnte sein, dass einem der Vertragspartner etwas zustößt. Für diesen Fall sollten im Sinne des gemeinsamen Projektes und zum Schutz der Hinterbliebenen (Familie, Mitarbeiter) die Verhältnisse klar dokumentiert sein. Die Möglichkeit, dass sich die Partner eines Tages nicht mehr so gut verstehen oder die Kooperation beenden möchten, sollte ebenfalls bedacht werden.

Quelle: Dipl.-Ing. Götz R. Schaude, Innovationsberater, Baden-Baden, www.schaude.de

Kooperation und Existenzgründung

Kooperationen können den Unternehmensstart erleichtern, indem sie zum Beispiel Know-how-Defizite ausgleichen, die Kapitalbasis stärken oder den Vertrieb erleichtern. Bei Kooperationsformen, die besonders für Existenzgründer geeignet sind, handelt es sich um

- Teamgründungen
- Beteiligungen
- Franchise

Teamgründung

Eine Teamgründung bietet gegenüber einer Ein-Personen-Gründung viele Vorteile:

Im Team lassen sich beispielsweise kaufmännische oder fachliche Defizite ausgleichen. Die Arbeitszeit kann zwischen den Gründern aufgeteilt werden. Hilfreich für alle, die zum Zeit für die Betreuung Ihrer Kinder benötigen. Außerdem lässt sich das finanzielle Risiko auf mehrere Personen verteilen.

Ein Gründungsteam sollte aus nicht mehr als zwei bis drei Personen bestehen, um Entscheidungsprozesse nicht zu erschweren. Gründungspartner findet man mit Hilfe von Existenzgründungsberatern im Rahmen von lokalen oder regionalen Gründungsinitiativen.

Voraussetzung für das Gelingen einer Teamgründung ist die richtige „Chemie“ zwischen den Partnern. Freundschaften sind dabei kein Rezept für eine harmonische und erfolgreiche Zusammenarbeit. Wichtig ist, dass die Beteiligten Konflikte austragen können und man auch nach Meinungsverschiedenheiten noch miteinander sprechen kann. In jedem Fall sollten Verantwortungsbereiche festgelegt werden, und zwar je nach Fähigkeit der beteiligten Gründer. Wer kommunikativ ist und gerne Kontakt zu Menschen hat, sollte sich um die Akquise kümmern. Wer lieber zweimal nachrechnet und alle Informationen genau überprüft, könnte zum Beispiel genau der Richtige fürs Controlling sein.

Beteiligungen

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

- Banken und Industrieunternehmen, aber auch private Finanziers

Fortsetzung auf Seite 3

Business Angels Forum

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

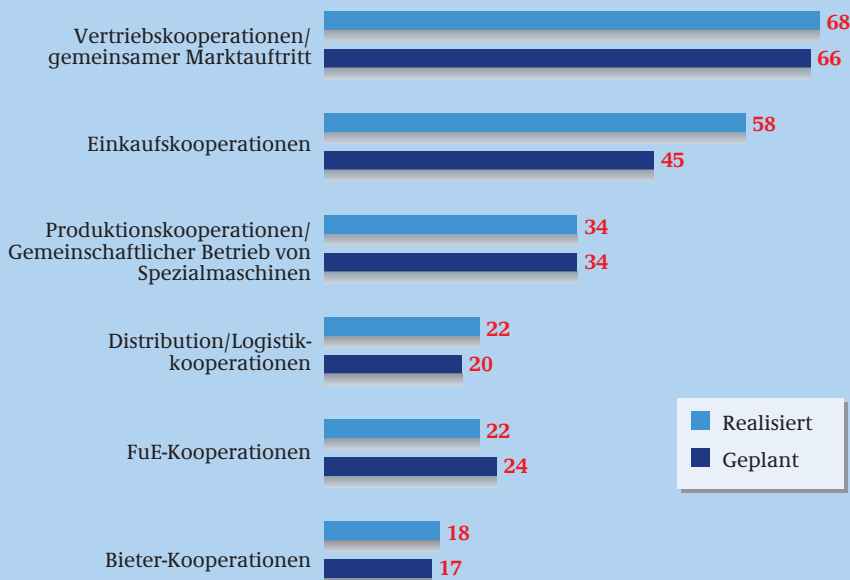
- Gründer: „Gründer sucht Kapital und/oder Know-how“
- Business Angels: „Business Angel bietet Kapital und/oder Know-how“

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

Business Angels Forum: www.business-angels.de

Die häufigsten Kooperationen

Antworten befragter Unternehmen in % (Mehrfachantworten)



Quelle: DZ Bank AG 2001

(auch aus dem Ausland); sie übernehmen Beteiligungen ab ca. 250.000 Euro. Allerdings nur, wenn hohe Renditen von mehr als 25 Prozent in Aussicht stehen.

- Öffentlich geförderte mittelständische Beteiligungsgesellschaften sind speziell auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Existenzgründern zugeschnitten. Zu ihren Gesellschaftern gehören Kammern, Verbände und Banken, die keinen Einfluss auf die laufende Geschäftsführung nehmen.
- tbg Technologie-Beteiligungsgesellschaft mbH. Sie führt z. B. im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit das BTU-Programm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen“ durch. Dabei stellt die tbg jungen Technologieunternehmen Beteiligungskapital unter der Voraussetzung zur Verfügung, dass sich ein privates Beteiligungsunternehmen als Finanzierungspartner an dem Vorhaben beteiligt.
- Business Angels sind Privatpersonen oder Unternehmer, die Gründern sowohl mit Beteiligungskapital als auch mit ihren Erfahrungen zur Seite stehen. Viele Business Angels sind im Business Angels Network

Deutschland (BAND) abgeschlossen.

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

Franchising

Beim Franchising handelt es sich um eine Vertriebs-Kooperation zwischen einem Unternehmen (Franchise-Geber bzw. Systemzentrale) und einem rechtlich selbständigen Vertriebspartner (Franchise-Nehmer). Der Franchise-Nehmer hat das Recht – gegen Gebühr –, Waren und Dienstleistungen des Franchise-Gebers zu verkaufen. Der Franchise-Geber bereitet den Franchise-Nehmer auf seine Tätigkeit vor und bietet ihm laufenden betrieblichen Beistand.

Ein Franchise-System legt die unternehmerische „Marschroute“ sehr genau fest. Der Franchise-Nehmer hat allerdings dafür die Sicherheit, ein am Markt erprobtes Produkt und den „guten Namen“ des Herstellers verkaufen zu können.

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

Siehe auch: BMWA-Broschüre: Kooperationen planen und durchführen und BMWA-Infoletter GründerZeiten 4 „Franchise“. Bestelladresse S. 4

Kooperationsvertrag: Was gehört in einen Kooperationsvertrag?

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

1. Vertragsparteien mit Adresse und Vertreter

2. Gegenstand der Kooperation

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

3. Leistungsumfang, Rechte und Pflichten der Kooperationspartner

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

4. Rechtsbeziehung zwischen Kooperationspartnern und Dritten

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

5. Beginn, Dauer, Kündigung

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

6. Kapitaleinlage und Bareinlage

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

7. Geschäftsführung

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

9. Ergebnisregelung

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

Fortsetzung auf Seite 4

Fortsetzung von Seite 3

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

9. Haftung und Gewährleistung

In welcher Form haften die Kooperationspartner für Auftragsbefreiung Gewährleistung?

10. Wettbewerbsverbot

Eine erfolgreiche Kooperation basiert auf Vertrauen und fairem Umgang.

11. Ausschluss eines Gesellschafters/ Kooperationspartners

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

12. Konfliktregelung

Vereinbaren Sie, wen Sie bei Konflikten hinzuziehen werden.

13. Salvatorische Klausel

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

14. Gerichtsstand, Ort, Datum, Namen

Print- und Online- Informationen

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA): **Kooperationen planen und durchführen.** Ein Leitfadens für kleine und mittlere Unternehmen. Bestelladresse: BMWA, Postfach 300265, 53182 Bonn, Bestelltel.: 01888 615-4171, Bestellfax: 0228 4223462, www.bmwa.bund.de

BMWA: e-f@cts Nr. 12 „E-Kooperation“, Bestelladresse: s.o.

BMWA; „Weltweit aktiv“, Bestelladresse: s.o.

BMWA: GründerZeiten Nr. 4 „Franchise“, Bestelladresse: s.o.

BMWA-Gründerportal
www.existenzgruender.de

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW): Literaturübersicht Kooperation, Teil 1; Unternehmenskooperation, RKW, Abt. Betriebswirtschaft, Postfach 5867, 65733 Eschborn.

Schaude, Götz; Kooperationen, Joint Venture, Strategische Allianzen – Wie finde ich meinen Kooperationspartner? RKW-Verlag, Eschborn

Börsen

Kooperationswissen, Internet-Marktplatz des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) und der deutschen Auslandshandelskammern: www.kooperationswissen.de

Kooperationsbörse des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), www.kooperationsboerse.ihk.de

Technologiebörse des DIHK: www.technologieboerse.ihk.de

Marktplatz für Innovationen. Bundesministerium für Bildung und Forschung, insti: www.innovation-market.de

Kooperationservice der NATI-Technologieagentur Niedersachsen GmbH, Vahrenwalder Str. 7, 30165 Hannover, Tel.: 0511/9357-430, Fax: 0511/9357-439, www.nati.de

Kooperationsbörsen der ZENIT GmbH, Zentrum für Innovation und Technik in NRW, Dohne 54, 45468 Mülheim an der Ruhr, www.zenit.de, Tel.: 06196/4 95-220, Fax: 06196/4 95-305.

NRW-Initiative: HandwerkPLUS - Kooperation im Handwerk www.handwerkplus.de

Privatwirtschaftliche Kooperationsbörsen: Verbände, Unternehmen und Einzelpersonen geben Informationsdienste heraus, z.B.: „VDMA-LIKO“ Lizenz- und Kooperationszentrale für den Maschinenbau des Verbandes Deutsche Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) e.V., Lyoner Str. 18, 60528 Frankfurt/Main, Tel.: 069/6603-14 38, Fax: 069/6603-2438, www.vdma.org.

Internationale Kooperationskontakte bietet ein Joint-Venture europäischer Banken unter www.busi.de

Kontaktadressen

Business Angels Netzwerk Deutschland (BAND) e.V., Semperstraße 51, 45138 Essen, Tel.: 0201/89415-0, Fax: 0201/89415-10. Gemeinsam mit der Deutschen Börse AG und der KfW: Business Angels Forum. www.business-angels.de

IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft und der Unternehmensführung mbH, Breite Straße 29, 10178 Berlin, Tel.: 0 30/203082-350, Fax: 030/203082-370, www.ihk-gmbh.com; ist eine Gesellschaft der deutschen Kammerorganisation u.a. zur Markt- und Außenwirtschaftsberatung sowie zur Durchführung von Projekten zur Förderung der Wirtschaftskooperation zwischen deutschen und ausländischen Partnern, vor allem der mittel- und osteuropäischen Ländern.

Ost-Ausschuss der deutschen Wirtschaft, Breite Str. 29, 10178 Berlin, Tel.: 030/2028-1452, Fax: 030/2028-2452, www.ost-ausschuss.de. Versteht sich u.a. als Anlaufstelle für deutsche und mittel-/osteuropäische Firmen, die Kooperationspartner suchen.

Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren (ADT) e.V., Rudower Chaussee 29, 12489 Berlin, Tel.: 030/6392-6221, Fax: 0 30/6392-6222. www.adt-online.de.

Deutscher Erfinderverband e.V., Deutscher Erfinderring e.V., Sandstr. 7, 90443 Nürnberg, Tel.: 0911/268011, Fax: 0911/ 269780, www.deutscher-erfinder-verband.de.

Arbeitsgemeinschaft Industrieller Forschungsvereinigungen Otto von Guericke e.V. (AIF), Bayenthalgürtel 23, 50968 Köln, Tel.: 0221/37680-0, Fax: 0221/37680-27. www.aif.de.

Aif-Geschäftsstelle Berlin, Tschaikowskistraße 49, 13156 Berlin, Tel.: 030/481633, Fax: 030/48163401.

Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai), Agrippastr. 87-93, 50676 Köln, Tel.: 0221/2057-0, Fax: 0221/2057-2 12. www.bfai.com.

Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V., Haus des Handels, Am Weidendamm 1a, 10117 Berlin, Tel.: 030/590099-618, Fax : 030/590099-617, www.zgv-online.de

Vermittlungsdienste der Europäischen Union

Europäische Kommission <http://europa.eu.int>

Euro-Info-Centren (EIC), Liste der EIC zu bestellen bei: EU-Kommission Vertretung Deutschland, Fax: 030/2280-2222.

Interprise: Programm fördert Annäherung von KMU aus Grenzregionen/Regionen der EU mit vergleichbaren Wirtschaftsstrukturen. Kontakt per Fax: 0032-2-295-1740 und Fax: 030/2280-2222.

BC-Net (Business Cooperation Network): Netzwerk, mehr als 500 Beratern bearbeiten Kooperationsanfragen. Infos per Fax: 0032-2-296-2572.

Datenbanken

(Erkundigen Sie sich nach den Kosten!) z.B. Firmen-Informationen-System (FIS) der Industrie- und Handelskammern.

Redaktionservice

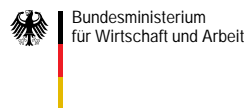
Schwerpunkt der nächsten Ausgabe: „Hochschulabsolventen als Existenzgründer“.

Wenn Sie dazu Informationen oder Anregungen haben oder Fragen zu anderen Themen der GründerZeiten, wenden Sie sich bitte an:

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

Impressum

Herausgeber:



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit

Kommunikation und Internet (LP4)
D-11019 Berlin
buero-lp4@bmwa.bund.de
www.bmwa.bund.de

Redaktion und Produktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR

Satz: Andrea Werner, Sankt Augustin

Repro: Imaging-Service, Bonn

Druck: Harz-Druckerei GmbH, Wernigerode

Auflage: 20.000

Hinweis in eigener Sache:

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

Formen der Kooperation

A norganische (branchenfremde) Kooperation: zum Ausgleich eines branchenspezifischen Risikos, d.h. zur Risikostreuung; z. B.: Brauerei, Immobilienverwaltung.

B etriebsübernahme: wird auch als eine Art der Kooperation zwischen Übergeber und Übernehmer verstanden, wenn Teile des Betriebes den Eigentümer wechseln.

E inkaufs-Kooperation: Zusammenschluss von Unternehmen gleicher Produktions- oder Handelsstufe zur Schaffung einer stärkeren Marktposition, um günstigere Einkaufskonditionen zu erhalten. Eine zentrale Organisation oder ein gemeinsamer Einkäufer kauft für die Mitglieder ein; z. B.: Raiffeisen-Genossenschaften, Fach-Einzelhandel.

F ranchising: Franchise-Geber verkauft seine Geschäftsidee und -konzept an einen Partner, den Franchise-Nehmer. Franchise-Nehmer übernimmt erprobtes System und Know-how, zahlt dafür eine Einstands- und eine laufende Gebühr.

Vertriebsfranchising: Franchise-Nehmer verkauft bestimmte Waren in seinem Geschäft. Das Geschäft trägt den Namen des Franchise-Gebers; z. B.: Baumarkt.

Dienstleistungsfranchising: Franchise-Nehmer bietet Dienstleistungen unter der Geschäftsbezeichnung des Gebers an und verpflichtet sich, bestimmte Richtlinien und Vorgaben einzuhalten; z. B.: Hotelkette, Musikschule.

Produktionsfranchising: Nach Anweisung des Franchise-Gebers stellt der Nehmer eine bestimmte Ware selbst her. Er verkauft die Produkte unter dem Warenzeichen des Franchise-Gebers; z. B.: Getränkeabfüllbetrieb.

H olding/Management-Holding: unternehmerisch geführter Verbund rechtlich selbständiger Gesellschaften. Grad der Selbständigkeit ist abhängig von den Aufgaben und der Verantwortung, die die Holding übernimmt. Realisierung einer Holding

möglich durch: Umgestaltung eines zentral geführten Unternehmens in eine Management-Holding; Verkauf an eine unternehmerisch tätige Management-Holding, deren Zweck die Investition in mittelständische Gesellschaften ist; Bildung einer Management-Holding als Dach- und Servicegesellschaft zusammen mit anderen Unternehmen einer Branche und vergleichbaren Zielen und Problemen.

Horizontale Kooperation: Zusammenschluss von Unternehmen gleicher Produktions- oder Handelsstufe zur Schaffung einer stärkeren Marktposition.

J oint Venture: (engl. gemeinsames Unterfangen), deutsche Definition: Die Gründung eines neuen, rechtlich selbständigen Unternehmens durch mehrere Muttergesellschaften.

K apital-/Unternehmens-Beteiligungen: stille oder tätige Mitgliedschaft in einem Unternehmen; durch Kapitaleinlage (Geld- oder Sacheinlage) erworben; z. B.: Privatperson beteiligt sich an Unternehmen, oder eine Bank (private oder öffentlich-rechtliche Kapitalbeteiligungsgesellschaften) ist der Partner.

Kundendienstkooperationen: Der Kundendienst eines Unternehmens übernimmt, z.B. mangels eigener Auslastung, den Kundenservice des Kooperationspartners mit.

L izenzen: Unternehmer erhält von Erfinder eines bestimmten Produktes, das rechtlich geschützt ist, die Erlaubnis, dieses zu produzieren; z. B. für Schutzrechte: Patente, Gebrauchsmuster, Warenzeichen, Geschmacksmuster etc. Unternehmer zahlt an Lizenzgeber eine Gebühr.

P artnerschaftsgesellschaft: Sonderrechtsform der Personengesellschaft, gilt ausschließlich für die Freien Berufe, Freiberufler unterschiedlicher Bereiche können sich zusam-

menschließen; z. B.: Rechtsanwalt mit Wirtschaftsprüfer

S trategische Allianzen: (Strategic Alliances); zwei Unternehmen verpflichten sich, in unternehmensstrategisch relevanten Bereichen (z.B. FuE, Produktion) zur Zusammenarbeit. Motiv auch hier v.a.: Risikoteilung und -streuung, höhere Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit.

V ertikale Kooperation: Unternehmen mit aufeinander folgenden Produktions- oder Handelsstufen schließen sich zur Sicherung der Beschaffung und des Absatzes zusammen; z. B.: Kohlengrube, Hüttenwerk, Gießerei, Schmiede, Walzwerk, Maschinenfabrik.

Vertriebskooperation: gemeinsame Beschaffung von Betriebsmitteln, Waren, etc. und gemeinsame Absatzwege;

- **regional:** bayerisches Unternehmen vertritt schleswig-holsteinisches Unternehmen regional;
- **international:** ausländisches Unternehmen vertriebt Produkte eines deutschen Unternehmens oder deutsches Unternehmen vertriebt ausländische Produkte auf dem deutschen Markt.

Z usammenarbeit bei der Beschaffung und Auswertung von Informationen: z. B. gemeinschaftliche Marktforschung und -erkundung als Mittel der Absatzplanung. Beschaffung von Marktdaten, z. B. Verbrauchergewohnheiten, Werbemöglichkeiten, neue Märkte. Beispiel: Gruppe von Unternehmen finanziert gemeinschaftlich einen Forschungsauftrag, den sie einem Marktforschungsinstitut erteilt. Zusammenarbeit auch für Konjunktur- und Strukturanalysen, Betriebs- und Branchenvergleichen oder Aufstellen von Kalkulationsrichtlinien zur Preisermittlung.

Kooperationsfördernde und -hemmende Faktoren

Planung

- + ausreichende Vorbereitung
- Partner haben weder Zeit noch Personal für Kooperationsmanagement

Wissen

- + solide Kenntnisse über Markt und Kunden
- unzureichende Marktinformationen

„Chemie“

- + Partner passen zueinander
- Partner harmonisieren nicht

Vertrauen

- + Partner können sich aufeinander verlassen
- es entsteht keine Vertrauensbasis zwischen den Partnern

Zuständigkeiten

- + genaue und schriftliche Aufgabenverteilung
- unpräzise Aufgabenstellung und Aufgabenverteilung

Kommunikation

- + Austausch zwischen den Partnern funktioniert
- Partner haben Verständigungsprobleme, z.B. Sprachprobleme, reden aneinander vorbei, schaffen Missverständnisse, sind nicht imstande, diese aufzuklären

Nutzen

- + jeder Partner „kommt auf seine Kosten“, weil das Kooperationsziel klar festgelegt ist
- jeder Partner erwartet etwas anderes von der Kooperation

Verhältnisse

- + passende Firmengröße, Firmenstruktur, Firmenphilosophie, Mentalität
- Firmengröße, Firmenstruktur, Firmenphilosophie, Mentalität sind zu unterschiedlich

Phantasie

- + Blick über den eigenen (Unternehmens-) Zaun
- bürokratisches Denken und Angst vor Neuem

Ausdauer

- + Bereitschaft, bei Problemen Risse zu kitten; Kompromissbereitschaft
- Türen werden zu schnell zugeschlagen

Berater

- + Verhandlungsgeschick, Brücken bauen, Gesichtsverluste vermeiden
- Einsatz von Rechtsanwälten kann Kooperationen verzögern und verhindern