

Mandantenbrief

Eckpunkte erfolgreicher Kooperationen

Kooperationen zwischen Unternehmen und Einrichtungen werden immer wichtiger. Doch wie müssen sie strukturiert und organisiert werden, um erfolgreich zu sein?

Stuttgart, im April 2009

I. Sinn und Zweck

Wenn sich Partner auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren und zugleich für eine gemeinsame *full-service* Leistung „wie aus einer Hand“ zusammenschließen, kann für den Kunden qualitativ und quantitativ mehr geleistet werden als ohne eine solche Kooperation.

Durch die unterschiedlichen Stärken und Schwächen der Kooperierenden können die jeweiligen Schwächen der Partner ausgeglichen werden und die Stärken einander ergänzen. Bei ähnlichen Zielvorstellungen und ähnlichem Engagement der Netzwerkpartner, die auch "kulturell" zueinander passen, kann dies tatsächlich gelingen. Gerade im „mittelständischen Bereich“ gibt es sehr zahlreiche Beispiele erfolgreicher Kooperationen.

II. Bestimmung des gemeinsamen Leistungsangebots

Von besonderer Bedeutung ist, dass die Kooperationspartner eine gemeinsame Leistung klar definieren, die im Wege arbeitsteiligen Zusammenwirkens der Partner die besondere Spezialisierung jedes einzelnen zu einer „full-service“ Leistung zusammenfügt. Maßstab ist der höhere Nutzen aller Beteiligten: sowohl der Kunden als auch der Partner ein „win-win-win“. Der Vorteil der Kooperation wird dann realisiert, wenn die Gesamtleistung von jedem einzelnen Partner ohne die Kooperation nur mit wesentlich höherem Aufwand oder auf Kosten seiner Spezialisierung allein erbracht werden könnte. Diese zusätzliche Wertschöpfung durch die Kooperation sollte möglichst klar definiert werden und gegenüber den Kunden auch kommunizierbar sein.

III. Bestimmung der Kooperationsform

Kooperationen sind in einer Fülle verschiedener Spielarten und Gestaltungsformen denkbar, beispielsweise als

- Bindung durch *langfristige Lieferverträge*
- Zusammenarbeit im Verhältnis *Sub- und Hauptunternehmer*
- *Lizenzverträge*, mit denen der Urheber eines geschützten geistigen Rechts dessen Nutzung längerfristig einem Dritten überlässt
- *Franchiseverträge*, mit denen einem anderen das Recht eingeräumt wird, Name, Marke, technische Ausstattung, Vorteile beim Großeinkauf usw. zu nutzen
- *Konsortialverträge*, mit denen eine „Gelegenheitsgesellschaft“ zur Verwirklichung eines gemeinsamen Projekts geschaffen werden
- *Joint-Venture-Verträge*, mit denen die Beteiligten ein gemeinsames Unternehmen durch die Einbringung von Kapital, Produktionsmitteln oder Know-how gründen.

Die wesentliche Frage ist, ob die gemeinsame Leistung entweder von einem eigenständigen Unternehmen (1.), von den Partnern gemeinsam etwa als Konsortium (2.) oder von einem Partner als Hauptunternehmer und dem anderen als dessen Subunternehmer erbracht werden soll (3.). Für die Attraktivität des Angebots gegenüber den Kunden ist in allen drei Varianten ausschlaggebend, dass die Leistung

„wie aus einer Hand“ mit eindeutig bestimmten Ansprechpartnern erbracht wird, um den Kunden so den Aufwand abzunehmen, die unterschiedlichen Leistungen und Unternehmen koordinieren und aufeinander abstimmen zu müssen.

IV. Bestimmung der jeweiligen Aufgaben

In einem nächsten Schritt müssen die jeweiligen Aufgaben der Kooperationspartner bestimmt und zugewiesen werden. Dabei geht es zum einen darum, auf welche Art und Weise sowie durch welchen Partner die neue Gesamtleistung angeboten und umgesetzt werden kann.

Zum anderen geht es darum, klar zu bestimmen, welcher Kooperationspartner welche Teilleistungen erbringt. Dabei können „doppelte Strukturen“ abgebaut bzw. vermieden werden. Leistungsbestandteile, die auch von einem der Partner allein erbracht werden können, sollten dem Partner zugewiesen werden, der dies am besten kann.

V. Form und Inhalt der Kooperationsvereinbarung

Der bis hierhin gediehene Planung sollte in eine vertragliche Form gegossen werden, die für Klarheit und Verbindlichkeit sorgt, Konflikten vorbeugt und – wenn sie dennoch auftreten – rechtssichere Lösungen bereit hält.

Die Kooperationsvereinbarung kann als „einfacher“ Vertrag oder als gesellschaftsrechtliche Vereinbarung (Satzung) zur Gründung einer eigenständigen Gesellschaftsform ausgestaltet werden.

Inhaltlich sollte stets über eine Regelung der folgenden Punkte nachgedacht werden:

- Zielvereinbarung: was ist gewollt; Zweck, Beginn, Dauer, Vertrauen (Wettbewerbsverbot, Geheimhaltung, Vertragsstrafen), Geschäftsplan
- Beitragsregelung: Einlagen, Kapital usw.
- Organisationsregelung: Rechte & Pflichten, Koordinationsstruktur, Konfliktregelung, Schlichtung
- Ergebnisregelung: Gewinnverwendung, Verlust, Investitionen; Reflexion (Auswertung der Erfahrungen)
- Kooperationsbeendigung: Befristung, Auflösung, Ausscheiden, Abfindung, Auseinandersetzung.

VI. Durchführung der Kooperation

Die vereinbarte Kooperation muss durchgeführt werden. Jeder Partner muss die von ihm übernommenen Beitragspflichten fristgerecht und ordnungsgemäß in einer auf die Leistung des anderen abgestimmten Art und Weise erbringen, so dass eine optimale Gesamtleistung erbracht werden kann. Jeder Partner muss dazu seine interne Organisation daraufhin umstellen und anpassen und konkrete Mitarbeiter mit den erforderlichen Aufgaben, Pflichten und der damit verbundenen Verantwortung nach Zeit, Ort, Inhalt und Umfang betrauen. Hierfür kann es erforderlich sein, bestehende Arbeitsverträge zu ergänzen oder neu zu gestalten.

Zudem müssen die Personen benannt werden, die für die Gesamtleistung verantwortlich sind und den beiden Kooperationspartnern wechselseitig sowie dem Kunden als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

VII. Kooperationsbeendigung

Keine Kooperation muss für die Ewigkeit sein. Es ist gerade ihr Vorteil im Unterschied zu einem voll integrierten Unternehmen, flexibel auf geänderte Anforderungen reagieren zu können. Um diesen Vorteil zu nutzen, sind regelmäßige Auswertungen der gemeinsamen Erfahrungen geboten.

Die Kooperation kann durch Zweckerreichung, Ablauf einer befristeten Zeitspanne, durch Kündigung oder durch eine neue Vereinbarung, die mit einem anderen Inhalt an die Stelle der bisherigen tritt, beendet werden.

Für den Fall der Beendigung sollte eine möglichst reibungslose und rasche Abwicklung bewerkstelligt werden. Die gemeinsamen Güter, Gewinne aber auch mögliche Verluste sowie ggf. länger laufende Vertragsbeziehungen zu Kunden (z.B. Lieferverträge) sind dabei angemessen aufzuteilen und den Partnern zuzuweisen.

Bernhard Ludwig
Rechtsanwalt

Rechtsanwälte Keller & Kollegen
Kernerplatz 2, 70182 Stuttgart
Fon 0711-22 02 16-90
Fax 0711-22 02 16-91
info@anwaltskanzlei-keller.de
www.anwaltskanzlei-keller.de