



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Gemeinsam stärker

KOOPERATIONEN PLANEN UND DURCHFÜHREN

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

BMWi

Gemeinsam stärker Kooperationen planen und durchführen

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

Inhalt

1. Vorteile von Kooperationen	5
2. Kooperations-Felder	8
3. (Rechts-)Formen von Kooperationen	14
4. Partner-Suche	18
5. 15 Merkpunkte für den Kooperations-Ablauf	24
6. 3 Merkpunkte für die Zusammenarbeit	38
7. Kooperation und Existenzgründung	40
8. Auslandskooperation	44
9. E-Kooperation	48
10. Finanzierung von Kooperationen	54

Anhang

A. 10 Kooperations-Grundsätze	60
B. 10 typische Probleme bei Kooperationen	61
C. Muster für eine Absichtserklärung interessierter Unternehmen	62
D. Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung	63
E. Kooperation und Kartellrecht	66
F. Adressen	67
G. Literatur	75
H. Index	76
Bestellfax	79
Fragebogen	81

Gemeinsam stärker Kooperationen planen und durchführen

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“

Diese Lebenserfahrung fasste einst Henry Ford, der legendäre amerikanische Großindustrielle, für die Nachwelt zusammen. Sein Erfolg bestätigt ihn. Was vor reichlich 100 Jahren für Ford als Großunternehmen galt, ist keinesfalls ein Auslaufmodell. Es gilt heute für das Zusammenarbeiten von kleinen und mittleren Unternehmen erst recht.

Kooperation ist kein Selbstzweck. Sie bietet insbesondere mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, sich an Marktbedingungen anzupassen, die sich im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft insgesamt und durch die Entwicklung eines weltumspannenden E-Commerce im Besonderen immer schneller verändern.

Diese Anpassung fällt den kleinen und mittleren Unternehmen besonders schwer. Sinkende Preise für Produkte oder Dienstleistungen durch zunehmenden globalen Wettbewerbsdruck zwingen sie dazu, rationeller zu arbeiten. Das ist durch Kooperationen möglich. Als Antwort der „Kleinen“ auf den Trend zu immer mehr Großunternehmen. Auch steigt die Nachfrage nach kompletten Problemlösungen. Kooperationen können helfen, angestammte und begrenzte Leistungspaletten zu ergänzen. Sie bündeln die Spezialisierungen der Partner, um allen Beteiligten zusätzliche Marktchancen zu eröffnen. Das ist nicht alles: Dadurch, dass Partner vom Know-how der anderen lernen und profitieren, wird Kooperation für Unternehmen zum Medium des wichtigen Wissenstransfers. Ein entscheidender Vorteil, der nicht zuletzt für Existenzgründer von besonderer Bedeutung ist.

Zusammengefasst: Kooperationen sind ein probates Mittel, unternehmerische Chancen zu vergrößern, gleichzeitig aber auch die Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen und damit für das einzelne Unternehmen zu mindern.

Dennoch: Trotz aller Notwendigkeiten und Vorteile sind Kooperationen bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht unbedingt beliebt. Im Gegenteil: Auch wenn die überwältigende Mehrzahl befragter mittelständischer Unternehmerinnen und Unternehmer glaubt (nach einer Umfrage der Deutschen Zentral-Genossenschaftsbank AG bei rund 2.500 Unternehmen), dass Kooperationen in

der Tat die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens stärken würden, so arbeiten in der Praxis doch deutlich weniger mit Partnern zusammen.

An erster Stelle der Gegenargumente steht vielmehr die Angst davor, die Unabhängigkeit des eigenen Unternehmens zu verlieren. Eine eher unbegründete Angst. Einige Unternehmen befürchten zudem beim Thema Kooperation ungewollte Beeinträchtigungen oder Schwerfälligkeit durch einen vergrößerten unternehmerischen Apparat. Dies sind – wenn überhaupt – in aller Regel die Auswirkungen falscher Planung und Ausführung einer Zusammenarbeit. Sie müssen nicht sein. Ganz abgesehen davon, dass Kooperationen zunächst einmal Veränderungsbereitschaft verlangen. Wer die Vorteile von Kooperationen erkennen und sich dafür entscheiden will, darf nicht bedingungslos auf überkommene Einzelkämpfer-Devisen beharren: „Das haben wir schon immer so gemacht, und das war erfolgreich“. Die Zeiten haben sich geändert. Neue Wege führen (auch) zum Erfolg.

Damit kein falsches Bild entsteht: Natürlich ist nicht jede Kooperation von Erfolg gekrönt. Probleme gibt es immer wieder dabei, Kooperationen „auf die Beine zu stellen“, Partner auszuwählen und zu bewerten und vor allem, begonnene Partnerschaften zu pflegen und zu erhalten. Probleme, die allerdings derjenige verhindern kann, der Kooperationen gewissenhaft vorbereitet und die Prozesse der Zusammenarbeit nicht etwa dem Zufall überlässt.

Das bedeutet: Bei richtiger Vorbereitung und sorgfältiger gemeinsamer Arbeit kann jede Kooperation zu einer so genannten Gewinner-Gewinner-Situation führen. Das bedeutet: Jeder Partner bringt seine Kompetenzen in ein Kooperations-Netzwerk ein und profitiert gleichermaßen davon. Voraussetzung ist natürlich: Der Ertrag der Zusammenarbeit muss höher sein als der Aufwand dafür. Darum ist es wichtig zu wissen, was eine Kooperation ausmacht, wie sie auf den Weg gebracht werden kann und was dazu gehört, um sie erfolgreich werden zu lassen. Genau dabei soll der vorliegende Leitfaden helfen.

Vorteile von Kooperationen

1.

Was ist mit Kooperation gemeint?

Unternehmenskooperationen können ganz unterschiedlicher Art sein: vom Informationsaustausch zwischen zwei Geschäftsführern bis hin zur Gründung eines eigenen Unternehmens für einen bestimmten Kooperationszweck. Im Allgemeinen geht es für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) um drei verschiedene Möglichkeiten der Zusammenarbeit: KMU untereinander, KMU mit Großunternehmen sowie KMU mit anderen Partnern (z.B. Forschungseinrichtungen).

Freiwillig und selbständig

Typisch für Kooperationen sind dabei folgende Merkmale: Die Partner

- beteiligen sich freiwillig an einer Zusammenarbeit,
- verfolgen ein gemeinsames Ziel,
- können rechtlich und in den nicht betroffenen Unternehmensbereichen auch wirtschaftlich selbständig bleiben; Teile der eigenen Aufgaben (z.B. Einkauf, Werbung, Vertrieb) werden in die Kooperations-Partnerschaft eingebracht,
- profitieren wirtschaftlich von der Kooperation.

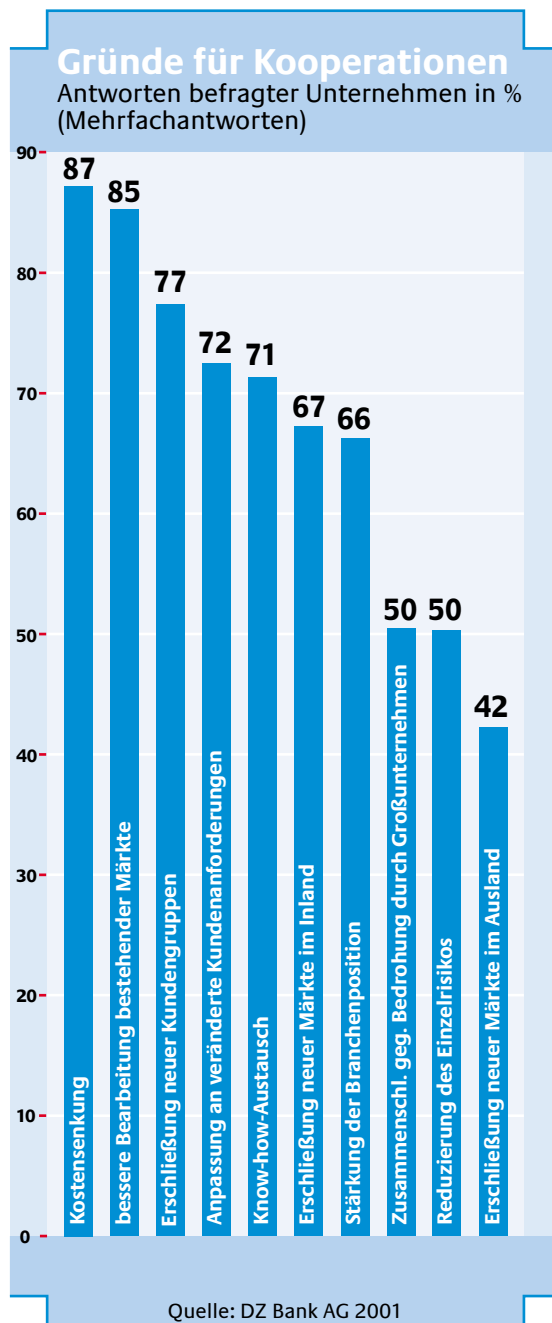
Immer wieder wird das angebliche Parade-Beispiel für eine typische und erfolgreiche Kooperation zitiert. Kooperations-Partner: Schwein und Huhn. Erfolgreiches Kooperations-Produkt: ham and eggs. Hier sind gleich einige der Kriterien für eine Kooperation nicht erfüllt: Beide sind keineswegs freiwillig in ihre Zusammenarbeit eingetreten. Und von einem gemeinsamen Nutzen für beide Partner kann weiß Gott keine Rede sein.

Kooperation auf gleicher Stufe

Die Partnerunternehmen können dabei aus derselben Branche stammen, dasselbe Produkt produzieren und im Rahmen der Kooperation z.B. gemeinsam einkaufen. Sie können auch aus unterschiedlichen Branchen stammen und ihr jeweiliges Leistungsangebot ergänzen (z.B. als Vertriebsgemeinschaft). Eine solche „horizontale Kooperation“ dient dem Zweck, die Marktposition der beteiligten Partner zu stärken.

Kooperation auf einander folgenden Stufen

Die Partnerunternehmen können aber auch von unterschiedlichen und aufeinander folgenden Produktions- oder Handelsstufen stammen. Eine solche „vertikale Kooperation“ dient dazu, Beschaffung, Aufträge oder Absatz sicherzustellen. Beispiel: Kooperation zwischen Erzeugern oder Produzenten von Waren, Lieferanten, Vertriebsunternehmen etc.



1. Vorteile von Kooperationen

Rechtliche Rahmenbedingungen

Kooperationen zwischen Unternehmen sind erlaubt, so lange sie nicht gegen das Kartellverbot nach § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) verstoßen. Dies betrifft sowohl die Erzeugung von Waren oder gewerbliche Leistungen als auch die Marktverhältnisse für deren Verkehr. Das Kartellrecht verbietet Verträge von Unternehmen, die den Wettbewerb beschränken. Es schützt sowohl den funktionierenden Wettbewerb als auch die Handlungsfreiheit der Unternehmen. Eine Kooperation darf die beteiligten Unternehmen nicht in ihrer Handlungsfreiheit im Wettbewerb beschränken.

Beispiele für Wettbewerbsbeschränkungen sind:

- Vereinbarungen, die zu einem bestimmten Marktverhalten verpflichten
- Bindung bei der freien Gestaltung von Preisen
- Beschränkung der Erzeugung
- Beschränkung des Absatzes
- Beschränkung des Bezugs
- Abgrenzung von Bezugs- oder Absatz-Gebieten
- Aufteilung der Kundschaft
- Aufteilung der Bezugsquellen

Zur Freistellung bestimmter wettbewerbsbeschränkender Absprachen s. Anhang E „Kooperation und Kartellrecht“ (siehe Seite 66).

Betriebswirtschaftliche Vorteile einer Kooperation

Welche Möglichkeiten bieten sich, durch Kooperation die Wettbewerbsfähigkeit meines Unternehmens zu erhalten oder zu verbessern? Zusammengefasst kann man feststellen: Kooperationen dienen dazu:

- Abläufe im Unternehmen zu rationalisieren
- Synergien zwischen den beteiligten Partnern zu nutzen
- Ressourcen zu bündeln
- Risiken zu verteilen und zu mindern

Checkliste: Betriebswirtschaftliche Vorteile einer Kooperation

Beschaffung

- Preisnachlass durch Einkaufsbündelung
- Verringerung der Beschaffungszeiten
- Erschließung neuer Beschaffungsmärkte
- Verbesserung des Informationsstandes

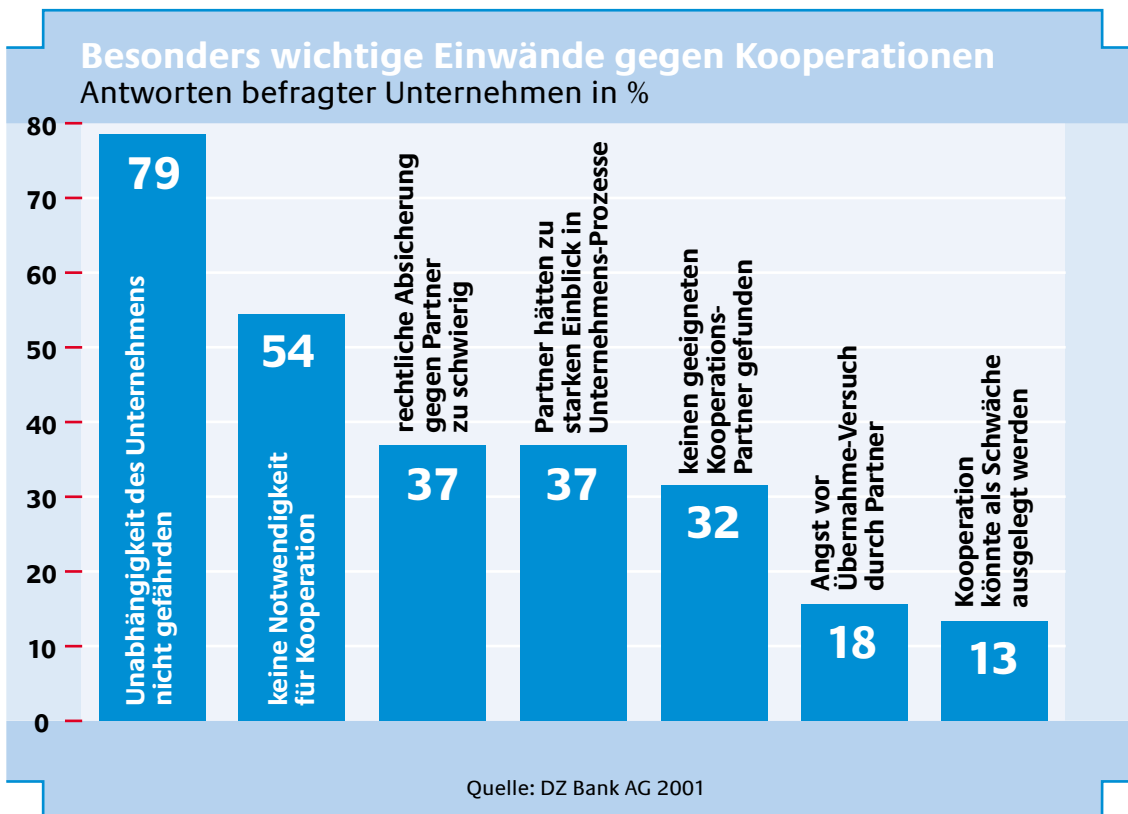
Produktion/Verwaltung

- Senkung der Entwicklungs- und Fertigungskosten
- Senkung der Personalkosten
- Steigerung der Produktivität (größere Stückzahlen)
- Verringerung von Produktionszeiten
- Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie
- Erhöhung der Innovationskompetenz
- Auslastung vorhandener Kapazitäten
- Ausgleich fehlender Kapazitäten
- Verbesserung der Qualität
- Erweiterung des Angebots-Spektrums

Absatz

- Kalkulation günstigerer Preise
- Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen
- Erschließung neuer Absatzmärkte
- Gewinn zusätzlicher Kunden
- Möglichkeit der Übernahme von Komplett-Aufträgen
- Imagegewinn
- Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik
- Hilfe beim Markteintritt
- Ausbau der Marktposition

*In Anlehnung an: Stephan Killich, Holger Luczak:
Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen.
Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer. Sonderdruck 06/00, 2000. Internet: www.iaw.rwth-aachen.de*



Über alle Vorteile hinweg sollte man sich dennoch vor Augen halten, dass eine Kooperation den „normalen“ Unternehmensalltag verändert. Es gibt durchaus mögliche Nachteile einer Kooperation (oder zumindest die Angst davor, dass diese Nachteile eintreten könnten). Vor- und Nachteile müssen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

Mögliche Nachteile

- Aufgabe (eines Teils) der Selbständigkeit; hier sollte man sorgfältig prüfen, ob man dazu bereit ist
- Längere/kompliziertere Abstimmungsprozesse (zumindest in der Anfangsphase)
- Zusätzliche Aufgaben: In kleineren Unternehmen werden Kooperations-Leistungen parallel zum Tagesgeschäft erbracht (z.B. Gewährleistungen auch für Arbeiten des Partners); wichtig ist, dass die verfügbare Arbeitszeit für anfallende Kooperations-Aufgaben sowie die damit Kosten und der Kooperations-Nutzen in einem vernünftigen (rentablen) Verhältnis stehen
- Keine alleinige Nutzung der entstehenden Produkt-/Prozessinnovationen
- Keine alleinige Nutzung der erzielten

Gewinne; hier sollte sich aber auch jeder fragen, ob der Gewinn ohne Partner überhaupt entstanden wäre

- Verlust der Motivation der Beschäftigten, wenn die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen verloren geht; dem kann aber durch eine frühzeitige Information und Einbindung der Betroffenen entgegengewirkt werden

Grenzen der Kooperation

- Eine Kooperation kann keinen Erfolg bei den gemeinsamen Vorhaben garantieren.
- Eine Kooperation schließt unternehmerisches Risiko nicht automatisch aus.
- Eine Kooperation ist kein Ausgleich für Managementschwächen.
- Eine Kooperation ist nicht dazu geeignet, schwache Unternehmen zu sanieren.
- Eine Kooperation kann nicht die strategische Ausrichtung eines Unternehmens sein, sondern durch strategische Ziele ergeben sich Kooperations-Potenziale.

2. Kooperations-Felder

Einkauf/Beschaffung

Vorteile:

Preisnachlass durch Einkaufsbündelung

Verringerung der Beschaffungszeiten

Erschließung neuer Beschaffungsmärkte

Verbesserung des Informationsstandes

Kalkulation günstigerer Preise

Einkaufs-Kooperationen sind besonders wirksame Instrumente, wenn es darum geht, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern: durch Einsparung von Zeit und Geld. Viele kleine und mittlere Handels-Unternehmen hätten z.B. ohne den gemeinschaftlichen Einkauf am

Markt keine Chance: Nur so erhalten sie bei den Lieferanten vergleichbar günstige Preiskonditionen wie Großunternehmen. Gemeinsam beauftragte professionell und vollzeitbeschäftigte Einkäufer können eine größere Anzahl von Quellen prüfen und damit eine größere Vielfalt von Waren ins Sortiment bringen, als dies ein einzelner Händler für seinen eigenen Bedarf könnte.

Einkaufs-Kooperationen des Handels, der Industrie und des Handwerks sind möglich durch:

- Einkaufs-Gemeinschaften im Einzelhandel
- Gemeinschaftliche Ausschreibungen
- Nutzung von Marktplätzen im Internet

Vertrieb

Vertriebs-Kooperationen gehören zu den häufigsten Kooperations-Formen.

Im Vertrieb lassen sich folgende Aufgabengebiete unterscheiden, in denen eine Kooperation möglich ist:

- Verkauf
- Werbung
- Service, Kundendienst

Ob Kooperationen in einem, in mehreren oder sogar allen Bereichen möglich und sinnvoll sind, hängt vom Einzelfall ab. Mehrere Bereiche zu kombinieren kann oft schon allein deshalb erforderlich sein, weil sich ein Ausgleich der Vorteile für alle Partner durch die Kooperation auf einem einzigen Gebiet nicht erzielen lässt. So ist es beispielsweise häufig der Fall, dass der eine Partner über eine stärkere Verkaufsorganisation verfügt, der andere dagegen über einen stärkeren Kundendienst oder über besser qualifizierte Verkaufsförderer. Vertriebs-Kooperationen sind möglich durch:

- Kooperation innerhalb eines Landes, z.B. ein süddeutsches Unternehmen vertritt ein norddeutsches Unternehmen regional

- Kooperation mit Partnern im Ausland:
 - Ein Unternehmen im Ausland vertreibt die Produkte eines deutschen Unternehmens
 - Ein deutsches Unternehmen vertreibt die Produkte eines ausländischen Partners in Deutschland
- Kooperation mit Unternehmen, die andere Absatzwege erschließen;
Beispiel: Ein Hersteller von Apparaten für die Textilindustrie vertreibt die Geräte erstens unter eigenem Namen mit eigenem Außendienst direkt sowie zweitens unter anderem Namen und mit anderem Design über die Verkaufsniederlassungen eines Unternehmens, das Maschinen an die Textilindustrie verkauft

Die Vertriebs-Kooperation kann bis zum gegenseitigen Austausch von Produkten führen.

Vertrieb: Verkauf

Der Erfolg eines Unternehmens hängt letztendlich davon ab, wie viele seiner Produkte oder wie oft es seine Leistungen verkaufen kann. Das bedeutet: Je vielfältiger die Kontaktmöglichkeiten mit potenziellen Kunden sind, desto besser.

Verkaufs-Kooperationen, die genau dazu beitragen sollen, sind möglich durch:

- Nutzung gemeinsamer Ausstellungs- und Verkaufsräume
- Gemeinsame Vertriebsgesellschaften
- Gemeinsame Niederlassungen oder Vertreterstäbe
- Verkauf unter einer gemeinsamen Marke
- Gemeinsame Aus- und Weiterbildung der Vertriebsmannschaft
- Transport- und Lagergemeinschaften
- Bietergemeinschaften/Arbeitsgemeinschaften bei komplexen Ausschreibungen oder Aufträgen
- Bezug von Produkten und Dienstleistungen von Dritten und Verkauf unter gemeinsamer Marke
- Verkauf von baugleichen Produkten unter neuem Namen
- Gemeinschaftliche Marktplätze im Internet

Vorteile:

Kalkulation günstigerer Preise

Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen

Erschließung neuer Absatzmärkte

Gewinn zusätzlicher Kunden

Möglichkeit der Übernahme von Komplett-Aufträgen

Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik

Hilfe beim Markteintritt

Ausbau der Marktposition

Vertrieb: Werbung

Vorteile:

- Erschließung neuer Absatzmärkte
- Gewinn zusätzlicher Kunden
- Imagegewinn
- Hilfe beim Markteintritt
- Ausbau der Marktposition

Werbeaktivitäten sind meist kostspielig. Daher wird kostensparende Gemeinschaftswerbung immer wichtiger. Das gilt vor allem für die Finanzierung und Risikoteilung bei internationalen Marketingstrategien. Es geht aber

nicht allein „ums Geld“: Mit entscheidend ist ein größeres Marketing-Potenzial, da einzelbetriebliche Stärken (Werbe-Know-how, Erfahrung bei der Erschließung ausländischer Märkte, Vertriebspersonal) zusammengeführt und genutzt werden können.

Kooperationen in Sachen Werbung sind möglich durch:

- Marketingaktivitäten, die alleine nicht finanziert werden können (z.B. Fernsehwerbung)
- Gemeinsame Verkaufsförderungsaktionen (z.B. Messen, Video- und Tonbildschauen);
- Werbung zur gemeinschaftlichen Bedarfsweckung (z.B. für Holz, Fleischwaren, regionale Produkte)

Kooperationen stärken die Wettbewerbsfähigkeit

Meinung befragter Unternehmer in %



Quelle: DZ Bank AG 2001

Vertrieb: Service, Kundendienst

Vorteile:

- Gewinn zusätzlicher Kunden
- Imagegewinn
- Hilfe beim Markteintritt
- Ausbau der Marktposition

Gewährleistungen für gelieferte Produkte und erbrachte Leistungen, Service und Kundendienst werden zunehmend zu wettbewerbsentscheidenden Merkmalen eines Unternehmens. In vielen Fällen wird der Kaufentscheid heute nicht nach dem Preis, sondern nach der Verfügbarkeit und Qualität des Kundendienstes getroffen.

Dieser Service erfordert aber, dass ein Unternehmen über eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern und Fahrzeugen verfügt. Und wenn es darüber verfügt, so ist nicht gewährleistet, dass diese tatsächlich immer ausgelastet sind. Umgekehrt gilt: Es gibt für jedes Service-Team immer wieder Belastungsspitzen. Und im Sommer muss für Urlaubsvertretungen gesorgt werden. Eine Kundendienst-Kooperation hilft einerseits, die Service-Kosten zu senken. Andererseits ermöglicht sie, bei einem erforderlichen Einsatz schnell zu reagieren und bringt dem Unternehmen damit einen Image-Bonus.

Kundendienst-Kooperationen sind möglich durch:

- Übernahme von fachspezifischen Kundendienst-Aufträgen
- Gegenseitige Vertretung der Kooperationspartner in bestimmten Regionen; Beispiel: Ein deutsches Unternehmen bietet den Service für ein holländisches Unternehmen an, das seinerseits den Service für das deutsche Unternehmen in Benelux übernimmt
- Gegenseitige Vertretung der Kooperationspartner zu bestimmten Zeiten (z.B. Urlaubsvertretung)
- Gemeinsame Kunden-Beratungsstellen
- Gemeinsame Aus- und Weiterbildung der Servicemannschaft

2. Kooperations-Felder

Beschaffung und Auswertung von Informationen

Vorteile:

Erschließung neuer Beschaffungsmärkte
Verbesserung des Informationsstandes
Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie
Erhöhung der Innovationskompetenz
Verbesserung der Qualität
Erweiterung des Angebots-Spektrums
Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen
Erschließung neuer Absatzmärkte
Gewinn zusätzlicher Kunden
Ausbau der Marktposition

Auftraggeber zu teuer ist, mag für eine Kooperationsgemeinschaft erschwinglich werden.

Dasselbe gilt für die Beobachtung der konjunkturellen und strukturellen Veränderungen mittels Konjunktur- und Strukturanalysen, für Betriebs- und Branchenvergleiche oder das Aufstellen von branchenspezifischen Kalkulationsrichtlinien zur Preisermittlung.

Kooperationen zur gemeinschaftlichen Beschaffung von Informationen sind möglich durch:

- Gemeinsame Finanzierung von Forschungsaktivitäten oder -aufträgen durch eine Gruppe von Unternehmen
- Benchmarkingaktivitäten innerhalb eines Kooperations-Verbundes, z.B. durch Arbeitskreise, die fachspezifische Informationen und Erfahrungen austauschen

Akquise und Ausführung von Komplettaufträgen

Vorteile:

Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie
Auslastung vorhandener Kapazitäten
Verbesserung der Qualität
Erweiterung des Angebots-Spektrums
Gewinn zusätzlicher Kunden
Ausbau der Marktposition

Um im Wettbewerb nicht ins Hintertreffen zu geraten, können sie ihr Leistungsspektrum z.B. durch eine Kooperation erweitern. Auf diese Weise können sie sich dann um größere Aufträge bewerben und mit großen Wettbewerbern konkurrieren. Dabei spielt es für die Kunden in der Regel

keine Rolle, ob der Auftrag von einem Betrieb allein oder von mehreren gemeinsam übernommen wird.

Kooperationen für Komplettaufträge sind möglich durch:

- Bietergemeinschaften
- Arbeitsgemeinschaften
- Joint Ventures (siehe Kapitel 3 „(Rechts)Formen“)
- Virtuelle Unternehmen

Produktion/Fertigung

Vorrangiges Ziel einer Produktions-Kooperation ist es, die Produktionskosten der beteiligten Unternehmen zu senken. Dies kann geschehen, indem sich Unternehmen anfallende Kosten teilen: z.B. durch die Herstellung größerer Mengen bestimmter Teile bzw. die Vermeidung unrentabler

Kleinserien, außerdem durch die Aufteilung von Fixkosten z.B. für teure Maschinen oder gemeinsame Werkzeuge. Wichtig ist aber auch die Möglichkeit, unnötige Kosten (z.B. durch den Stillstand von Produktionsanlagen) zu vermeiden. Darüber hinaus bietet eine Produktions-Kooperation die Chance, flexibel zu reagieren, wenn es z.B. bei guter Auftragslage zu Produktions-Engpässen im eigenen Unternehmen kommen sollte. Nicht übersehen werden sollte die Chance, eine bessere Produktqualität zu erzielen, indem die Produktionserfahrungen aller beteiligten Betriebe zusammengeführt werden. Vorsicht ist aber vor dem Aufbau von Überkapazitäten (durch Produktions-Aufträge des Partners) und davor geboten, Fertigungs-Know-how durch die Ausgliederung zu verlieren. Produktions-Kooperationen sind möglich durch:

- Gemeinsame Anschaffung und Nutzung bestimmter Produktionsanlagen (z.B. teure Spezialmaschinen)
- Gemeinsame Fertigung bestimmter Teile
- Gleichmäßige Auslastung der Produktionsanlagen
- Abbau von Beschäftigungsspitzen durch Kooperation mit anderen Unternehmen; hier ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen erforderlich, da die Gefahr sehr groß ist, dass Kunden abgeworben und übernommen werden

Vorteile:

Senkung der Fertigungskosten
Senkung der Personalkosten
Steigerung der Produktivität (größere Stückzahlen)
Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie
Auslastung vorhandener Kapazitäten
Verbesserung der Qualität
Erweiterung des Angebots-Spektrums
Verringerung von Produktionszeiten

- Spezialisierung und damit rationellere Fertigung bei höherem Qualitätsstandard
- Gegenseitigen Austausch von Spezialarbeiten (z.B. Schweißarbeiten gegen Dreharbeiten)
- Austausch von Spezialisten für Wartungsarbeiten
- Gemeinsame Ab- und Verpackung
- Unternehmensübergreifenden Informationsaustausch mit Lieferanten, Kunden, technischen Instituten etc.
- Aufbau gemeinsamer Informationsstellen und Datenbanken für die Produktion
- Gemeinsame Aus- und Weiterbildung von Produktionsmitarbeitern
- Gemeinsame Abfallbeseitigung als heute besonders kostenintensive Aufgabe der meisten Unternehmen

Verwaltung

Vorteile:

Senkung der Personalkosten
Erhalt und Zugewinn von Know-how
Auslastung vorhandener Kapazitäten
Ausgleich fehlender Kapazitäten

Nicht jedes Unternehmen muss eigene Verwaltungsmitarbeiter einstellen und finanzieren. Das gilt vor allem für kleine Unternehmen oder Existenzgründer, die (noch) wenige oder überschaubare Auftrags-Umfänge bearbeiten.

Verwaltungs-Kooperationen sind möglich durch:

- Gemeinsame Büroorganisation (z.B. Empfang, Telefonzentrale, Sekretariat)
- Gemeinsames Rechnungswesen (z.B. zentrale Buchstellen)
- Gemeinsame EDV-Anlagen
- Gemeinsame Entwicklung von Software-Programmen für das Rechnungswesen etc.
- Gemeinsame Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsangestellten
- Inkassogemeinschaften; in vielen kleinen und mittleren Unternehmen wird im Alltag nur nachlässig überprüft, ob ausstehende Rechnungen bezahlt sind, und das Inkasso wird „nebenher“ betrieben; der Auftrag ist erledigt, die Rechnung geschrieben, das Thema „vom Tisch“; die immer noch allzu langen Fristen vieler Zahlungen und auch die beträchtlichen völligen Zahlungsausfälle belegen, wie wichtig es ist, dass das Inkasso konsequent betrieben wird; vor allem für kleinere Unternehmen mit wenig Personal bietet sich an, Inkassogemeinschaften mit weiteren Unternehmen zu bilden

Kooperations-Beispiel 1: Koncraft „Virtuelle Schreinerei“ 78120 Furtwangen

Art der Kooperation

Die über den süddeutschen Raum verteilten Mitgliedsbetriebe sind hauptsächlich im Bereich hochwertiger Einbau- und Einzeilmöbel tätig, mit jeweils eigenständigem Profil vor Ort. Sie betreiben gemeinsam eine internetgestützte Datenbank, in der alle produktionsrelevanten Daten abgelegt werden und damit allen Partnern zur Verfügung stehen.

Es gibt gemeinsame Auftritte gegenüber Zulieferern, einen gemeinsamen Internetauftritt, gemeinsam genutzte Ressourcen wie Ausstellungsmöbel und Ausstellungsküche, Messestand und Spezialmaschinen und die Möglichkeit zur gegenseitigen Kapazitätsauslastung.

Ziele/Gründe für die Kooperation

Grundgedanke war, einmal geleistete Planungsarbeit wiederverwerten zu können und so Kosten zu sparen. Der Transfer von Kompetenz und Know-how in nahezu allen betrieblichen Bereichen soll die Leistungsfähigkeit der Betriebe stärken, um so dem Druck durch Mitbewerber und Industrie besser zu widerstehen.

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Die Aufgaben werden von Fall zu Fall verteilt, je nach freien Kapazitäten der Mitgliedsbetriebe.

Anzahl der beteiligten Partner

5

(Rechts-)Form der Kooperation

GbR

Genutzte öffentlichen Förderhilfen

Keine

Art der Partnersuche

Persönliche Kontakte

Gründungsjahr

2000

Effekte der Kooperation

Deutlich verbesserte Produktivität, enorme Einsparungen in der Arbeitsvorbereitung und beim Einkauf, enormer Imagegewinn der Partnerbetriebe (u.a. Internet-Preis, Innovationspreis Mittelstand der Volks- und Raiffeisenbanken Baden und Württemberg)

2. Kooperations-Felder

Personalplanung/Aus- und Fortbildung

Vorteile:

Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie

Ausgleich fehlender Kapazitäten

Verbesserung der Qualität

Erweiterung des Angebots-Spektrums

Verringerung von Produktionszeiten

Eine der drängendsten Aufgaben der Zukunftssicherung für kleine und mittlere Unternehmen ist die Personalentwicklungsplanung und – damit verknüpft – die betriebliche Bildungs-

arbeit. Nicht jedes Unternehmen kann die große Zahl von Mitarbeitern fest einstellen, die es – in Zeiten einer Spitzenbelastung – braucht. Nicht jedes Unternehmen kann sich darüber hinaus die Fachkräfte leisten, die es benötigt. Und nicht jedes Unternehmen ist in der Lage, eine fachlich ausgewogene betriebliche Bildungsarbeit allein „auf die Beine zu stellen“. Eine schwierige Aufgabenstellung, die gleichzeitig gute Ansatzpunkte für Kooperationen bietet.

Gemeinschaftliche Personalplanung sowie Aus- und Fortbildungs-Kooperation sind möglich durch:

- Austausch von Personal (z.B. zur Abdeckung von Arbeitsspitzen)
- Einrichtung und Durchführung gemeinsamer Seminare, Kurse usw. (z.B. gemeinschaftliche Schulung des Verkaufspersonals in Warenkunde, Fortbildungen für Führungskräfte)
- Errichtung und Unterhaltung gemeinsamer Lehrwerkstätten und Ausbildungsstätten
- Gemeinsame Einstellung von Lehrkräften bzw. Ausbildern (weitere Informationen bei der Bundesanstalt für Arbeit/den Kammern)
- Gemeinsame Erarbeitung von generellen und betriebs- wie kooperationspezifischen Aus- und Weiterbildungsprogrammen, gegebenenfalls auch von Umschulungsmaßnahmen
- Gemeinsame Anschaffung von Lehrmitteln (z.B. Computer Based Training Software)

Forschung und Entwicklung

Jedes Unternehmen muss seine Produkte und Leistungen regelmäßig erneuern und den neuen Markterfordernissen anpassen. Die besondere Innovationsfähigkeit und Flexibilität zählen zu den wichtigsten „Charaktereigenschaften“ des Mittelstands. Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen stärken die Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen und ermöglichen ihnen, in dem sich verschärfenden Wettbewerb zu bestehen.

Bei Know-how-Kooperationen werden Synergieeffekte besonders deutlich. Dies gilt sowohl für Innovationen auf dem Gebiet neuer Produkte als auch für Innovationen auf dem Gebiet neuer Anwendungen und Einsatzbereiche.

Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen sind möglich durch:

- Gemeinsame Forschungs- und Entwicklungs-Projekte mit Forschungseinrichtungen
- Gemeinsame Vergabe von FuE-Aufträgen an Forschungseinrichtungen
- Gemeinsame Einrichtung von Forschungslabors, um neue Erzeugnisse, Herstellungs- oder Arbeitsverfahren zu entwickeln
- Gründung eines neuen, selbständigen Gemeinschaftsunternehmens für Forschung und Entwicklung, dem auch die Herstellung des neu entwickelten Produkts übertragen wird
- Austausch von FuE-Ergebnissen untereinander
- Austausch von FuE-Personal untereinander

Tipps zur Forschungskooperation

Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen: Vorteilhaft ist, dass hier gut ausgestattete Labors zur Verfügung stehen und der Kontakt zu motiviertem Nachwuchswissenschaftlern hergestellt wird.

Zusammenarbeit mit der Großindustrie: Vorteilhaft ist die Beteiligung eines finanziell potenten Partners, der damit verbundene Zugang zu großen FuE-Abteilungen und die damit einhergehende Anbahnung einer meist langjährigen Zusammenarbeit. Vorsicht aber vor möglichen bürokratischen Strukturen beim Partner, vor denkbarem Verlust von sensiblen Daten und einer ggf. einseitigen Auswertung der Forschungsergebnisse durch den größeren Kooperations-Partner. Wich-

Vorteile:

Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie

Erhöhung der Innovationskompetenz

Verbesserung der Qualität

Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen

tig ist, alle Fragen von Geheimhaltung und Haftung in einem Vertrag zu klären, den Personenkreis mit Zugang zu Daten zu begrenzen und das Recht an den Ergebnissen von Forschung und Entwicklung vertraglich zu fixieren.

Zusammenarbeit mit anderen Mittelständlern: Vorteilhaft sind eine eher ähnliche Firmenkultur und vergleichbare Interessen. Vorsicht aber vor drohendem Know-how-Abfluss, wenn ein Partner auf Grund eines finanziellen oder personellen Engpasses „aussteigen“ muss. Wichtig ist daher, eine Geheimhaltungsklausel zu vereinbaren und den Forschungsgegenstand genau zu definieren.

Lizenzen

Vorweg: Die Lizenznahme ist kein klassisches Kooperations-Feld. Im Falle von Kooperationen mittels Lizenzen erhält ein Unternehmen vom Erfinder oder Schutzrechtinhaber eines bestimmten Produktes, das rechtlich geschützt ist, die Erlaubnis (Lizenz), dieses zu produzieren. Dies gilt hauptsächlich für Patente, Gebrauchsmuster, Warenzeichen oder Geschmacksmuster. Das Unternehmen muss seinerseits eine Gebühr an den Lizenzgeber entrichten.

Vorteile:

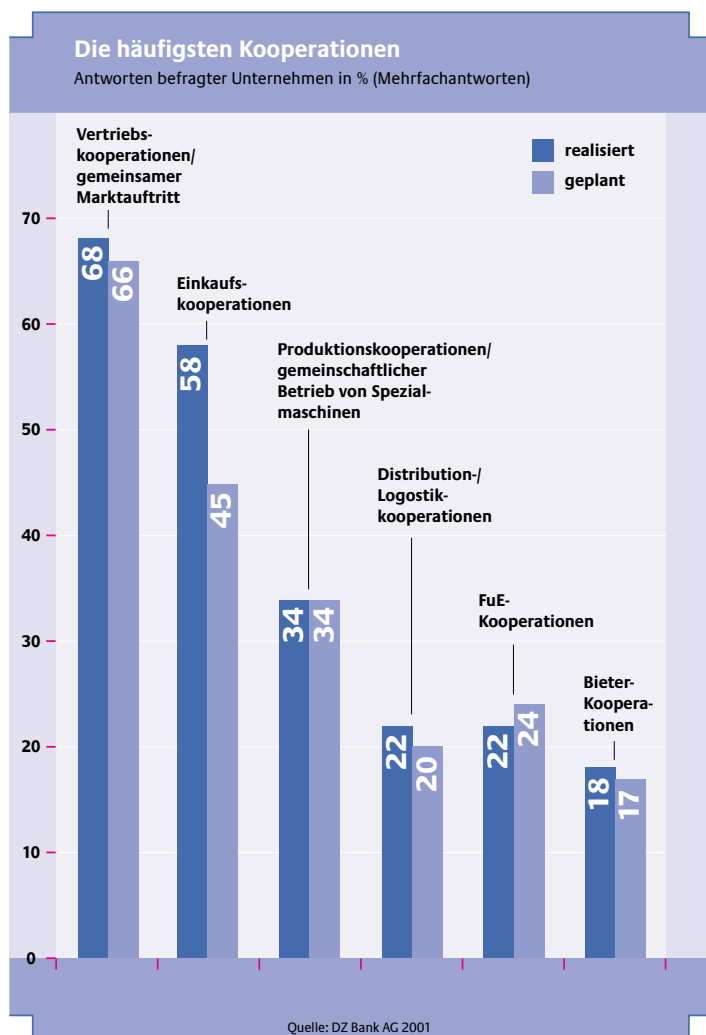
Erhalt und Zugewinn von Know-how- und Technologieposition

Auslastung vorhandener Kapazitäten

Hintergrund: Den unternehmerischen Wettbewerb allein mit den Ergebnissen der eigenen Forschung und Entwicklung zu bestreiten, ist kaum einem mittelständischen Unternehmen möglich. Eine permanente Nutzung externer Forschungsergebnisse und Technologien ist notwendig. Diesen Prozess gilt es systematisch zu organisieren und zu entwickeln. Jahr für Jahr werden auf dem internationalen Lizenzmarkt mehrere Tausend neue Produkte und Technologien zum Kauf oder zur Nutzung angeboten. Dazu kommt eine Vielzahl von Forschungsergebnissen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, die wiederum die Basis für neue Produkte und Technologien sind.

Untersuchungen der letzten Jahre beweisen, dass die Inanspruchnahme unternehmensfremden Wissens wesentlich zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. Lizenzgeschäfte sind sinnvoll:

- Als Instrument für den Markteintritt, zur Erschließung und zur Sicherung von Exportmärkten
- Als Instrument zur Stärkung der Wettbewerbskraft des Unternehmens, um neue Ideen und Technologien zur Entwicklung von Produkten oder zur Effizienzsteigerung in der Produktion heranzuziehen
- Als Instrument zur Nutzung von im Unternehmen vorhandenen Ressourcen (Know-how)



3. (Rechts-)Formen von Kooperationen

Im Zweifelsfall: Rechtsberatung

Vorweg: Die Informationen an dieser Stelle können (und dürfen) keine Rechtsberatung ersetzen. Die folgenden Hinweise greifen vielmehr die wichtigsten Fragen zur Organisation und zur Rechtsform einer Kooperation auf und sollen eine Orientierungshilfe sein.

Zu konkreten Vertragsfragen oder zur Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Rechtsform sollten die Partner unbedingt mit ihrem Rechtsanwalt und/oder Steuerberater sprechen.

Kooperations-Vereinbarung

Partner-Unternehmen können prinzipiell ohne jegliche formale Regelung zusammenarbeiten. Auch heute noch gilt in vielen Fällen zwischen Unternehmen, die sich verstehen, der Handschlag als Besiegelung einer Kooperations-Vereinbarung. Erwägenswert ist dies allerdings nur für überschaubare, kurzfristige Projekte.

Generell gilt: Vor allem für längerfristige Kooperationen sollten die Partner unbedingt eine schriftliche Kooperations-Vereinbarung aufsetzen, insbesondere dann, wenn Leistungen zu erbringen sind oder wenn Geld zwischen den beteiligten Unternehmen fließt. Diese Vereinbarung sollte die Rechte und Pflichten jedes Partners festschreiben. Dies ist wichtig,

- um Missverständnisse zu vermeiden. Die Schriftform „zwingt“ zu einer präzisen Formulierung der Inhalte der Vereinbarung,
- für den Fall, dass einem der Vertragspartner etwas zustößt. Dann sollten im Sinne des gemeinsamen Projektes und zum Schutz der Hinterbliebenen (Familienangehörige und abhängige Mitarbeiter) die Verhältnisse klar dokumentiert sein,
- für den Fall, dass sich die Partner eines Tages nicht mehr so gut vertragen. Dann sollte der Inhalt der getroffenen Kooperations-Vereinbarung klar festgehalten und auch eine Regelung vorgesehen sein, wie die Kooperation womöglich beendet werden kann.

Eine Kooperations-Vereinbarung muss nicht mit juristischen Spitzfindigkeiten gespickt und über viele Seiten aufgebläht sein. Oft genügen pro Absatz wenige Sätze. Sie sollte folgende Punkte enthalten (☞ s. auch Anhang „Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung“):

- Überschrift
- Die Vertragsparteien mit Adresse und Vertreter
- Beschreibung des Gegenstands der Kooperation
- Rechte der Vertragsparteien
- Pflichten der Vertragsparteien, u.a. Aufgaben, Zahlungsverpflichtungen
- Ggf. Ergebnisberechnung und -verteilung
- Regelung bei Meinungsverschiedenheiten
- Vertragsbeginn, -dauer und -kündigung
- Regelung der Folgen bei Beendigung des Vertrags
- Gerichtsstand
- Ort, Datum, Parteien und Namen der Unterzeichner, Unterschriften

Besonders zu beachten sind bei Kooperations-Vereinbarungen die bestehenden gesetzlichen Regelungen. Diese können im Ausland ganz anders sein als in Deutschland. So sind z.B. Auflagen und Vorschriften zum Schutz der Menschen und der Umwelt ebenso zu beachten wie die Gesetze gegen unlauteren Wettbewerb, die jeweils in anderen Ländern von deutschem Recht unterschiedlich sein können.

Bei Verträgen, die ein Schutzrecht zum Gegenstand haben (z.B. Patent), ist die Regelung von Schutzrechtsverletzungen durch Dritte und deren Abwehr ein wichtiger Punkt. Hier ist auch festzuhalten, welche Pflichten dem Schutzrechtgeber und welche dem Schutzrechtsnehmer obliegen.

Kooperations-Formen

Die Zusammenarbeit in einer Kooperation kann in verschiedenen äußeren Formen stattfinden. Welche Form man wählt, hängt vor allem von folgenden Fragen ab:

- Welche Ziele hat die Kooperation?
- Wie lange soll die Kooperation dauern?
- Wie viele Kooperationspartner sollen sich an der Kooperation beteiligen?
- Mit welchem Image soll die Kooperations-Gemeinschaft gegenüber Auftraggebern, Kunden, Banken etc. auftreten?
- Welchen Einfluss sollen die Kooperations-Partner auf Entscheidungen nehmen können?
- Welchen finanziellen Aufwand wollen die Partner auf sich nehmen (z.B. Kapitaleinlage)?
- Wie soll die Haftung geregelt sein?

Keine echte Kooperation: Zukauf von Einzelleistungen (Unterauftrag)

Viele kleine und mittlere Unternehmen werden die Situation kennen: Ein Auftrag winkt, die eigenen Kapazitäten reichen aber nicht aus, um ihn vollständig allein bearbeiten zu können. Dennoch möchte man den Auftrag annehmen und nicht der Konkurrenz überlassen. Ein Unternehmen in dieser Lage könnte (auch dauerhaft) einen Teil der anfallenden Arbeit abgeben: an einen Subunternehmer. Das abgebende Unternehmen bleibt dabei alleiniger Vertragspartner des ursprünglichen Auftraggebers.

Diese Art der Zusammenarbeit verfolgt nicht unbedingt weiterreichende oder strategische Ziele. Zweck ist vielmehr, einen (vorübergehenden) Engpass im eigenen Unternehmen zu beseitigen. Vertraglich wird die Zusammenarbeit zweckmäßigerweise so einfach wie möglich geregelt: Der Subunternehmer erhält einen Unter-Auftrag, der die beiderseitigen Rechte und Pflichten regelt.

Keine echte Kooperation: Vermittlung von Aufträgen

Aufträge, die im eigenen Unternehmen mangels Kapazitäten oder mangels Know-how nicht zu bewältigen sind, können natürlich auch einfach an ähnlich arbeitende Unternehmen der eigenen Branche weitervermittelt werden (üblicherweise gegen Provision). In diesem Falle wird das Unternehmen, das den Auftrag nun ausführt, Vertragspartner des Auftraggebers.

Aufträge bei Bedarf weiterzuvermitteln und ggf. selbst vermittelt zu bekommen, sichert die Auftragslage der beteiligten Partner. Diese Praxis kann über eine Vereinbarung vertraglich festgeschrieben werden, muss aber nicht.

Bietergemeinschaft/ Arbeitsgemeinschaft

Bietergemeinschaften machen Sinn, wenn sich verschiedene kleinere Unternehmen für einen größeren Auftrag (z.B. Bau eines Bürogebäudes) bewerben wollen.

Eine Bietergemeinschaft ist immer zeitlich befristet: bis zur Auftragsvergabe durch den Auftraggeber. Wird der erwünschte Auftrag an die Gemeinschaft erteilt, wird aus der Bietergemeinschaft eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE). Sie hat in der Re-

Kooperations-Beispiel 2: Die Notwerker 53806 Ruppichterroth

Art der Kooperation

Die Kooperation ist tätig im Geschäftsfeld „Rundum-Beschaffung, Erstellung, Reparatur, Instandsetzung, Wartung etc.“ aller handwerklichen Leistungen. Die Notwerker bieten einen 24-Stunden-Notdienst sowie Handwerker-Schnellservice für eilige Arbeiten.

Ziele/Gründe für die Kooperation

Die Kooperation wurde gegründet, um den potenziellen Kunden die aufwändige Suche nach mehreren Handwerksbetrieben zu ersparen. Die Forderung nach mehr Service und komplexen Leistungspaketen wird durch die Kooperations-Partner abgedeckt.

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Die Kooperation tritt mit einem Ansprechpartner nach außen auf, wobei alle Kooperationspartner gleichberechtigt sind.

Anzahl der beteiligten Partner

150

(Rechts-)Form der Kooperation

Formlose Kooperation mit und ohne vertragliche Bindung

Genutzte öffentlichen Förderhilfen

Keine

Art der Partnersuche

Anfangs schriftliche Suche nach Partnern (2.500 Handwerksbetriebe in Köln); heute meist Bewerbung neuer Betriebe um Aufnahme, in sehr seltenen Fällen Suche durch Notwerker per Internet oder Branchenbuch

Gründungsjahr

1997

Effekte der Kooperation

Zunehmende Auftragszahlen für Kooperationspartner, mehr Stammkunden, Werbekostensparnis

3. (Rechts-)Formen von Kooperationen

gel die Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, s.u.), zuweilen auch einer Offenen Handelsgesellschaft (OHG). Sie beginnt mit der Auftragserteilung und endet mit dem Ablauf der Gewährleistung.

Achtung: Die Bietergemeinschaft sollte eine schriftliche Vereinbarung darüber treffen, bei Auftragsvergabe den Auftrag gemeinschaftlich auszuführen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein Partner der Bietergemeinschaft „abspringt“ und der verbleibende Partner daraufhin nicht mehr in der Lage ist, den Auftrag allein zu bewältigen.

Interessengemeinschaft/ Strategische Allianz

In einer strategischen Allianz verpflichten sich die teilnehmenden Unternehmen in unternehmensstrategisch relevanten Bereichen (z.B. Einkauf, Vertrieb, Produktion) zur Zusammenarbeit (s. Anhang: Muster für eine Absichtserklärung). Ziele sind auch hier vor allem eine Risikoteilung, größere Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit beider Partner.

Kooperation und GbR

Eine Kooperation, in der sich die beteiligten Partner darauf festlegen, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, und die nach außen hin (z.B. gegenüber Auftraggebern, Kunden) als eine Person auftritt, wird damit in aller Regel zur Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Besondere Formalitäten sind nicht erforderlich, sogar eine mündliche Vereinbarung reicht, wenn auch ein schriftlicher Vertrag empfehlenswert ist. Aufträge werden an die GbR erteilt, Ansprüche an die GbR gestellt. Dabei muss man wissen, dass in einer GbR alle Teilhaber grundsätzlich mit ihrem Privatvermögen haften. Werden in der GbR Umsätze erzielt, so muss hierfür Umsatzsteuer entrichtet werden.

Gemeinsames neues Unternehmen/Joint Venture

Vor allem längerfristige Kooperationen können in der Form eines neu gegründeten Unternehmens in die Tat umgesetzt werden: einem so genannten Joint Venture. Dieses neue Unternehmen ist rechtlich selbständig. Es kann jede beliebige Rechtsform erhalten, je nachdem, wie Haftung, Mitspracherecht der Partner, Verwaltungsaufwand, Steuerbelastung, Image etc. geregelt bzw. gestaltet sein sollen. Es kann auch – im Falle einer E-Koope-

ration – ein rein virtuelles Unternehmen sein, das allein im Internet zu finden ist. Wie auch immer: Die Leitung übernehmen die Gesellschafterunternehmen in der Regel gemeinsam.

Ziel und Zweck eines Joint Venture ist es, einer strategischen Allianz eine stärkere Bindungswirkung zu verleihen. Außerdem ist es mit eigener Geschäftsführung, eigenen Mitarbeitern und eigenen Arbeitsabläufen meist handlungsfähiger und damit effektiver, als es eine Kooperation sein kann, in die womöglich mehrere Partner „hinein regieren“.

Diese Kooperations-Form bietet sich nicht zuletzt in Ländern mit z.B. schwierigen politischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Gegebenheiten an. Um Unternehmensaktivitäten dorthin auszudehnen, kann ein Joint Venture mit einem dort etablierten inländischen Partner gegründet werden. Dadurch wird ebenfalls die Anpassung an die kulturellen Gegebenheiten des jeweiligen Landes erleichtert.

Genossenschaften (eG)

Auch wenn die Form der Genossenschaft etwas „angestaubt“ wirken mag, so ist sie dennoch in einigen Branchen nach wie vor weit verbreitet (Raiffeisen-Genossenschaften, Landwirtschaft).

Die eingetragene Genossenschaft ist eine Sonderform des eingetragenen Vereins. Sie ist eine Rechtsform, die (laut Genossenschaftsgesetz) ihre Mitglieder bei ihren wirtschaftlichen Unternehmungen fördern soll. Dazu können gehören: Einkauf, Produktion/Fertigung, Verkauf auf gemeinschaftliche Rechnung. Außerdem kann die Genossenschaft auf gemeinschaftliche Rechnung z.B. Maschinen zur gemeinschaftlichen Nutzung anschaffen.

Diese Ziele könnten grundsätzlich auch durch jede andere Rechtsform erreicht werden. Die Genossenschaft bietet ihren Mitgliedern allerdings einen relativ geringen bürokratischen Aufwand (z.B. im Unterschied zur GmbH) und eine Haftungsbeschränkung durch die Gesellschaft.

Kooperations-Beispiel 3: Hütter & Hütter & Burger 46047 Oberhausen



Art der Kooperation

Die Kooperation ist tätig im Friseurhandwerk. Projektbezogen werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Partner gemeinsam von den „Chefs“ aller beteiligten Betriebe und externen Lehrern geschult.

Ziele/Gründe für die Kooperation

Sie wurde gegründet, um dem Druck zu neuen und innovativen Leistungen sowie der zunehmenden Konkurrenz besser zu begegnen. Ziel war vor allem auch, für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen Kosten einzusparen.

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Die Partner sind innerhalb der Kooperation gleichberechtigt. Zur internen Koordinierung wurde ein Organisationsplan aufgestellt, der für die Partner verbindlich ist.

Anzahl der beteiligten Partner

3

(Rechts-)Form der Kooperation

Projektbezogene Zusammenarbeit, formlos ohne vertragliche Bindung

Genutzte öffentlichen Förderhilfen

Keine

Art der Partnersuche

Partner sind befreundet

Gründungsjahr

1999

Effekte der Kooperation

Kosteneinsparungen für Schulungen, Know-how-Gewinn und Motivationsschub für Mitarbeiter, bessere Qualität der Arbeitsergebnisse

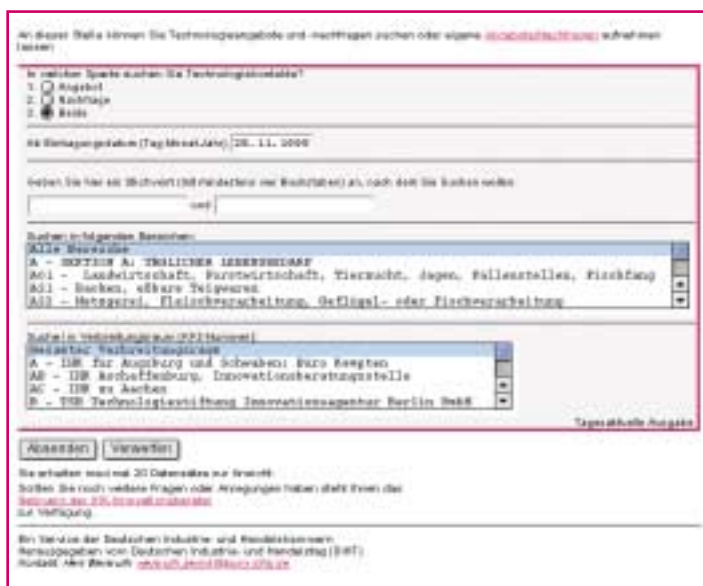
Partnerschaftsgesellschaften Freier Berufe (PartGG)

Die Partnerschaftsgesellschaft ist eine neue Rechtsform für Angehörige der Freien Berufe, die eigenverantwortlich mit Partnern zusammenarbeiten wollen. Sie ist für Berufsgruppen gedacht, denen die Rechtsform der GmbH verwehrt oder zu aufwändig ist.

Damit ist die Partnergesellschaft eine attraktive Alternative zur GbR. Vor allem die Haftung ist hier anders geregelt: Die Partnerschaftsgesellschaft haftet mit ihrem Geschäftsvermögen und dem Privatvermögen der Gesellschafter; für Fehler in der Berufsausübung haftet jeweils nur der handelnde Partner. Freiberufler, deren Haftung per Berufsgesetzen und -verordnungen beschränkt ist, müssen darüber hinaus eine Haftpflichtversicherung abschließen. Die Gesellschaft muss in das Partnerschaftsregister beim Amtsgericht eingetragen werden.

Technologiebörse (IHK):

Die Technologiebörse enthält Angebote und Nachfragen zu neuen Innovationen, Produkten und Verfahren. Hier kann man Technologieangebote und -nachfragen suchen oder eigene Angebote/Nachfragen aufnehmen lassen (www.technologieboerse.ihk.de).



Recyclingbörse (IHK):

Die IHK-Recyclingbörse ist ein überbetriebliches Vermittlungssystem für verwertbare Abfälle und Produktionsrückstände. Hier können Unternehmen Partner suchen, um verwertbare Stoffe wieder der Kreislaufwirtschaft zuzuführen, oder verwertbare Stoffe nachfragen (<http://recy.ihk.de>).



Umweltfirmen-Informationssystem/UMFIS (IHK):

Alle Unternehmen und Institutionen, die Produkte oder Dienstleistungen für den Umweltschutz anbieten, können dort ihr individuelles Leistungsprofil datenbankgestützt präsentieren und nach Kooperations- und Geschäftspartnern und Produkten suchen (www.umfis.de).



INSTI-Netzwerk

Das INSTI-Netzwerk besteht aus privaten Anbietern und öffentlichen Einrichtungen, die Aufgaben des Erfindungs- und Patentwesens wahrnehmen, z.B. Patentanwälte, Patentinformationsvermittler, Technologietransferzentren. Vor allem durch die Dienstleistungs-Datenbank der INSTI-Partner haben Unternehmen die Möglichkeit, zu allgemeinen, aber auch zu ganz speziellen Anfragen oder Problemstellungen, den oder die geeigneten INSTI-Partner herauszusuchen. Das gilt auch für FuE-Kooperationen und die Suche nach Venture-Capital-Unternehmen. Kontakt: Institut der deutschen Wirtschaft (☞ siehe Adressen).

Handwerkskammern

Die Handwerkskammern (HWKs) unterhalten eine Betriebsdatenbank, die bei der Suche nach Kooperationspartnern hilft. Kontakt über die regionale HWK oder unter www.handwerk.de.

Anzeigen in Fachzeitschriften

Inserate in der Fachpresse oder in Kammerzeitschriften führen auf der Suche nach Partnern zum Erfolg. Kontakt: die in Frage kommenden Fachverlage bzw. die örtliche Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Handwerkskammer (HWK).

4. Partner-Suche

International

Bundesagentur für Außenwirtschaft

Die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai) ist eine Servicestelle des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie versorgt die kleinen und mittleren Unternehmen mit aktuellen Informationen über Auslandsmärkte. Das Angebot reicht von Informationen zur Wirtschaftslage und -entwicklung über Branchentrends, geschäftspraktischen Themen, Recht- und Zollregelungen, Ausschreibungen, Geschäfts- und Kooperationswünschen bis hin zu Auskunfts- und Kontaktstellen für über 150 Länder der Welt. Neben einem Auskunftsservice und mehr als 3.000 Publikationen ist das Informationsangebot auch im Internet abrufbar. Zusätzlich steht das durch die bfai betreute Außenwirtschaftsportal iXPOS (www.ixpos.de) zur Verfügung. Es vereinigt unter seinem Dach die Serviceleistungen der wichtigsten Akteure der deutschen Außenwirtschaftsförderung. Kontakt: Bundesagentur für Außenwirtschaft (siehe Adressen).



Auslandshandelskammern

Wichtige Ansprechpartner sind die in über 50 Ländern der Welt tätigen Auslandshandelskammern (AHKs), die Delegierten und Repräsentanzen der Deutschen Wirtschaft. Die vom BMWi geförderten Einrichtungen bieten vielfältige Dienstleistungen: z.B. die Vermittlung von Geschäftspartnern, Produktberatung oder Projektberatung und -begleitung. Kontakt: Ein Verzeichnis aller deutschen AHKs halten die örtlichen IHKs bereit. Eine Übersicht gibt es zudem im Internet unter www.ahk.de.

Wirtschaftsabteilungen der Botschaften und Generalkonsulate/Amtliche Vertretungen

Hilfe erhalten kooperationswillige Unternehmen auch bei den Wirtschaftsabteilungen der deutschen Botschaften und Generalkonsulate im Ausland. Überall dort, wo keine Auslandshandelskammern oder Repräsentanzen bestehen, beraten sie beispielsweise bei Ausschreibungen öffentlicher Institutionen, stellen Kontakte zu amtlichen Stellen des Gastlandes her und unterstützen die Unternehmen bei ihren Anliegen (z.B. auch bei der Suche nach Kontaktpartnern).

Anschriften der Botschaften und Generalkonsulate enthält die Publikation „Vertretungen der Bundesrepublik Deutschland im Ausland“, Hrsg. Auswärtiges Amt (siehe Adressen). Bestellung über Bundesanzeiger Verlag (siehe Adressen).

Ausländische Vertretungen

Ausländische Botschaften, Konsulate und Handelsförderstellen in Deutschland geben in der Regel kostenlos Adressen ihres Heimatlandes heraus. Kontakt über Auswärtiges Amt (siehe Adressen)

Industrie- und Handelskammern

Bei den Industrie- und Handelskammern (IHKs) sind – auch überregional – Adressen von Unternehmen erhältlich, die Wirtschaftsbeziehungen mit Unternehmen im Zielmarkt haben.

Ausländische Wirtschafts-institutionen

In vielen Ländern stehen auch Kammern und Wirtschaftsverbände (z.B. „chambers of commerce“) als Ansprechpartner zur Verfügung. Ein Verzeichnis aller europäischen Kammern gibt es bei der Dachorganisation der europäischen Kammern Eurochambres, die ihren Sitz in Brüssel hat (siehe Adressen).

Ein weltweites Kammerverzeichnis gibt es im Internet unter www.worldchambers.com.

Netzwerk Technologiekooperation

Das Netzwerk wurde im Rahmen des Programms PRO INNO eingerichtet. Es unterhält Kontaktbüros in Ländern Mittel- und Osteuropas, Lateinamerikas und Asiens, die bei der Anbahnung von FuE-Kooperationen helfen (siehe Adressen).

Handelsvertreterverbände

Bei der Suche nach Handelsvertretern sind unter anderem die Handelsvertreterverbände behilflich. Ein Verzeichnis ausländischer Verbände finden Sie auf den Internet-Seiten des Internationalen Handelsvertreterverbandes (International Union of Commercial Agents and Brokers, I.U.C.A.B.) (siehe Adressen).

Über die Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmakler-Verbände (CDH) kann u.a. ein Englisch-Deutscher Mustervertrag bezogen werden (siehe Adressen).

Bundesverband des Deutschen Exporthandels e.V.

Der Bundesverband des Deutschen Exporthandels e.V. (BDEX) versteht sich als Spitzenverband für internationalen Handel, Transit- und Kompensationshandel. Eine wesentliche Aufgabe der Verbandsarbeit ist die Beratung und Vermittlung von Kontakt- und Informationswünschen von Mitgliedsunternehmen. Im Mittelpunkt steht dabei die Sammlung, Koordinierung und Auswertung von Daten rund um das Thema „Ausfuhr“. Über die Internet-Datenbank des Verbandes erfährt man, in welchen Märkten und mit welchen Produkten die Mitglieder des BDEX im Außenhandel vertreten sind (siehe Adressen).

Börsen

Im Internet ist eine Vielzahl von Marktplätzen anzutreffen, die Sie sowohl zur Kontaktaufnahme hinsichtlich passender Nachfragen als auch nach Angeboten durchsuchen können. Achtung: Seriosität der Anbieter prüfen!

Geschäftswünsche-Datenbank der

Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai):

Hier laufen jährlich ca. 10.000 konkrete Anfragen ausländischer Unternehmen nach Geschäftskontakten zu deutschen Firmen ein. Kontakt:

Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai)

Agrippastr. 87-93, 50675 Köln

Tel.: 0221/2057-359

Fax: 0221/2057-212

E-Mail: gesch.wuensche@bfai.com

Internet: www.bfai.com



E-Trade-Center:

Das E-Trade-Center ist die Internetbörse der AHKs und IHKs für internationale Kooperationen, Angebote für Waren oder Dienstleistungen etc. Der Internetservice unterstützt Unternehmen bei der Suche nach einem Geschäftspartner. Hier können auch Kooperations-Angebote kostenlos veröffentlicht und abgefragt werden. Kontakt: über die regionalen IHKs und AHKs oder im Internet: www.e-trade-center.com.

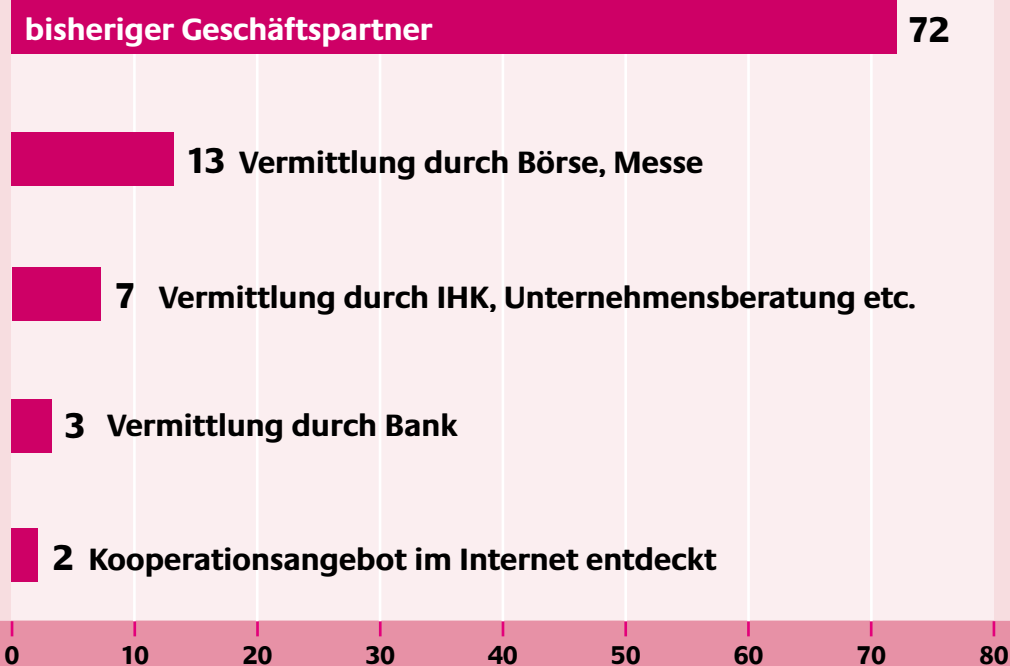
BUSINESS – International Opportunities Service:

Das Banken-Netzwerk BUSINESS - International Opportunities Service, dem zur Zeit 18 europäische Banken und Bankenorganisationen angeschlossen sind, enthält ebenfalls Kooperations-Börsen, außerdem Daten zu Unternehmen und Hilfen für Innovationen. Aus Deutschland beteiligen sich: Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG, DG Bank AG, Sparkassen und Landesbanken sowie Volks- und Raiffeisenbanken. Kontakt: Internet: www.busi.de

4. Partner-Suche

Wie Kooperationspartner gefunden?

Antworten befragter Unternehmer in %



Quelle: DZ Bank AG 2001

Euro Info Centren:

Die Euro Info Centren (EIC) vermitteln Kooperations-Partner über ihr eigenes Kooperations-Netzwerk (siehe Adressen). Eine Gesamtübersicht gibt es im Internet unter www.eic.de.

Kooperations-Börsen mit organisierten Begegnungen

Interprise:

Interprise ist eine unregelmäßige, auf Branchen beschränkte Kontaktmesse für kleine und mittlere Unternehmen (ohne Einschränkung auf wirtschaftlich benachteiligte Regionen). Teilnehmende Unternehmen erhalten einen Zuschuss von 50 % der für sie anfallenden Kosten. Kontakt: IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft (siehe Adressen).

Unternehmerreisen

Unternehmerreisen werden von Bundesministerien, Ländervereinen, den Bundesländern, kommunalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Industrie- und Handelskammern u.a. organisiert. Hier können die Marktchancen auf Auslandsmärkten erkundet und/oder Treffen mit möglichen Kooperationspartnern organisiert werden. Kontakt: Industrie- und Handelskammern vor Ort oder im Internet über das Außenwirtschaftsportal „iXPOS“ unter www.ixpos.de (☞ siehe Adressen, über Termine/ Veranstaltungen) und www.ihk.de (über „Veranstaltungen“ unter dem Schlagwort „Unternehmerreisen“).

Datenbanken und Vermittlungsdienste der EU

EUROKONTAKTE:

Der Service EUROKONTAKTE bietet eine Darstellung der Kooperations-Angebote, die das europäische Netzwerk der knapp 300 Euro Info Centren (EIC) monatlich erreichen. Nach Branchen und Ländern sortiert, bereiten Mitglieder des deutschen EIC-Netzwerks die eingehenden Kooperationsangebote systematisch auf, übersetzen diese und stellen sie in gedruckter Form und/oder in Datenbanken interessierten Unternehmen zur Verfügung. Kontakt/Zugang über die regionalen EICs (siehe Adressen).

Firmenpools

Kontakte zu potenziellen Partnern lassen sich auch über so genannte Firmenpools herstellen. Ein Firmenpool ist ein Büro im Ausland, das mehrere Betriebe unterhält. Die Miete und die Kosten für den Repräsentanten vor Ort (bearbeitet den Markt für die Auftraggeber) werden aufgeteilt. Kontakte vermittelt die IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft (siehe Adressen).

Darüber hinaus werden auch durch die Bundesländer Firmenpools gefördert.

Messen

Eine besondere Hilfe bei der Suche nach Kooperationspartnern für das Auslandsgeschäft sind Besuche oder eine direkte Beteiligung an internationalen Messen und Ausstellungen im In- und Ausland. Für kleine und mittlere Unternehmen bietet sich im Ausland insbesondere die Teilnahme auf einem Firmengemeinschaftsstand an (vom BMWi oder Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) gefördert). Kontakt: Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) (siehe Adressen).



Ausstellerkataloge

Mögliche Partner können Aussteller auf den Fachmessen im anvisierten Zielmarkt sein. Sowohl die Industrie- und Handelskammern (IHK) als auch der Ausstellungs- und Messeausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) können führende Fachmessen herausfinden. Beim Veranstalter kann man sich dann den Ausstellerkatalog der letzten Veranstaltung besorgen und so wichtige Unternehmen seiner Branche direkt ansprechen. Die Ausstellerkataloge sind über die örtliche IHK sowie über den AUMA (siehe Adressen) zu beziehen.

Kontakte über Dritte

Eine weitere Möglichkeit ist es, deutsche Firmen und Beratungsunternehmen ausfindig zu machen, die sich im Zielmarkt engagieren. Spediteure verfügen oft über Kontakte im Ausland und auch Banken können über ihre Korrespondenzbanken oder Filialen im Ausland weiterhelfen. Kontakte über Geschäftsbanken oder das Banken-Netzwerk: www.busi.de (Adresse s.o.), Mitgliederverzeichnisse der deutschen Auslandshandelskammern (AHK, Kontakt s.o.) oder Verbände (z.B. Bundesverband Spedition und Logistik; siehe Adressen).

15 Merkpunkte für den Kooperations-Ablauf

Schritt für Schritt

Jede Kooperation ist ein Prozess, der in vielen einzelnen Schritten abläuft. Nur wer nach jedem einzelnen Schritt noch „sicheren Boden unter den Füßen hat“, sollte weitergehen. Wer sich unsicher fühlt, sollte das Zusammengehen lieber früher als zu spät beenden.

Vorbereitung

1. Vorteile erkennen und Kooperationsziele festlegen

Springt für unser Unternehmen wirklich etwas dabei heraus, wenn es eine Kooperation eingeht, anstatt allein weiter zu wirtschaften? Wenn ja: Was? Unternehmerinnen und Unternehmer, die für sich diese Fragen beantworten wollen, können sich dabei an der Übersicht der Kooperations-Vorteile (☞ siehe Seite 6) orientieren. Dabei sollte man für sein Unternehmen eine Prioritätenliste dieser Ziele bzw. Vorteile aufstellen. Wenn tatsächlich die wichtigsten Ziele bzw. Vorteile erreichbar scheinen, so sollte man nun prüfen, ob diese durch die Zusammenarbeit mit einem bestimmten Partner-Unternehmen erreicht werden können.

2. Eigen- und Fremdleistung in der Kooperation aufteilen

Ausgehend von den ins Auge gefassten Zielen muss nun überlegt werden, wer was in einer Partnerschaft zu tun hat. Jeder Partner muss für sich klar stellen: „Was kann ich in die Kooperation einbringen? Welche Leistungen erwarte ich von meinem Partner?“. Auf diese Weise erhält man nicht nur eine erste Vorstellung davon, wie der künftige Partner „aussehen“ sollte. Darüber hinaus lassen sich so auch mögliche Problem-Zonen der künftigen Zusammenarbeit früh erkennen.

3. Anforderungen an Kooperations-Partner beschreiben

Wenn feststeht, welche Leistungen man von seinem künftigen Partner erwartet, ist es ratsam, nun bestimmte Eigenschaften und Qualitäten zu formulieren, die er mitbringen sollte. Ergebnis: ein klares Anforderungsprofil. Anhand dieses Anforderungsprofils lassen sich die verschiedenen Kandidaten miteinander vergleichen.

Harte Faktoren

In aller Regel sind diejenigen Partner die richtigen, die dort ihre Stärken haben, wo das eigene Unternehmen „schwach auf der Brust“ ist. Sie sollten also die Schwächen ausgleichen können, die dafür verantwortlich sind, dass das eigene Unternehmen seine Ziele nicht im Alleingang erreichen kann. Zentrale Fragen:

- Deckt das Partner-Unternehmen das passende Geschäftsfeld ab (z.B. Produktion, Absatz, Kundenakquise)?
- Verfügt das Partner-Unternehmen über wichtige Ressourcen (z.B. Know-how, Fertigungsanlagen)?
- Verfügt das Partner-Unternehmen über wichtige technologische Kompetenz?
- Verfügt das Partner-Unternehmen über einen interessanten Kundenstamm?
- Verfügt das Partner-Unternehmen über besondere Management-Fähigkeiten?
- Passt die Größe des Partner-Unternehmens (z.B. Zahl der Mitarbeiter, Umsatz)?
- Ist der Standort des Partner-Unternehmens der richtige (z.B. Region, Infrastruktur am Unternehmensstandort)?
- Wer einen Partner für den Vertrieb im Ausland sucht, sollte sich zunächst darüber klar werden, welchen Markt er ansteuern will: in der EU, in Osteuropa, Asien etc.? Verfügt das Partner-Unternehmen über Verbindungen zu den angesteuerten Zielmärkten?

Weiche Faktoren

Abgesehen davon, was der künftige Partner an Stärken in die Zusammenarbeit einbringt, sollte man gründlich prüfen, ob man auch zueinander passt. Davon, ob man harmoniert oder nicht, hängt entscheidend ab, ob die „Ehe“ hält. Dabei sollte man sich genaue Vorstellungen zu folgenden Fragen machen:

- Harmonisieren die handelnden Personen (z.B. Unternehmenskultur im Partner-Unternehmen)?
- Harmonisieren die Unternehmensführungen (z.B. Unternehmensstruktur, Führungsstil)?
- Ist der Partner ausreichend engagiert (Wie viel Zeit, Energie, Personal etc. will er in die Kooperation investieren)?
- Stimmt die „Chemie“ zwischen den Partnern?

(siehe Checkliste: Ist dieser Partner der richtige?

☞ Seite 32)

4. Kooperations-Partner suchen und auswählen

Anhand des nun gefertigten Anforderungsprofils kann man sich nun auf die Suche nach dem „Wunschpartner“ begeben (⇨ siehe Kapitel „Partner-Suche“).

5. Kontakt zu Kooperations-Partner aufnehmen

Auf den ersten Blick mag dieser Punkt unwichtig erscheinen. Aber: Überlegen Sie sich, wenn Sie einen oder mehrere Kandidaten in die engere Wahl gezogen haben, welche Informationen Sie bei einer Kontaktaufnahme über das Kooperationsvorhaben preisgeben und welche (noch) nicht. Es geht immerhin um Ideen, Planungen und Entscheidungen, die den gemeinsamen Wettbewerb und damit die Zukunft beider Unternehmen betreffen. Bevor Sie „zur Sache“ kommen, sollte zunächst einmal vorsichtig sondiert werden, wie vertrauenswürdig die potenziellen Partner sind.

Umsetzung

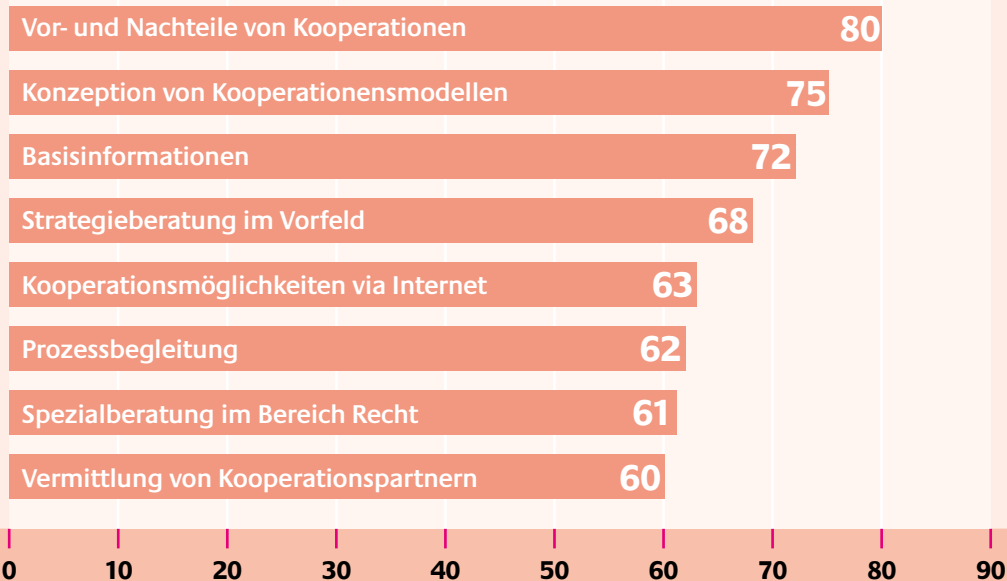
In dieser Phase eines Kooperationsprojekts kommt es darauf an, die eigentliche Kooperations-Arbeit technisch und organisatorisch zu planen und zu verankern: in die Planung und Abläufe der beteiligten Unternehmen und der Mitarbeiterschaft im eigenen Unternehmen sowie beim Partner.

6. Ziele zwischen Kooperations-Partnern abgleichen

Wenn zwei oder mehrere Partner zusammenarbeiten wollen, sollten sie sich genau (und nicht nur ungefähr) darüber im Klaren sein, „wohin sie gemeinsam marschieren wollen“. Wichtig ist also festzulegen, welche Ziele angesteuert werden sollen. Dabei muss unbedingt zunächst erkundet werden, ob sich die Partner bei der Art der Zielsetzungen einig sind. Das muss nicht unbedingt bedeuten, dass ihre Ziele identisch sind, solange jeder Partner seine Ziele mit einbringen kann und die Ziele des anderen kennt und akzeptiert (siehe Checkliste: Stimmen Sie Ihre Kooperations-Ziele ab! ⇨ Seite 33).

Beratungsbedarf in Sachen Kooperation

Antworten befragter Unternehmen in % (Mehrfachantworten)



Quelle: DZ Bank AG 2001

Achtung: Die Bearbeitung dieser Checkliste ist Bestandteil der Dokumentation für das Kooperations-Projekt. Das sollte ggf. in einer schriftlichen Kooperations-Vereinbarung (Kooperations-Plan oder -Vertrag) festgehalten werden.

Nicht jeder Partner versteht dabei unter Erfolg dasselbe. Daher sollten in einer Zusammenarbeit die angestrebten Ziele exakt definiert werden. Dies ist wichtig vor allem für die später anstehende Kooperations-Kontrolle: Wann ist – gemessen an den Zielsetzungen – die Kooperation erfolgreich, wann nicht?

Übersicht: Chancen und Risiken einer offenen Kommunikation

Chancen

- Motivation des potenziellen Partners für die Kooperation
- Schaffen einer Vertrauensbasis
- Zusätzliche Informationen über den Partner
- Inhaltliche Anregungen zum Kooperations-Vorhaben

Risiken

- Verlust der Kooperationsidee an den Gesprächspartner
- Offenlegung der eigenen Geschäftsstrategie

Quelle: Stephan Killich, Holger Luczak: Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfa-den für mittelständische Automobilzulieferer. Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen. Sonderdruck 06/00, 2000. Internet: www.iaw.rwth-aachen.de

7. Kooperations-Manager bestimmen

Um eine Kooperation erfolgreich vorzubereiten, in die Tat umzusetzen und zwischen allen Beteiligten zu koordinieren, sollten bestimmte Verantwortlichkeiten für den gesamten Prozess in der Hand einer Kooperations-Managerin oder eines Kooperations-Managers liegen. Dabei sollten die Partner darüber nachdenken, ob sie einen gemeinsamen Kooperations-Manager installieren oder je einen pro Partner-Unternehmen.

Dem Kooperations-Manager kommt eine Schlüsselrolle dafür zu, dass die Kooperation erfolgreich „über die Bühne“ geht. Er trägt also eine hohe Verantwortung. Außerdem braucht er das absolute Vertrauen seiner Geschäftsleitung. Er muss auch aus dem „normalen“ hierarchischen „Gerangel“ herausgenommen sein und sich nur auf seine Aufgaben konzentrieren können. Es muss eindeutig geklärt sein, vom wem der Kooperations-Manager Weisung entgegenzunehmen hat und wem gegenüber er weisungsbefugt ist.

Kooperations-Manager sollten – wenn möglich – nur Mitarbeiter der Partner-Unternehmen werden. Keinesfalls sollten für längere Zeit Externe als Kooperations-Manager arbeiten. Sie sind womöglich zu weit entfernt von internen Diskussionen und Entscheidungen über unternehmerische Ziele und Strategien. Die Ergebnisse dieser Diskussionen müssen jederzeit mit den Zielen und dem Verlauf der Zusammenarbeit abgestimmt werden können.

Achtung: Eine Geschäftsleitung entscheidet mit der Auswahl eines Kooperations-Managers über den Erfolg des gesamten Kooperationsvorhabens. Darum sollte keine Geschäftsleitung zögern (etwa aus Kostengründen), eine Kooperations-Managerin oder einen Kooperations-Manager einzusetzen. So erleichtert sie sich und ihren Mitarbeitern das Leben mit und während der Kooperation erheblich. Nach Möglichkeit sollte sie bzw. er diese Aufgabe hauptamtlich übernehmen. Sollte eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter nebenher als Kooperations-Manager fungieren wollen, so führt das erfahrungsgemäß dazu, dass diese bzw. dieser überlastet ist und Mitarbeiter, die Fragen oder Sorgen haben, das Gefühl vermittelt bekommen, nicht ernst genommen zu werden.

Aufgaben des Kooperations-Managers festlegen

Ein Kooperations-Manager sollte ein „Allrounder“ sein und vielfältige hohe fachliche und soziale Kompetenzen besitzen. Seine Aufgabenbeschreibung sollte entsprechend ausgestaltet sein, ebenso seine hierarchische Einbindung und sein Aktionsradius und – keineswegs nebensächlich – die Dotierung seiner Position (siehe Checkliste: Aufgaben eines Kooperations-Managers → Seite 34). Achtung: Die Bearbeitung dieser Checkliste ist Bestandteil der Dokumentation für das Kooperations-Projekt. Das sollte ggf. in einer schriftlichen Kooperations-Vereinbarung (Kooperations-Plan oder -Vertrag) festgehalten werden.

Sie bzw. er muss:

- Ängste abbauen können
- Zuhören können
- Organisieren können
- Begeistern können
- Beraten können
- Integrierend wirken
- Konfliktfähig sein
- Durchsetzungsfähig sein
- Kompromissfähig sein
- Unternehmerisch denken
- Zuverlässig sein

8. Mitarbeiter beteiligen und auswählen

Auch wenn eine Kooperation von den Unternehmensleitungen beschlossen wird: Es sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partner-Unternehmen, von denen Erfolg oder Misserfolg des Vorhabens maßgeblich abhängen. Das betrifft vor allem die Kooperationen, in denen nicht ein eigenes neues Unternehmen entsteht (wie bei einem Joint Venture). Daher sollten hier auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so früh wie möglich in die Überlegungen und Planungen miteinbezogen werden.

Welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür in Frage kommen, hängt ab von ihrer

- Teamfähigkeit
- Fachlichen Kompetenz
- Flexibilität
- Kreativität
- Vertrauenswürdigkeit
- Kommunikationsfähigkeit

Mit Personen, die nach diesen Maßgaben in Frage kommen, müssen nun die „Kooperations-Mannschaften“ der Partner-Unternehmen „aufgestellt“ werden. Ergebnis: eine abgestimmte und zwischen den Partnern verbindliche Liste der an der Kooperation beteiligten Akteure.

Dabei sind ggf. – je nach Feld der Kooperation – folgende Zuständigkeiten auf beiden Seiten zu be-
setzen:

- Gemeinsames Kooperations-Komitee
- Kooperations-Manager
- Teamleiter Produktentwicklung
- Teamleiter Marketing
- Teamleiter Vertrieb
- Teamleiter Einkauf
- Teamleiter Logistik
- Teamleiter Service/Kundenmanagement
- Teamleiter PR
- Teamleiter Konkurrenzanalyse
- Teamleiter Marktanalyse
- Teamleiter Personaleinsatz
- Teamleiter Kooperationskontrolle
- Teamleiter Kooperationsfinanzen

Mitarbeiter vorbereiten

Das Kooperations-Vorhaben sollte allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offiziell vorgestellt werden, z.B. im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung. Allen Beteiligten muss deutlich werden, was das Projekt für sie bedeutet, welche unternehmerischen Ziele damit erreicht werden sollen, wie diese Ziele erreicht werden können und welche Zeiträume dafür vereinbart worden sind. Selbstverständlich sollten die Mitarbeiter bei dieser Gelegenheit auch ihre neuen Partner kennen lernen: am besten gleich persönlich.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der eigentlichen Zusammenarbeit beteiligt sind, benötigen darüber hinaus noch genauere Informationen:

- Wie genau lauten die Kooperations-Ziele?
- Welche Maßnahmen sollen umgesetzt werden?
- Bis wann sollen welche Ziele erreicht sein?
- Wer sind die handelnden Personen im eigenen Unternehmen?
- Wer sind die handelnden Personen im Partner-Unternehmen?
- Wer sind die Ansprechpartner bei Problemen oder Konflikten?

9. Kooperations-Maßnahmen planen

Nachdem sich die Kooperations-Partner darüber verständigt haben, welche Ziele sie anstreuen, müssen sie nun festlegen, wie sie diese Ziele erreichen wollen (siehe Checkliste: Legen Sie Ihre Kooperations-Maßnahmen fest! ☞ Seite 35). Achtung: Die Bearbeitung dieser Checkliste ist Bestandteil der Dokumentation für das Kooperations-Projekt. Das sollte ggf. in einer schriftlichen Kooperations-Vereinbarung (Kooperations-Plan oder -Vertrag) festgehalten werden.

10. Kooperations-Plan vereinbaren

Alle Ziele und Maßnahmen sind „Eckpunkte“ eines gemeinschaftlichen Kooperations-Plans. Ein Kooperations-Plan sollte enthalten:

- Genaue Liste der Kooperationsziele:
Was wollen wir erreichen?
- Strukturierung und Verteilung von Arbeitspaketen: Welches Unternehmen übernimmt was?
- Zeit- und Budgetpläne:
Was muss bis wann erledigt sein?
- Aufgabenbeschreibungen für alle Beteiligten: Was genau ist zu tun?
- Personal- und Zuständigkeitsregelungen:
Wer ist für welche Arbeiten zuständig?
- Kooperations-Manager/Lenkungsteam:
Wer steuert und überwacht den Kooperationsprozess?

Dieser Kooperations-Plan sollte unbedingt schriftlich festgehalten werden. Nicht aus Misstrauen; vielmehr als eindeutige „Wegbeschreibung“ für die gemeinsame Zusammenarbeit. Er kann Bestandteil einer vertraglichen Kooperations-Vereinbarung (s. auch Anhang „Wichtige Punkte einer Kooperations-Vereinbarung“) werden oder an die Stelle eines solchen Vertrags treten, wenn die Partner auf weitere Formalitäten verzichten wollen (und können).

Kooperations-Plan und Business-Plan

Außer im grundlegenden Kooperations-Plan können die Partner die Kooperations-Konditionen auch in einem gemeinsamen Business-Plan festlegen. Das ist vor allem dann zu empfehlen, wenn für die Zusammenarbeit ein neues Unternehmen gegründet wird. Ein ausführlicher und schriftli-

cher Business-Plan verschafft den Kooperations-Partnern – nach innen – Klarheit über ihr Vorhaben. Er zwingt sie dazu, sich mit allen wichtigen Aspekten des neuen Unternehmens auseinander zu setzen und zeigt Chancen und Risiken auf. Er ist außerdem – nach außen – das „Werbemittel“ des neuen Unternehmens, etwa wenn es Kreditgeber gewinnen will.

Für beide Zwecke muss der Business-Plan alle Faktoren berücksichtigen, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Er orientiert sich an folgender Gliederung:

- Produkt/Leistung
- Markt/Konkurrenz
- Management
- Mitarbeiter
- Marketing
- Organisation
- Rechtsform/Firma
- Chancen/Risiken
- Umsetzungsplan
- Planung
- Finanzierung

11. Kooperation kontrollieren

Jede Kooperation ist ein Prozess. Es ist also unrealistisch anzunehmen, dass einmal verabredete Ziele dauerhaft richtig sind oder vereinbarte Abläufe dauerhaft gleich ablaufen sollten. Das bedeutet: Eine Kooperation muss laufend kontrolliert und gestaltet werden.

Ist die Kooperation erfolgreich?

Wer wissen will, ob eine Kooperation funktioniert und erfolgreich ist, muss dies natürlich zuallererst an den vorgegebenen und vereinbarten Zielen messen (siehe Checkliste: Stimmen Sie Ihre Kooperations-Ziele ab! ☞ Seite 33). Diese Vereinbarungen sollten Sie in der Kooperations-Dokumentation finden. Spätestens jetzt stellt sich heraus, wie wichtig es ist, diese Ziele genau zu definieren und die richtigen Messgrößen zu vereinbaren, damit es keine Konflikte bei der Erfolgsmessung gibt. Zuständig für diese Kooperations-Kontrolle und -Gestaltung sind die Geschäftsleitungen der Partner sowie die genannten Kooperations-Manager. Konsequenzen: Falls die gesteckten Ziele erreicht oder weiterhin in erreichbarer Nähe sind, ist alles in Ordnung. Hat die Kooperation aber die gesteckten Ziele verfehlt, so müssen

- die Gründe dafür ermittelt werden,
- bei lösbaren Problemen oder Konflikten

Anpassungen in der Kooperation durchgeführt werden,

- bei unlösbaren Problemen oder Konflikten die gemeinsamen Arbeiten beendet werden. (siehe Checkliste: Ist die Kooperation erfolgreich? → Seite 36).

Achtung: Die Bearbeitung dieser Checkliste ist Bestandteil der Dokumentation für das Kooperations-Projekt. Das sollte ggf. in einer schriftlichen Kooperations-Vereinbarung (Kooperations-Plan oder -Vertrag) festgehalten werden.

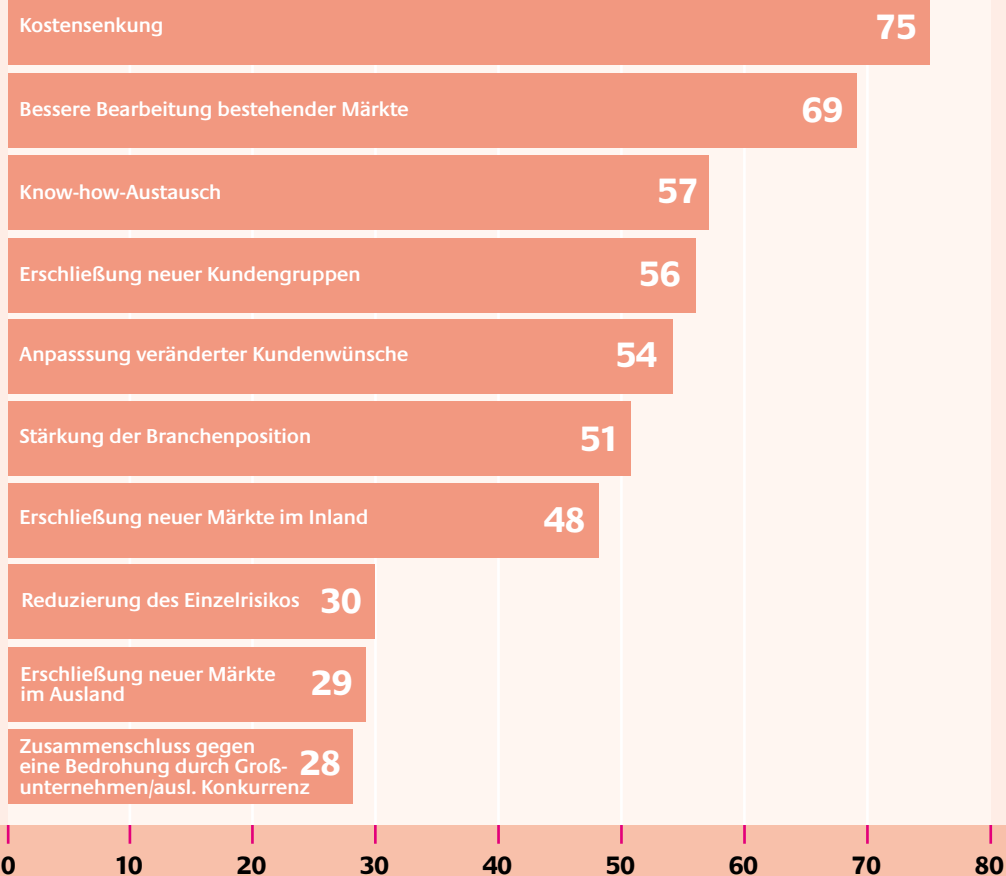
Verläuft die Kooperation reibungslos?

Ob eine Kooperation erfolgreich ist, hängt vor allem davon ab, ob sie reibungslos funktioniert. Die Ziele können noch so verlockend und Maßnahmen noch so zweckmäßig sein, wenn die handelnden

Personen nicht können oder wollen. Daher sollte zwischen den Partnern eine Checkliste verabredet werden, anhand derer sowohl die Geschäftsleitungen als auch die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen den Verlauf der Kooperation beschreiben. Konsequenzen: Bei Problemen oder Konflikten sollten beide Partner ggf. gemeinsam über Veränderungen in der Ausgestaltung des Kooperationsprozesses entscheiden sowie eventuelle Missverständnisse zwischen den Partnern ausräumen (siehe Checkliste: Verläuft die Kooperation reibungslos? → Seite 34). Achtung: Die Bearbeitung dieser Checkliste ist Bestandteil der Dokumentation für das Kooperations-Projekt. Das sollte ggf. in einer schriftlichen Kooperations-Vereinbarung (Kooperations-Plan oder -Vertrag) festgehalten werden.

Welche Ziele wurden erreicht: Resultate von Kooperationen

Antworten befragter Unternehmer in %



Quelle: DZ Bank AG 2001

5. 15 Merkpunkte für den Kooperations-Ablauf

12. Anpassungen vornehmen

Wenn Kontrollen ergeben, dass eine Kooperation die gesteckten und vereinbarten Ziele (noch) nicht erreicht hat oder es im Kooperations-Ablauf „hakt“, muss über Nachbesserungen nachgedacht werden. Wer wissen will, um welche Maßnahmen es sich handelt und wie Veränderungen aussehen könnten, sollte sich dabei zunächst an den vorgegebenen und vereinbarten Maßnahmen orientieren (siehe Checkliste: Legen Sie Ihre Kooperations-Maßnahmen fest! ☞ Seite 35). Diese Vereinbarungen sollten Sie in der Kooperations-Dokumentation finden. Voraussetzung dafür ist allerdings die Gewissheit (Hoffung allein ist oftmals nicht genug), dass diese Anpassungs-Maßnahmen tatsächlich Früchte tragen werden. Manches Mal ist es zwar schmerzhaft, aber besser, eine nachweislich und nachhaltig erfolglose oder schwierige Kooperation zu beenden (siehe Checkliste: Kooperations-Partner sollen sich folgende Fragen beantworten ☞ Seite 37). Achtung: Die Bearbeitung dieser Checkliste ist Bestandteil der Dokumentation für das Kooperations-Projekt. Das sollte ggf. in einer schriftlichen Kooperations-Vereinbarung (Kooperations-Plan oder -Vertrag) festgehalten werden.

13. Bruch-Signale erkennen

Es ist wie im richtigen Leben: Auch in Unternehmens-Kooperationen gibt es Unzufriedenheiten und nachlassendes Engagement, die darauf hindeuten können, dass ein Partner die „Scheidung“ wünscht.

Signale für einen möglichen Bruch der Kooperation können sein:

Reaktionen im eigenen Unternehmen:

- Das Verhalten im Unternehmen ist zunehmend auf eigene Vorteile gerichtet
- Verabredete Maßnahmen und Spielregeln werden nicht eingehalten
- Unzufriedenheit wird offen geäußert
- Es wird offen an der Kooperation vorbei operiert

Reaktionen im Partner-Unternehmen:

- Beschwerden sind häufiger, weniger nachvollziehbar als bisher
- Man sucht offen nach anderen Partnern

Reaktionen aus der Umwelt:

- Der Markt bricht ein
- Das „Ansehen“ der Kooperation schwindet

Achtung: Sollten sie diese Signale erkennen, so sollten Sie so schnell wie möglich ein klärendes Gespräch mit Ihrem Partner führen. Wenn der Kooperations-Manager diese Signale wahrnimmt, so sollte er umgehend seine Geschäftsleitung informieren!

14. Auf Unstimmigkeiten reagieren (Sanktionen)

Wie soll man reagieren, wenn man mit der Kooperation unzufrieden ist, womöglich deutliche Anzeichen dafür wahrnimmt, dass das Engagement des Partners schwindet: Informationen kommen nicht mehr an, verabredete Termine werden nicht eingehalten, die gesteckten Ziele werden nicht erreicht.

Nicht immer sind die „Versäumnisse“ auf der anderen Seite aber eindeutig auszumachen. Oft läuft die Zusammenarbeit einfach nicht „rund“, die Stimmung ist schlecht, man erlaubt sich Nachlässigkeiten. Hier sollte man eher mit „Fingerspitzengefühl“ vorgehen. Anstelle von denkbaren Sanktionen sollten die Partner Unstimmigkeiten oder Unzufriedenheiten offen ansprechen und – anhand des gemeinsam festgelegten Kriterienkatalogs für die Erfolgskontrolle - herausarbeiten, welcher Partner sich warum nicht mehr wohlfühlt. Erst dann, wenn ein klärendes Gespräch nicht weiter hilft, sollte der Partner offiziell und schrittweise auf Versäumnisse aufmerksam gemacht werden:

- Unmissverständliche Hinweise auf Geschäftsebene
- Ermahnung
- Gesprächsangebot zum Ausräumen der Unstimmigkeiten
- Aufzeigen des vom Partner erwünschten Verhaltens
- Darlegung der eigenen möglichen Konsequenzen
- Abbruch

Nicht vergessen: Bereits in der Planung sind Vorkehrungen dafür zu treffen, eventuelle Konfliktsituationen zu bewältigen. Wer soll zuständig sein:

- Geschäftsleitung?
- Kooperations-Manager?
- Andere leitende Mitarbeiter?

Achtung: Der Abbruch einer Kooperation „in vollem Lauf“ schadet allen Beteiligten. Das bedeutet: Einigungsversuche sind in jedem Fall vorzuziehen.

15. Aktionspläne nutzen

Um die neuen und ungewohnten Arbeitsabläufe festzuschreiben, einzuhalten (und nicht zuletzt um Konflikte mit dem Kooperations-Partner zu vermeiden), empfiehlt sich die Verwendung von Formularen, die unbedingt auch in die Projekt-Dokumentation eingehen müssen. Diese Formulare können enthalten:

- Meilensteinpläne
- Arbeitspakete
- Aktionsprotokolle

Beispiel: Formular – Meilensteinplan (monatliches Update)

- Projektverantwortliche
- Berichtsverantwortliche
- Datum
- Kurztitel des Projekts
- Zeitskala Jahr, Kalendermonat, lfd. Monat
- Tabelle (unter der Zeitskala) mit:
 - Meetings intern
 - Meetings extern
 - Anzufertigende Berichte
 - Zu übergebende Dokumente
 - Zu übergebende Geräte
 - Einzuschaltende Personen
- Warnsignale

Festzulegen ist in jedem Fall:

- Die Arbeitsinstanz
- Die Kontrollinstanz

Checkliste: Ist dieser Partner der richtige?

Beschreiben Sie Ihren potenziellen Partner! Gewichten Sie die Kriterien je nach Ziel und Zweck der Kooperation! Bewerten Sie die Checkpunkte! Multiplizieren Sie die Wertung mit der Gewichtung! Bilden Sie die Summen der einzelnen Kriterien und die Gesamtsumme!	Bewertung					Gewichtung		Summe
	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht	Kriterien gewichten je nach Ziel und Zweck der Kooperation	Bewertung mal Gewichtung	
	5	4	3	2	1	Gewichte: 3 = sehr wichtig; 2 = wichtig; 1 = nicht so wichtig		
Eigenschaften und Qualitäten								
Verfügt das Partner-Unternehmen über wichtige Ressourcen (z.B. Know-how, Fertigungsanlagen)?								
Verfügt das Partner-Unternehmen über technologische Kompetenz?								
Verfügt das Partner-Unternehmen über einen wichtigen Kundenstamm?								
Verfügt das Partner-Unternehmen über wichtige Management-Fähigkeiten?								
Geschäftsfeld								
Deckt der künftige Partner das passende Geschäftsfeld ab (z.B. Produktion, Absatz, Kundenakquise)?								
Unternehmensgröße								
Passt die Größe des Partner-Unternehmens (z.B. Zahl der Mitarbeiter, Umsatz)?								
Standort								
Ist der Sitz des Partner-Unternehmens der richtige (z.B. Region, Infrastruktur am Unternehmensstandort)?								
Besondere Eigenschaften								
Verfügt das Partner-Unternehmen über Kooperationserfahrungen?								
Harmonieren die handelnden Personen (z.B. Unternehmenskultur im Partner-Unternehmen)?								
Harmonieren die Unternehmensführungen (z.B. Unternehmensstruktur, Führungsstil)?								
Ist der Partner ausreichend engagiert (wird ausreichend Zeit, Energie, Personal etc. in die Kooperation investiert)?								
Stimmt die „Chemie“ zwischen den Partnern?								
Achtung: Ein Partner kann auf diesem Weg eine hohe Punktzahl erreichen, wenn eher unwichtigere Kriterien stark ausgeprägt sind. Achten Sie also darauf, dass bei Partnern, die in Frage kommen sollen, die wichtigen Merkmale „gut weg kommen“.							Gesamtpunktzahl	

Quelle: Stephan Killich, Holger Luczak: Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer. Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen. Sonderdruck 06/00, 2000.

Checkliste: Stimmen Sie Ihre Kooperations-Ziele ab!

„Legen Sie fest, welche Ziele Sie mit Ihrem Unternehmen durch eine Kooperation erreichen wollen!
 Ermitteln Sie bei Ihrem Partner-Unternehmen, welche Ziele dieses durch eine Kooperation erreichen will!
 Stimmen die Ziele überein? Wenn nicht: Sorgen Sie für eine Übereinstimmung!
 Wenn keine Übereinstimmung erzielt werden kann, sollten Sie von der Kooperation Abstand nehmen.“

	Ziele für eigenes Unternehmen	Ziele für Partner-Unternehmen
Beschaffung		
• Preisnachlass durch Einkaufsbündelung		
• Verringerung der Beschaffungszeiten		
• Erschließung neuer Beschaffungsmärkte		
• Verbesserung des Informationsstandes		
Produktion/Verwaltung		
• Senkung der Fertigungskosten		
• Senkung der Personalkosten		
• Steigerung der Produktivität (z.B. größere Stückzahlen)		
• Erhalt und Zugewinn von Know-how- und Technologieposition		
• Auslastung vorhandener Kapazitäten		
• Ausgleich fehlender Kapazitäten		
• Verbesserung der Qualität		
• Erweiterung des Angebots-Spektrums		
• Verringerung von Produktionszeiten		
Absatz		
• Kalkulation günstigerer Preise		
• Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen		
• Erschließung neuer Absatzmärkte		
• Gewinn zusätzlicher Kunden		
• Möglichkeit der Übernahme von Komplett-Aufträgen		
• Imagegewinn		
• Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik		
• Hilfe beim Markteintritt		
• Ausbau der Marktposition		

Quelle: BMWi 2001

Checkliste: Aufgaben des Kooperations-Managers

Verhalten	<p>Einstimmung der Mitarbeiterschaft auf die Kooperation Vertrauensbildung intern und gegenüber dem Partner Erzeugung von Engagement für die Kooperation Entwurf und Überwachung der Einhaltung des Verhaltenskodex Entwurf und Überwachung der Einhaltung der verabschiedeten Spielregeln Aufspüren, Verdeutlichen und Schlichten von Konflikten</p>
Strategie	<p>Mitwirkung bei der Kooperations-Partnerwahl Mitwirkung bei der Festlegung der Ziele der Kooperation Mitwirkung bei Vertragsvorbereitungen Mitwirkung bei der Maßnahmenplanung</p>
Umsetzung	<p>Formale Abwicklung der Kooperations-Arbeit Hilfestellung für Mitarbeiter Kontrolle des Kooperationsfortschritts und des Kooperationserfolgs Führung der Kooperations-Dokumentation Organisation und Kontrolle des Informationsaustauschs zwischen den Partnern Internes „Coaching“ der Kooperation Mitwirkung bei der Planung von Anpassungen</p>

Quelle: Ingrid Schubert: Kooperationsprojekte erfolgreich durchführen. RKW 2000

Checkliste: Verläuft die Kooperation reibungslos?

Geschäftsleitungen und Mitarbeiter sollten in regelmäßigen Abständen folgende Fragen beantworten:

- Verläuft die Kooperation harmonisch?
- Sind die Partner mit der Zusammenarbeit zufrieden?
- Sind die Partner bereit, sich aneinander anzupassen?
- Funktioniert die Kommunikation zwischen den Partnern?
- Funktioniert der Informationsaustausch reibungslos?
- Erfüllen die Aufsichtsgremien ihre Aufgaben?
- Hat die Kooperation Fortschritte gemacht (Beurteilung durch das Management)
- Hat die Kooperation Fortschritte gemacht? (Beurteilung durch die Mitarbeiter)

Quelle: Ingrid Schubert: Kooperationsprojekte erfolgreich durchführen. RKW 2000

Checkliste: Legen Sie Ihre Kooperations-Maßnahmen fest!

„Legen Sie fest, mit welchen Maßnahmen Sie Ihre Ziele erreichen wollen!
Ermitteln Sie, welche Maßnahmen Ihr Partner-Unternehmen beisteuern will!“

	Maßnahmen im eigenen Unternehmen	Maßnahmen im Partner- Unternehmen
Beschaffung		
• Wie kann ein Preisnachlass durch Einkaufsbündelung erzielt werden?		
• Wie können die Beschaffungszeiten verringert werden?		
• Wie können neue Beschaffungsmärkte erschlossen werden?		
• Wie kann der Informationsstand verbessert werden?		
Produktion/Verwaltung		
• Wie können die Fertigungskosten gesenkt werden?		
• Wie können die Personalkosten gesenkt werden?		
• Wie kann die Produktivität gesteigert werden (z.B. größere Stückzahlen)?		
• Wie können Know-how- und Technologieposition gehalten oder vergrößert werden?		
• Wie können vorhandene Kapazitäten ausgelastet werden?		
• Wie können fehlende Kapazitäten ausgeglichen werden?		
• Wie kann die Qualität (von Prozessen, Produkten, Leistungen) verbessert werden?		
• Wie kann das Angebots-Spektrum erweitert werden?		
• Wie können Produktionszeiten verringert werden?		
Absatz		
• Wie können günstigere Preise kalkuliert werden?		
• Wie können zusätzliche Produkte und Dienstleistungen angeboten werden?		
• Wie können neue Absatzmärkte erschlossen werden?		
• Wie können zusätzliche Kunden gewonnen werden?		
• Wie können Komplett-Aufträge übernommen werden?		
• Wie kann das Image verbessert werden?		
• Wie können Kosten bei Marketing, Vertrieb, Logistik eingespart werden?		
• Welche Hilfen gibt es beim Markteintritt?		
• Wie kann die Marktposition ausgebaut werden?		

Quelle: BMWi 2001

Checkliste: Ist die Kooperation erfolgreich?

Bewerten Sie anhand Ihrer festgelegten Zielvorgaben! Sind Ihre Kooperations-Ziele tatsächlich erreicht? Falls Sie keine festen Ziele vereinbart haben sollten: Versuchen Sie dennoch, die Frage nach den in der Checkliste vorgegeben Kriterien zu beantworten.

	nein	eher nein	eher ja	ja	weiß nicht
Beschaffung					
• Preisnachlass durch Einkaufsbündelung					
• Verringerung der Beschaffungszeiten					
• Erschließung neuer Beschaffungsmärkte					
• Verbesserung des Informationsstandes					
Produktion/Verwaltung					
• Senkung der Fertigungskosten					
• Senkung der Personalkosten					
• Steigerung der Produktivität (z.B. größere Stückzahlen)					
• Erhalt und Zugewinn von Know-how- und Technologieposition					
• Auslastung vorhandener Kapazitäten					
• Ausgleich fehlender Kapazitäten					
• Verbesserung der Qualität					
• Erweiterung des Angebots-Spektrums					
• Verringerung von Produktionszeiten					
Absatz					
• Kalkulation günstigerer Preise					
• Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen					
• Erschließung neuer Absatzmärkte					
• Gewinn zusätzlicher Kunden					
• Möglichkeit der Übernahme von Komplett-Aufträgen					
• Imagegewinn					
• Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik					
• Hilfe beim Markteintritt					
• Ausbau der Marktposition					

Quelle: Ingrid Schubert: Kooperationsprojekte erfolgreich durchführen. RKW 2000

Checkliste:**Kooperations-Partner sollen sich folgende Fragen beantworten:****Wo weicht die Kooperation von den vereinbarten Zielen ab?**

- Aus welchen Gründen?
- Welche (neuen, veränderten) Maßnahmen müssen ergriffen werden, um diese Ziele zu erreichen?

Stimmen die Erwartungshaltungen an die Kooperation noch überein?**Wo weichen die Zielsetzungen voneinander ab?**

- Aus welchen Gründen?

Wo weichen die Erfolgskriterien voneinander ab?

- Aus welchen Gründen?

Welches (neue) gemeinsame Ziel kann vereinbart werden?**Welche (neuen) gemeinsamen Erfolgskriterien können vereinbart werden?****Welche Probleme gibt es im Kooperations-Ablauf (Kommunikation, Information, Motivation etc.)**

- Aus welchen Gründen?

Welche (neuen, veränderten) Maßnahmen müssen ergriffen werden, um diese Probleme zu lösen?**Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es für die Dokumentation der Kooperation?****Welche Schwachstellen müssen zuerst beseitigt werden?**

Quelle: BMWi 2001

6. 3 Merkmale für die Zusammenarbeit

Bei Kooperationen ist es besonders wichtig darauf zu achten, wie die gemeinsame Arbeit abläuft. Um hier Missverständnisse, Unstimmigkeiten, Verletzungen oder gar gravierende Störungen zu vermeiden, sollten Partner Kooperations- Spielregeln beachten, Vertrauen schaffen und nicht zuletzt für eine effektive Kommunikation und Information sorgen.

1. Spielregeln beachten

Wie setzt man die genannten Grundsätze in die Tat um? Leichter gesagt als getan. Jeder Partner, der eine Kooperation eingeht, wünscht sich ein möglichst verletzungs- und enttäuschungsfreies Miteinander. Das bedeutet, dass jeder Partner gleichzeitig auch für ein entsprechendes Verhältnis untereinander mit verantwortlich ist. Diese Verantwortung ernst zu nehmen heißt vor allem, den Partner ernst zu nehmen (vor allem auch in seinen Unsicherheiten und Befürchtungen) und diese Ernsthaftigkeit deutlich zu zeigen. Jeder Partner sollte sich zu diesem Zweck an einige wichtige Spielregeln halten:

Checkliste „Spielregeln“

- Absprachen einhalten (auch ohne schriftliche Fixierung)
- Fair sein
- Loyal sein
- Versprechen halten
- Zuverlässig sein
- Pünktlich sein
- Geforderte Qualität leisten
- Für den Partner mitdenken (Korrektur von Fehlern, bevor der Kunde sie bemerkt)

2. Vertrauen schaffen

Voraussetzung für ein verletzungs- und enttäuschungsfreies Miteinander und jede erfolgreiche Zusammenarbeit ist ein gutes „Betriebsklima“. Dies ist bei Kooperationen besonders wichtig, da hier Menschen „an einem Strick ziehen“ sollen, die zu unterschiedlichen Mannschaften gehören und daher ganz eigene Interessen haben könnten. Unerslässlich ist daher gegenseitiges Vertrauen. Wichtig ist, dieses Vertrauen entstehen zu lassen und durch besondere Maßnahmen und Verhaltensweisen zu fördern.

Kooperations-Beispiel 5:



Mein BAD

Marketing-, Einkaufs- und Service-Verbund
für Badspezialisten GmbH & Co. KG
71229 Leonberg

Art der Kooperation

Die Kooperation bietet einen Marketing-, Einkaufs- und Verbundservice für alle Kooperationspartner an. Genutzt wird die Kooperation auch zur Gestaltung eines gemeinsamen Marktauftritts und einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch.

Ziele/Gründe für die Kooperation

Die Kooperation wurde gegründet, um die Koordination der Gewerke untereinander zu verbessern sowie dem Kundenwunsch nach „Angebot aus einer Hand“ besser begegnen zu können.

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Die Partner sind innerhalb der Kooperation gleichberechtigt. Bestimmte Aufgaben sind zentral in einer Geschäftsstelle gebündelt.

Anzahl der beteiligten Partner

Ca. 170 bundesweit

(Rechts-)Form der Kooperation

GmbH & Co. KG

Genutzte öffentlichen Förderhilfen

Beratungsförderung

Art der Partnersuche

Persönliche Direktansprache

Gründungsjahr

1997

Effekte der Kooperation

Mehr Aufträge und Neukunden, günstigerer Warenbezug

Kooperations-Beispiel 6:

Stolberger Haustechnik 52224 Stolberg

Art der Kooperation

Die Kooperation bietet alle Leistungen im Bereich der Sanitärtechnik, Heizungstechnik, Elektrotechnik „aus einer Hand“ an. Die Kooperation zeichnet sich zudem durch gemeinsamen Einkauf, die gemeinsame Mitarbeiterqualifizierung und einen regelmäßigem Erfahrungsaustausch aus.

Ziele/Gründe für die Kooperation

Sie wurde gegründet, um Größennachteile gegenüber der Industrie auszugleichen und den gestiegenen Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden: durch bessere Leistungen, bessere Information und besseren Service. Kooperationsziele sind zudem der gemeinsame Einkauf von Ersatzteilen zu günstigen Konditionen, gemeinsame Werbeaufträge und -aktionen sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Für die Zukunft werden auch Kosteneinsparungen durch bessere Planung und Koordination sowie eine bessere Kapazitätsauslastung erwartet.

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Die Kooperationsmitglieder sind gleichberechtigt und treten nach außen selbständig auf. Entsprechend der Vereinssatzung haben Mitglieder bestimmte Aufgaben zu erfüllen, die aber nur den administrativen Bereich betreffen.

Anzahl der beteiligten Partner

10

(Rechts-)Form der Kooperation

e.V.

Genutzte öffentlichen Förderhilfen

Keine

Art der Partnersuche

Direkte Anfrage von potenziellen Partnern

Gründungsjahr

2000

Effekte der Kooperation

Neue Kunden, Kundenbindung, Kosteneinsparung für Werbung, Konkurrenzfähigkeit zu Großunternehmen

Checkliste „Vertrauen schaffen“

- Ansprechbar sein
- Diskret sein
- Ehrlich sein
- Ein offenes Ohr haben
- Zuhören können
- Fehler eingestehen
- Für Fehler entschuldigen
- Offen seine Meinung sagen
- Sich stimmig und vorhersagbar verhalten
- Verletzungen vermeiden

3. Für effektive Kommunikation und Information sorgen

Nicht vergessen: Der Erfolg einer Kooperation steht und fällt damit, wie gut oder schlecht die beteiligten Mannschaften harmonieren und zusammenarbeiten können. Es ist vor allem Aufgabe des Kooperations-Managers, für folgende Voraussetzungen für eine optimale Verständigung untereinander zu sorgen:

- regelmäßige gegenseitige Information
- verbindliche Listen zuständiger Ansprechpartner für bestimmte Fragen
- regelmäßige Treffen, die mit Angabe der Beteiligten und Tagesordnungen festzulegen sind
- Abstimmung der elektronischen Medien zwischen den Partnern
- Begleitung des gesamten Kooperationsvorhabens durch eine Projektdokumentation
- einen ständigen „Protokollführer“ (ggf. kann diese Aufgabe vom Kooperations-Manager übernommen werden)

Häufige Gelegenheiten zur Kommunikation und Information sind aber noch nicht alles. Zu einer effektiven Kommunikation und Information gehört auch eine „Gesprächs-Kultur“. Dazu zählen z.B.:

- Eine ergebnisorientierte Gesprächsführung (keine wiederholten Diskussionen ohne Resultat)
- Eine Gesprächsführung, die jeden zu Wort kommen lässt
- Aktives Zuhören
- Moderation von Arbeitsgruppen
- Umgang mit Kommunikationsstörungen und Konflikten

Wenn nötig, sollten hier vor Arbeitsbeginn Schulungen durchgeführt werden.

7. Kooperation und Existenzgründung

Teamgründungen

Vorteil:

Zugewinn von Know-how

Jede Existenzgründerin und jeder Existenzgründer ist vor eine Vielzahl von unternehmerischen Anforderungen gestellt: Nicht jede Gründerin und nicht jeder Gründer kann aber (sofort) in jedem Bereich „fit“ sein. Muss sie bzw. er auch nicht unbedingt.

Für einige Existenzgründerinnen und Existenzgründer ist eine Teamgründung eine Alternative (auch wenn diese keine „klassische“ Kooperation ist; siehe Kapitel 1 „Vorteile von Kooperationen“). Sie bietet entscheidende Vorteile:

Für einige Existenzgründerinnen und Existenzgründer ist eine Teamgründung eine Alternative (auch wenn diese keine „klassische“ Kooperation ist; siehe Kapitel 1 „Vorteile von Kooperationen“). Sie bietet entscheidende Vorteile:

- Kaum ein Gründer ist ein „Allrounder“. Im Team lassen sich Defizite ausgleichen. Jedes neue Unternehmen sollte z.B. einen „Sachverständigen“ für kaufmännische Belange haben. Das ist keinesfalls die Regel. Es reicht auch nicht aus, z.B. hochwertige Produkte zu fertigen. Sie müssen auch verkauft werden. Dafür muss man auf potenzielle Kunden zugehen. Das fällt nicht unbedingt jedem Gründer (und Unternehmer) leicht.
- Wer erst einmal testen will, ob eine Geschäftsidee tatsächlich „trägt“ oder unternehmerische Selbständigkeit wirklich das Richtige ist, kann das mit einer Kleingründung tun: mit einer Unternehmung, die z.B. nur einen halben Arbeitstag in Anspruch nimmt und bei der das finanzielle Risiko überschaubar ist. Dies alles ist gerade bei Teamgründungen möglich: Man kann sich die Arbeitszeiten aufteilen und die Startfinanzierung auf verschiedene Schultern verteilen.
- Sind Kinder vorhanden, könnten vor allem Teamgründerinnen für diese gemeinsam eine Tagesmutter engagieren oder im Unternehmen einen separaten Raum einrichten, in dem eine Hilfskraft die Kinder betreut. Dazu kommt: Wird ein Kind krank, so bricht nicht – wie bei „Einzelkämpferinnen“ – der ganze Geschäftsbetrieb zusammen.

Tipp: Teamgründungen sollten zwei, im Höchsthfall drei Personen umfassen. Nicht mehr, damit Entscheidungsprozesse nicht zu schwierig werden.

Team-Partnerinnen oder -Partner finden

Partnerinnen und Partner für eine Gründung findet man dort, wo sich Gründungsinteressierte treffen: auf Gründermessen oder an Gründerstammtischen, vor allem aber im Umfeld von lokalen oder regionalen Gründerinitiativen und -wettbewerben (Eine Übersicht über Gründerinitiativen und -wettbewerbe enthält die BMWi-Veröffentlichung „GründerZeiten 43“; Bestellfax im Anhang oder Internet: www.bmwi.de).

Persönliche Voraussetzungen

Grundvoraussetzung ist: Die „Chemie“ muss zwischen den Partnern stimmen, vor allem bei den Vorstellungen über alles, was mit der Arbeit zu tun hat. Das bedeutet: Freundschaften sind keine Gewähr dafür, dass es auch mit der gemeinsamen Unternehmensführung klappt. Im Gegenteil: Sie zerbrechen oft schnell über den Streit über „Kleinram“ wie z.B. die Nutzung des Firmenwagens oder des Kopierers.

Wichtige persönliche Voraussetzung ist außerdem die Fähigkeit, persönliche Konflikte austragen zu können. Das kann man lernen. Zudem sollten Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden. In jedem Fall sollten sich Gründerinnen und Gründer Gedanken über ihre eigenen Stärken und Schwächen machen: Bin ich jemand, der gern entscheidet? Bin ich jemand, die gern Kontakt mit Menschen hat? Bin ich der „Denker“, der alles am liebsten dreimal prüft? Oder die Kreative, die aus dem Bauch heraus entscheidet? Wer weiß, wie er selbst und andere „funktionieren“, kann besser mit Kritik umgehen und hat außerdem mehr Verständnis für sein Gegenüber.

Beteiligung

Vorteile:

Erweiterung des Angebots-Spektrums
Verminderung des Einzel-Risikos
Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen
Erschließung neuer Absatzmärkte
Gewinn zusätzlicher Kunden
Imagegewinn
Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik
Hilfe beim Markteintritt
Ausbau der Marktposition

Eine besondere Form der Kooperation sind Beteiligungen. Die speziellen Ziele einer Beteiligung sind, die Eigenkapitalbasis und den finanziellen Spielraum eines Unternehmens zu vergrößern, z.B. für eine technische Entwicklung/Erfindung, die dem Unternehmen zum Wachstumssprung in die nächste Größenordnung verhelfen könnte, für die allerdings das nötige Kapital fehlt. Aufstocken lässt sich auf diesem Weg ebenso das Management-Know-how.

Für das erwerbende oder sich beteiligende Unternehmen können folgende Gründe eine Rolle spielen:

- Streuung des Unternehmer-Risikos durch Diversifikation in einen neuen Markt
- Erschließung neuer Vertriebswege bzw. eines neuen Kundenstamms
- Synergien mit dem eigenen Produktprogramm
- Erweiterung der Produktionskapazität
- Erweiterung der Leistungspalette

Wer stellt Beteiligungskapital zur Verfügung?

Es gibt in Deutschland etwa 150 Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Welche Gesellschaft für welches Projekt in Frage kommt, ist den Informationen des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften in Berlin (BVK) zu entnehmen (siehe Adressen).

Kapitalgeber der privaten Beteiligungsgesellschaften sind in der Regel Banken und Industrieunternehmen, aber auch private Finanziere (auch aus dem Ausland).

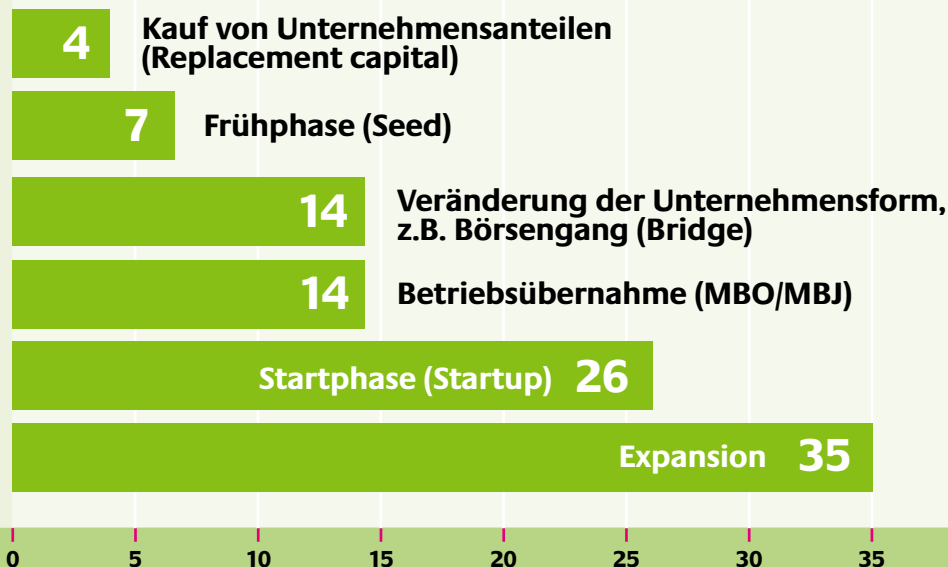
Von den privaten Beteiligungsgesellschaften kommen allerdings für Existenzgründer nur wenige als Partner in Frage. Der Grund: Sie arbeiten erfolgsorientiert und erwarten eine hohe Rendite. Beteiligungen von weniger als einer viertel bis einer halben Million Euro sind für sie in der Regel uninteressant.

Für Gründer und Unternehmen, die geringere Beteiligungssummen benötigen, sind Beteiligungs-Kooperationen möglich mit:

- Banken und Industrieunternehmen, aber auch private Finanziere (auch aus dem Ausland); sie übernehmen Beteiligungen ab

Was wird durch Beteiligungen finanziert?

Angaben in %



Quelle: Bundesverband deutscher Kapitalgesellschaften; German Venture Capital Association e.V. (BVK) 1999

ca. 250.000 Euro, allerdings auch nur dann, wenn hohe Renditen (von mehr als 25 %) in Aussicht stehen

- Öffentlich geförderten mittelständischen Beteiligungsgesellschaften; sie sind nicht in erster Linie gewinnorientiert und bieten Beteiligungen an, die speziell auf kleine und mittlere Unternehmen sowie Existenzgründer zugeschnitten sind; Gesellschafter sind Kammern, Verbände und Banken, die keinen Einfluss auf die laufende Geschäftsführung nehmen; die mittelständischen Beteiligungsgesellschaften sind Selbsthilfeeinrichtungen der Wirtschaft und in nahezu allen Bundesländern vertreten
- Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (tbG) der Deutschen Ausgleichsbank; sie führt z.B. im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie das BTU-Programm „Beteiligungskapital für kleine Technologieunternehmen“ durch; die tbG stellt jungen Technologieunternehmen Beteiligungskapital zur Verfügung unter der Voraussetzung, dass sich ein privates Beteiligungsunternehmen als Finanzierungspartner an dem Vorhaben beteiligt
- Business Angels; hierbei handelt es sich um Privatpersonen oder Unternehmer, die nicht nur Beteiligungskapital zur Verfügung

stellen, sondern Gründern auch mit ihren Erfahrungen zur Seite stehen; viele Business-Angels sind zusammengeschlossen im Business Angels Network Deutschland (BAND)

- Unternehmens-Beteiligungs-Agentur der Deutschen Ausgleichsbank; sie vermittelt im Rahmen von Unternehmenskooperationen auch Beteiligungskapitalgeber

Wann bekommt man Beteiligungskapital, wann nicht?

Wer ein schlüssiges und Erfolg versprechendes Unternehmenskonzept vorlegen kann, hat bei Beteiligungsgebern gute Chancen. Eine Konzeption (Business-Plan) sollte neben einer genauen Vorhabensbeschreibung und Angaben über die Qualifikationen der Gründer eine Umsatz-, Ertrags- und Finanzplanung für mindestens die nächsten drei Jahre beinhalten. Schlecht vorbereitete Unterlagen, überholte betriebswirtschaftliche Zahlen und eine fehlende, konkrete Strategie für das zu finanzierende Vorhaben führen zum frühen Scheitern einer Beteiligungsanfrage. Reine Sanierungen sind keine Fälle für Beteiligungsgesellschaften. Konsolidierungen mit schlüssigem Konzept, das „Licht am Ende des Tunnels“ erkennen lässt, haben eher Chancen.

Die häufigsten Kooperations-Angebote im Franchising

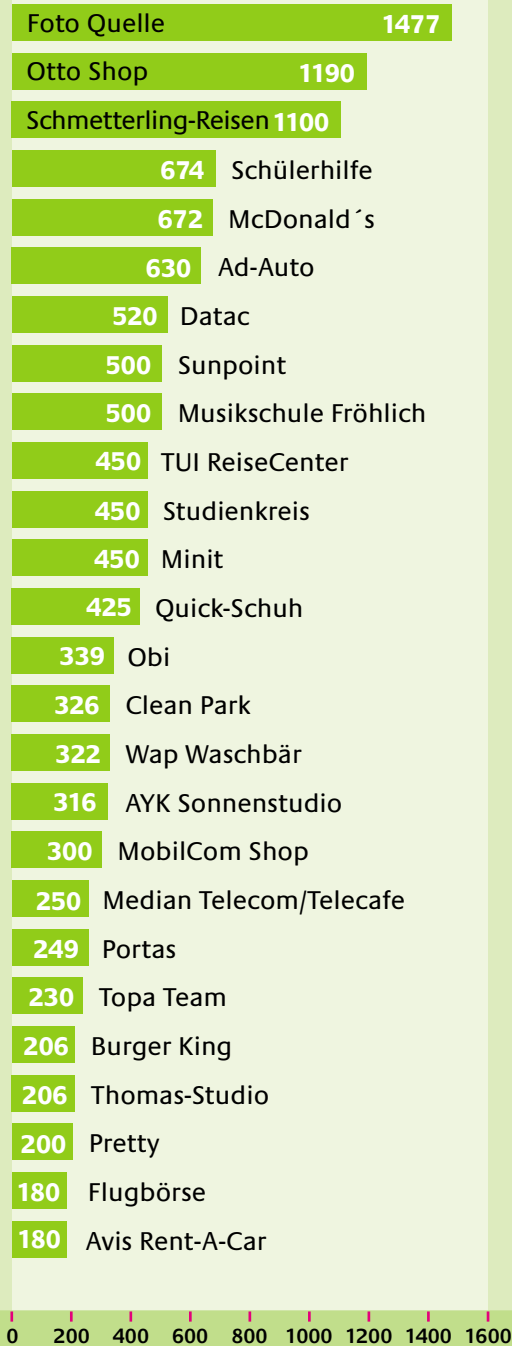
in % der Systemanbieter



Quelle: Forby's Guide/Fachverlag Kessler 2001

Die 25 größten Franchise-Geber in Deutschland

Anzahl der nationalen Kooperations-Partner



Quelle: Forby's Guide/Fachverlag Kessler 2001

Franchising Hilfe beim Markteintritt

Franchising ist eine spezielle Form der Vertriebs-Kooperation zwischen einem Unternehmen (Franchise-Geber) und einem rechtlich selbständigen Vertriebspartner (Franchise-Nehmer). Der Franchise-Geber räumt dem Franchise-Nehmer – gegen Gebühr – das Recht ein, seine Waren und Dienstleistungen zu verkaufen. Er bietet dafür die Gewähr, dass kein anderer Franchise-Nehmer in seinem Gebiet einen Betrieb eröffnet. Der Franchise-Geber bringt wichtige Voraussetzungen wie Markttests oder Kalkulationshilfen in die Zusammenarbeit ein und bietet laufend geschäftlichen Beistand, Beratung, Werbung und Ausbildung.

Vorteile:

- Preisnachlass durch Einkaufsbündelung
- Verbesserung des Informationsstandes
- Erhalt und Zugewinn von Know-how- und Technologie
- Erschließung neuer Absatzmärkte
- Gewinn zusätzlicher Kunden
- Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik

Franchising als Vertriebs-Kooperation ist damit eine interessante und relativ abgesicherte Variante für potenzielle Existenzgründer. Der Entscheidungsspielraum des Gründers wird zwar durch den Franchise-Vertrag eingeschränkt. Ein Franchise-System legt die unternehmerische „Marschroute“ sehr genau fest. Dafür bietet der Franchise-Geber eine Art Sicherheitsnetz. Das komplette Unternehmens-Konzept wird dem Franchise-Nehmern in einem Handbuch zur Verfügung gestellt. Das bedeutet: Das Risiko, dass ein Gründer mit einem wenig Erfolg versprechenden Unternehmenskonzept antritt und hohe Investitionen „in den Sand setzt“, ist gering.

Derzeit gibt es in Deutschland über 600 Franchise-Systeme. Etwa 75 % aller Franchise-Anbieter sind Mitglieder im Deutschen Franchise-Verband. Dieser arbeitet mit eigenen Aufnahme Richtlinien und versucht so, seriöse von weniger seriösen Anbietern zu trennen.

8. Auslandskooperation

Schritt in fremde Märkte

Vorteile:

- ____ Erschließung neuer Absatzmärkte
- ____ Gewinn zusätzlicher Kunden
- ____ Zugewinn von Know-how
- ____ Hilfe beim Markteintritt
- ____ Ausbau der Marktposition
- ____ Senkung der Fertigungskosten
- ____ Senkung der Personalkosten

Die Ausweitung des Geschäfts ins Ausland ist für kleine und mittlere Unternehmen eine große Herausforderung. Sie ist meistens mit einem größeren Risiko verbunden als die Zusammenarbeit im Inland. Das Auslandsengagement hängt von den Geschäftszielen und der Risikobereitschaft der Unternehmen ab.

Grundsätzlich sollte bei einem Schritt in fremde Märkte, gleich welcher Art, eine Kooperation mit einem ausländischen Partner, der über entsprechende Erfahrungen im ausländischen Markt verfügt, in die Erwägungen mit einbezogen werden.

Der Einstieg über eine einfache Kooperation ohne Kapitaltransfer ist für kleinere und mittelgroße Firmen mit überschaubaren Risiken verbunden. Bei einer erfolgreichen Tätigkeit ist ein sukzessiver Ausbau der Kooperation über finanzielle Beteiligungen bis hin zur eigenen Niederlassung immer möglich.

Die Besonderheiten bei internationalen Kooperationen

Vor einer grundlegenden Entscheidung über eine Kooperation mit einem ausländischen Partner sollte man die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, aber auch kulturelle Besonderheiten und faktische Bedingungen wie Zeitunterschiede und Entfernungen genau „unter die Lupe“ nehmen.

Hervorzuheben sind die folgenden Faktoren:

Kulturelle Bedingungen

- Sprachliche Barrieren: Unverzichtbar sind zumindest geschäftstaugliche Kenntnisse der englischen Sprache.
- Geschäftspraktiken: Es gibt „Dos and Taboos“ im jeweiligen Ausland. Besonders wichtig sind diese z.B. in Asien und in den arabischen Staaten.
- Zeiteinteilung: Unterschiedliche Auffassungen von Termintreue beachten.

Arten von Auslandskooperationen

Art	Gegenstand	Besonderheiten
Vertriebskooperation	Ausländischer Partner übernimmt Vertrieb in einem bestimmten Gebiet oder Land	Zusammenarbeit von zwei selbständigen Unternehmen
Einkaufskooperation	Gemeinsamer Einkauf von Gütern oder Dienstleistungen	Zusammenarbeit von zwei selbständigen Unternehmen
Exportkooperation	Generelle Zusammenarbeit beim Export	Zusammenarbeit von zwei selbständigen Unternehmen
Joint Venture	Gründung und Betrieb eines Gemeinschaftsunternehmens	Enge Verbindungen zum Stammhaus bei gleichzeitiger Nutzung von Kenntnissen und Infrastruktur des ausländischen Partners
Beteiligung	Zusammenarbeit über eine Kapitalbeteiligung an einem ausländischen Unternehmen	Neben der Kapitalbeteiligung wird meist eine Kooperationsvereinbarung geschlossen
Eigene Niederlassung	Gründung einer Tochterfirma im Ausland; Zusammenarbeit mit einem ausländischen Partner nur über die Mitarbeiterenebene möglich	Keine Kooperation im engeren Sinne, sondern eigenständige Option mit Einbindung in die inländische Unternehmensorganisation

- **Qualität:** Unterschiedlich geltende Qualitätsstandards berücksichtigen.
- **Vertragsgestaltung:** In vielen Staaten ist die westeuropäische Art, alle Geschäftsbeziehungen bereits im Vorfeld in ein umfassendes schriftliches Vertragswerk zu fassen, unüblich. Oft reicht noch der „persönliche Handschlag“ oder ein kleiner „letter of intent“. Vielfach liegt dem die Auffassung zugrunde, dass sich spätere Meinungsverschiedenheiten immer noch auf meist gütlichem Wege bereinigen lassen.
- **Bedeutung persönlicher Kontakte:** Persönliche Beziehungen sind – vor allem in arabischen und asiatischen Kulturkreisen – sehr wichtig. Gute Geschäftsbeziehungen setzen hier eine starke persönliche Vertrauensebene voraus.

Zeitfragen und räumliche Distanz

- **Vertrauen** muss über persönlichen Kontakt hergestellt werden: Mobilität ist notwendig und verursacht höhere Kosten.
- **Effektive Kommunikation** muss gut organisiert werden: Zielgerichtete Nutzung der modernen elektronischen Medien ist in allen Phasen wichtig (s. Kapitel 9 „E-Kooperation“). Wichtig ist die Entscheidung, in welchen Fällen man der elektronischen die persönliche Kommunikation vorzieht. Hierbei spielen auch die Zeitunterschiede eine Rolle. Den engen Kontakt mit dem Geschäftspartner in den Weststaaten der USA oder in Ostasien zu halten, kann daher mitunter die eine oder andere Nachtschicht bedeuten. Dies gilt es gerade bei der Auswahl des Personals und der Einteilung der Arbeitszeiten zu beachten.
- **Koordination:** Die gesamte Koordination muss Transportzeiten zwischen den Partnerunternehmen und die Zeitverschiebung berücksichtigen. Dies gilt auch für eventuelle Verzögerungen durch Zollformalitäten oder bürokratische Ausfuhrverfahren. Je intensiver die Partnerschaft ist, desto wichtiger kann es auch sein, permanente Koordinatoren auf beiden Seiten einzusetzen, die ständig in Kontakt stehen.

Kooperations-Beispiel 6: EUCOPET 58708 Menden

Art der Kooperation

EUCOPET besteht aus sechs kleineren Produzenten elektrischer Heizelemente in Deutschland, Irland, Italien, Spanien und den USA. Die Zusammenarbeit beinhaltet gemeinsame Forschung und Entwicklung (z.B. Händetrockner, professionelle Haarföhne, Düsenheizung) sowie den gemeinsamen Vertrieb/Export.

Ziele / Gründe für die Kooperation

EUCOPET bündelt die individuellen Stärken der Partner im internationalen Wettbewerb.

Aufgabenverteilung

Die Partner sind innerhalb der Kooperation gleichberechtigt.

Anzahl der beteiligten Partner

6 (4 Gründungspartner aus Deutschland, Italien und Irland, 2 neue Partner aus Spanien und USA)

(Rechts-)Form der Kooperation

Looser Kooperationsverbund ohne rechtliche Bindung

Genutzte öffentliche Förderhilfen

Gefördert als europäisches EUREKA-FACTORY Projekt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Art der Partnersuche

Persönliche Direktansprache

Gründungsjahr

1996

Effekte der Kooperation

Neu-Entwicklung von High-Tech-Produkten, Erschließung neuer Märkte, Absatz- und Umsatzsteigerung (Beispiel Friedrich Freck GmbH: Nach 30%igem Umsatzrückgang als „Einzelkämpfer“ konnte das Unternehmen seinen Umsatz in den vier Jahren der Kooperation um über 150 % erhöhen)

- **Brückenkopf:** Insbesondere bei Dienstleistungen oder im Handel und Vertrieb kann es sinnvoll sein, für die Markterschließung einer gesamten Länderregion einen Standort als strategischen „Brückenkopf“ zu wählen. In der Regel handelt es sich um Staaten, die im Vergleich zu ihren Nachbarn bereits wirtschaftlich weiter entwickelt sind. Dies stellt hohe Anforderungen an den Kooperationspartner. Entsprechendes gilt für die Bearbeitung mehrerer Wirtschaftszonen innerhalb eines Landes.

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen

In der Regel liegen sehr unterschiedliche politische und rechtliche Gegebenheiten in den Zielländern vor. Kriterien, die auch bei der Ausgestaltung der Kooperation eine Rolle spielen, sind:

Stellenwert von Kooperationen: Oft sind bei ausländischen Investitionen Kooperationen mit einheimischen Partnern im Zielland besonders erwünscht und werden entsprechend gefördert. Es gibt sogar Zielländer, in denen ein Einstieg ohne inländischen Kooperationspartner gar nicht zugelassen wird.

Sicherheitsaspekte hinsichtlich Transport sowie Stabilität der politischen Verhältnisse im Zielland: Über die aktuelle Lage in allen Ländern der Erde informiert das Auswärtige Amt (siehe Kapitel 4 „Partner-Suche“). Hier sind aktuelle Sicherheitshinweise und ggf. auch Reisewarnungen erhältlich. Schon allein aus versicherungstechnischen Gründen sollte man die Angaben im Geschäftsreiseverkehr strikt beachten.

Finanzpolitische Situation: Steuern und Abgaben, Kapitalverkehrskontrollen, Investitionsschutz.

Rechtsordnung im Zielland: Fragen des Unternehmensrechts (passende Rechtsform für die Kooperation), des Handelsrechts, des Außenwirtschafts- und Zollrechts (Exportfragen) und auch des Wirtschaftsrechts im Allgemeinen (z.B. Produkthaftung) betreffen auch Kooperationen und sind im Vorfeld sorgfältig abzustimmen. Aufgrund der unterschiedlichen Rechtstradition im Ausland sind nicht alle Fragestellungen aus dem gewohnten Blickwinkel des deutschen Rechts zu bewerten.

Kooperations-Beispiel 7:



Haus.Fach.Gerecht 71063 Sindelfingen

Art der Kooperation

Gewerkeübergreifende Handwerkskooperation im Bereich Bauhandwerk und dazugehörige Dienstleistungen. Zusätzliches Dienstleistungs-/Serviceangebot: Gebäudereinigung; Gartenbau/Pflanzenmarkt; Versicherungsleistungen etc. „Aus-einer-Hand“: ein einziger Ansprechpartner für den Kunden von der Beratung über die Durchführung bis zur Abnahme.

Ziele/Gründe für die Kooperation

Synergien schaffen und gemeinsam auftreten, um ein komplettes Leistungspaket anbieten zu können; Verbesserung des Handwerks-Images (z.B. Termintreue, Einhaltung der Preiszusagen).

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Geschäftsführung wird durch Beirat, der aus fünf Gesellschaftern besteht, unterstützt und kontrolliert; für die Abwicklung verschiedener Projekte (z.B. großer Messeauftritt) wird eigens ein Arbeitskreis gebildet.

Anzahl der beteiligten Partner

Kooperation: 16 Handwerksbetriebe (Gesellschafter der GmbH) mit rund 350 Mitarbeitern plus 24 Partnerbetriebe, die auch komplementäre Dienstleistungen (z.B. Versicherung) anbieten

(Rechts-)Form der Kooperation

GmbH

Genutzte öffentlichen Förderhilfen

Keine

Art der Partnersuche

Kontakte der Gesellschafter; Einzelgespräche nach Fragekatalog

Gründungsjahr

1998

Effekte der Kooperation

Sehr gute Umsatzentwicklung, hohe Kundenzufriedenheit, Umwandlung bzw. Ausweitung des Konzeptes über eine Lizenzvergabe an potenzielle Kooperationsinteressenten; 1999 Sonderpreis des Marketingpreises des Deutschen Handwerks

Wichtige Maßnahmen zur Risikominimierung und Vertrauensbildung

Informationsveranstaltungen im Inland: z.B. Länder-, Regionalsprechtage oder Außenwirtschaftstage bei den Industrie- und Handelskammern (IHK), bei denen ein Mitarbeiter der Auslandshandelskammer (AHK) aus dem jeweiligen Zielland einen Überblick über das Land gibt und für Einzelkonsultationen zur Verfügung steht.

Informationsveranstaltungen im Ausland: z.B. Veranstaltungen der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen (AiF) in Mittel- und Osteuropa, auf denen Technologie-Kooperationen angebahnt werden.

Erfahrungsaustausch: Kammern und Wirtschaftsverbände bieten in ihren ehrenamtlichen Gremien über Branchengrenzen hinweg ein Forum zum intensiven Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern, die bereits erfolgreich im Ausland aktiv sind.

Unternehmerreisen: Den teilnehmenden Unternehmen werden das Land, der Markt, die wichtigsten Standorte und Ansprechpartner vor Ort vorgestellt. Meist werden vor der Reise in Absprache mit dem Unternehmen vor Ort Gespräche mit potenziellen Geschäfts- und Kooperationspartnern vermittelt.

Länderinformationen: z.B. Länder- und Hintergrundinformationen der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfa), der Industrie- und Handelskammern (IHKs), der Auslandshandelskammern (AHKs) sowie der Ländervereine, externer Berater oder Banken.

Beratung: bei den Auslandshandelskammern (AHKs), den Delegierten oder Repräsentanzen der deutschen Wirtschaft oder anderen Institutionen, die sich im jeweiligen Zielland befinden (siehe Kapitel 4 „Partner-Suche“).

Mitarbeiteraustausch und Weiterbildungsmaßnahmen: zur Vorbereitung und Festigung der Kooperation.

Interkulturelle Kompetenzen: Organisation von „cross-cultural workgroups“ auf Mitarbeiterenebene, um ein permanentes Feedback im zwischenmenschlichen Bereich sicherzustellen.

Professionelle Vermittlung im Streitfall: Benennung von geeigneten außergerichtlichen Mediatoren zur Streitschlichtung oder von Schiedsinstanzen (z.B. die Internationale Handelskammer/ICC in Paris) für eventuelle Streitigkeiten, die nicht ohne die Vermittlung durch eine dritte Vertrauensperson aufzulösen sind.

9. E-Kooperation

Was ist E-Kooperation?

In klassischen Kooperationen arbeitet und kommuniziert man vorwiegend direkt mit seinen Partnern: von Angesicht zu Angesicht. In der elektronischen Kooperation (E-Kooperation) werden Arbeit und Kommunikation weitgehend mittels elektronischer Medien erledigt: vor allem per E-Mail, Video-Konferenzen und Internet.

Vorteile von E-Kooperationen

E-Kooperationen bieten zunächst die gleichen Vorteile wie alle anderen Kooperationen auch (siehe Kapitel 1 „Vorteile von Kooperationen“). Darüber hinaus gilt: Alle internen, aber auch die externen Kommunikationsbeziehungen (z.B. im Einkauf mit Lieferanten und im Verkauf mit Vertriebspartnern) sind aufwändig, so dass Geschäftsprozesse effizienter und kostensparender gestaltet werden können. Sämtliche Informationen werden elektronisch ausgetauscht, lassen sich ggf. sogar automatisch bearbeiten und sind somit schnell und jederzeit verfügbar.

Projekt-Partner aus aller Welt

Vorteile:

Verbesserung des Informationsstandes

Zugewinn von Know-how- und Technologie

Verbesserung der Qualität

Erweiterung des Angebots-Spektrums

E-Kooperationen haben darüber hinaus den Vorteil, dass der Standort möglicher Kooperationspartner kaum mehr eine Rolle spielt (der in „normalen“ Kooperationen ein wichtiger Faktor des Partnerprofils ist: siehe Kapitel 5 „15 Merkmale für den Kooperati-

ons-Ablauf: Anforderungen an Kooperations-Partner beschreiben“). Wunschpartner aus der ganzen Welt können per E-Kooperation in ein Projekt eingebunden werden.

Ein wichtiger Punkt: Denn mit dem Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft wird das Know-how in Unternehmen zur wichtigsten Ressource. Hier sind virtuelle Strukturen und E-Kooperationen nicht nur eine besondere Chance, sondern vielmehr Voraussetzung für die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit von vielen Unternehmen auf den weltweiten Märkten.

Aktionsradius einzelner Unternehmen steigt um ein Vielfaches

Akquise und persönliche Betreuung von Kunden z.B. im Ausland werden durch den Einsatz elektronischer Medien möglich: durch vor Ort ansässige Kooperationspartner. Das bedeutet: Märkte, die bislang schwer zugänglich oder gänzlich unerreichbar waren, stehen nun theoretisch jedem Unternehmen offen.

Vorteile:

Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen

Erschließung neuer Absatzmärkte

Gewinn zusätzlicher Kunden

Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik

Hilfe beim Markteintritt

Ausbau der Marktposition

Kosten für weltweite Aktivitäten sinken

Viele Unternehmen stöhnen über die finanziellen Belastungen der Globalisierung, vor allem über die Kosten, die im Rahmen klassischer Kooperationen durch Reisen zu Projekt- und Kundenmeetings an-

Vorteile:

Senkung der Personalkosten

Verringerung von Produktionszeiten

Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik

fallen. Solche Kosten-Positionen reduzieren sich in einer E-Kooperation rapide: Video-Konferenzen machen es möglich. Dazu kommt: Anders als traditionelle Kooperationen kennen E-Kooperationen keine zeitlichen Begrenzungen. Per Internet können die Partner „rund um die Uhr“ an Problemlösungen arbeiten. Das verteilte, parallele Arbeiten über Netze rechnet sich: Statt zu Übersee-Meetings zu reisen, wird über die moderne NetMeeting-Technologie gemeinsam an Dokumenten und Projekten gearbeitet. Insgesamt können die anfallenden Kooperations-Kosten um bis zu 25 % niedriger liegen als in nicht virtuell organisierten Kooperationen.

Besondere Anforderungen durch größere Zahl von Partnern: Netzwerkmanager

E-Kooperationen verführen dazu, gleich mehrere Partner mit „ins Boot“ zu nehmen. Problem: Zählen mehr als sieben Partnern zu einer E-Kooperation, dann kommt es erfahrungsgemäß schnell zu Koordinations- und Kommunikationsproblemen sowie zu Informationsverlusten. Wichtig ist daher eine zentrale Instanz: am besten ein externer Netzwerkmanager, der mit jedem Partner und zusätzlich mit den Auftraggebern und dessen Mitarbeitern/Partnern in Kontakt treten kann. Seine

zentrale Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass Informationen zur rechten Zeit am rechten Ort für alle Beteiligten verfügbar sind.

Besondere Anforderungen an die technische Ausstattung

Bei der technischen Ausstattung von E-Kooperationen ist insbesondere darauf zu achten, dass der Datenaustausch zwischen den möglicherweise verschiedenen Betriebssystemen der Partner problemlos funktioniert. Außerdem ist wichtig, dass die Kooperationspartner über unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten (Telefon, Fax, E-Mail, Post, Internet) tatsächlich erreichbar sind. Erforderlich sind auch Programme zum Ver- und Entpacken von Dateien sowie zum Verschlüsseln von vertraulichen Daten, die für alle Partner kompatibel sein müssen. Da innerhalb von E-Kooperationen in der Regel große Datenmengen ausgetauscht werden, sollten auch ausreichende Datenspeicher zur Verfügung stehen.

Damit in größeren E-Kooperationen die Information reibungslos vonstatten geht, lohnt sich hier meist die Einrichtung eines gemeinsamen Netzwerks (Extranet) sowie der Einsatz eigener Programme (einer Team- oder Groupware). Dabei ist es mit der Einrichtung der Technik nicht getan: Eine solche Informationsplattform muss vom Netzmanager permanent auf dem neuesten Sachstand gehalten werden.

Ansonsten richtet sich die technische Ausstattung nach branchen- bzw. berufsspezifischen Erfordernissen der einzelnen Partner einer Kooperation.

Besondere Anforderungen an elektronische Information/Kommunikation

Erfahrungsgemäß führt der häufige Gebrauch von E-Mails in E-Kooperationen zu Problemen im Projektmanagement und im persönlichen Umgang zwischen den Projektpartnern. Zumindest dann, wenn man auf Regeln und Normen für Sprache, Datensicherheit/Vertraulichkeit und Archivierbarkeit verzichtet. Missverständnisse gibt es vor allem dann, wenn sachliche und emotionale Botschaften vermischt werden. Dies versuchen E-Kooperationspartner (verständlicherweise) immer wieder, da der persönliche Kontakt zwischen ihnen nur sehr eingeschränkt bis überhaupt nicht stattfinden kann. Der Ton einer klaren und unmissverständli-

chen Arbeitsanweisung wird durch emotionale Botschaften „entschärft“. Häufige Folge: Fehlinterpretationen oder Missverständnisse beim Empfänger.

Einfach vermieden werden können derartige Probleme durch eine Vereinbarung zu Beginn einer E-Kooperation. Sie sollte einige Regeln für die Kommunikation während eines Projektes definieren. Beispielsweise sollten Sachinformationen, die dokumentations- oder archivierungspflichtig sind, nicht direkt in E-Mails geschrieben, sondern als entsprechend geschützte Dokumente angehängt und emotionale Botschaften weitgehend von den Sachinformationen getrennt werden. Bewährt hat sich auch, E-Kooperationen in festgelegten Abständen um persönliche Treffen zu ergänzen. Dies bietet einen guten Rahmen für die emotionale Kommunikation und entlastet die elektronische Beziehung (Kombinationsmodell).

Welche Technologie verbessert die Zusammenarbeit in virtuellen Unternehmen?

in %



9. E-Kooperation

Welches Medium für welchen Zweck?

In E-Kooperationen spielt die Medienkompetenz der beteiligten Partner für den reibungslosen Ablauf eine zentrale Rolle. Welches Medium für eine Information das Richtige ist, hängt dabei davon von einer Reihe von Faktoren ab (siehe Checkliste: Welches Medium für welchen Zweck? ↗ Seite 52).

E-Kooperation und Einkauf Elektronischer Einkauf bei festen Lieferanten

Vorteile:

Preisnachlass durch Einkaufsbündelung

Verringerung der Beschaffungszeiten

Erschließung neuer Beschaffungsmärkte

Verbesserung des Informationsstandes

Kalkulation günstigerer Preise

Einkaufs-Kooperationen bieten eine ganze Reihe unternehmerischer Vorteile. Diese treten bei elektronischen Einkaufs-Kooperationen noch stärker in Erscheinung. Dabei stehen die Kooperations-Partner per Extranet oder Internet in ständiger Verbindung.

Elektronische Einkaufs-Kooperationen lohnen sich vor allem dann, wenn ein Unternehmen mit wenigen Lieferanten zusammenarbeitet. Auf diese Weise lassen sich ohnehin schon günstigere Einkaufs- und Lieferkonditionen nutzen: durch Rabatte bei größeren Bestellungen oder auch durch exklusive Rahmenvereinbarungen, z.B. die garantierte Abnahme bestimmter Mengen pro Jahr zu entsprechend günstigen Preisen. Außerdem kann ein überschaubarer Beschaffungsvorgang leichter automatisiert werden. Die Kosten für einen Beschaffungsvorgang lassen sich nach einer Untersuchung von KPMG dabei für größere Unternehmen um bis zu 90 % reduzieren: durch die Verringerung der vielen Bestell-Einzel-schritte auf elektronischem Wege.

Dies ist möglich, wenn alle Mitarbeiter durch Intranet miteinander verbunden sind und direkt von ihrem Arbeitsplatz aus Produkte oder Dienstleistungen aus einem oder mehreren elektronischen Produktkatalogen herausuchen, Preise vergleichen und schließlich ordern: mit Hilfe eines elektronischen Desktop Purchasing Systems. Es sammelt die Einzelbestellungen der Mitarbeiter und leitet sie zentral an vertraglich angebundene Lieferanten weiter. Voraussetzung: Das gesamte Bestellverfahren und alle dafür notwendigen Genehmigungs- und Verwaltungsprozesse müssen

durchforstet und elektronisch geordnet und verknüpft werden.

Dazu kommt: Einfache und schnelle Bestellungen führen zu kürzeren Lieferzeiten. Außerdem gibt das Desktop Purchasing System jederzeit auch einen Überblick über die Lagerbestände aller Beschaffungs-Güter. Beide Faktoren können die Lagerbestände und die dafür anfallenden Kosten um 20 bis 40 % reduzieren.

Elektronische Marktplätze

Als Partner für den Einkauf kommen auch elektronische Marktplätze in Frage. Diese Marktplätze sind Plattformen im Internet, auf denen sich Anbieter und Nachfrager von Gütern finden. Ähnlich einem Firmenverzeichnis sind Anbieter dort mit ihrem Produktspektrum registriert und für Nachfrager über eine marktplatzinterne Suchmaschine leicht auffindbar. Dabei gibt es Marktplätze, die branchenübergreifend sind und branchenübergreifend einsetzbare Güter und Dienstleistungen anbieten (Horizontale Marktplätze). Darüber hinaus existieren branchenspezifische Marktplätze,

E-Business- Einstiegsberatung durch Kompetenzzentren

Um Unternehmen für E-Business fit zu machen, fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie seit 1998 insgesamt 24 regionale Kompetenzzentren für den elektronischen Geschäftsverkehr. Sie bieten Erstberatung vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen. Diese ist nicht auf technische Fragen beschränkt, sondern bezieht auch die unternehmerischen Chancen und Auswirkungen des elektronischen Geschäftsverkehrs mit ein. Hinweise auf Veranstaltungen vor Ort finden sich auf der gemeinsamen Internetplattform des Netzwerkes der Kompetenzzentren.

Es gibt inzwischen auch drei Branchenkompetenzzentren, und zwar für Handel, Tourismus und Freie Berufe. Sie halten Beispiele zur Nutzung von E-Business-Lösungen in der betreffenden Branche bereit und bieten branchenspezifische Beratungshilfe an.

Genauere Informationen sind erhältlich unter: www.bmwi-netzwerk-ec.de

die Spezialgüter und branchenspezifische Dienstleistungen offerieren (Vertikale Marktplätze).

Je nach Marktteilnehmer gibt es Marktplätze für Unternehmen und Endkunden (Business-to-Consumer: B2C), Unternehmen untereinander (Business-to-Business: B2B) oder Unternehmen und öffentliche Einrichtungen (Business-to-Public Authorities: B2A). (s. Infobrief e-f@cts – Informationen zum E-Business: Ausgabe 04/März 2001. Themenschwerpunkt: Elektronischer Einkauf; Bestellfax im Anhang)

E-Kooperation und Verkauf

Virtuelles Kaufhaus

Vorteile:

Kalkulation günstigerer Preise

Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen

Erschließung neuer Absatzmärkte

Gewinn zusätzlicher Kunden

Möglichkeit der Übernahme von Komplett-Aufträgen

Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik

Hilfe beim Markteintritt

Ausbau der Marktposition

Unternehmen können ihre Angebote über einen eigenen elektronischen Online-Shop verkaufen. Dieser Vertriebskanal ermöglicht den Aufbau eines einfachen und leistungsstarken Direktvertriebs. Einen Schritt weiter geht die Verkaufs-Kooperation mit einem elektronischen bzw. virtuellen Kaufhaus, das von mehreren Parteien betrieben wird, um so ein breites Angebot für möglichst viele Kunden bereitzustellen.

Elektronische Marktplätze

Als Kooperations-Partner für den Verkauf kommen - wie auch für den Einkauf - elektronische Marktplätze im Internet in Frage (s.o.). (s. Infobrief e-f@cts - Informationen zum E-Business: Ausgabe 5/Juni 2001. Themenschwerpunkt: Elektronischer Verkauf: Marktplätze)

Virtuelle Unternehmen

Bei einer Kooperation in einem virtuellen Unternehmen schließen sich die beteiligten Partner zu einem neuen Unternehmen zusammen. Dieses tritt aber nicht mehr mit einem realen Firmensitz, sondern „nur“ noch mit einem gemeinsamen Auftritt im Internet auf. Das bedeutet: Es ist damit weltweit präsent und kann zudem alle Vorteile der E-Kooperation für alle Unternehmensprozesse nutzen.

Mehr noch als die einfache E-Kooperation realer Partner lebt ein virtuelles Unternehmen von der Nutzung folgender Technologien für alle Kooperations-Prozesse:

- Internet (für die Unternehmenspräsenz nach außen, die nur für Mitarbeiter zugängliche

Verwaltung von Dokumenten und Informationen nach innen)

- Groupware-Systeme (Software für die Kommunikation und Koordination der Mitarbeiter)
- Videokonferenzen (für Meetings)
- ERP-Systeme (vernetzte betriebliche Informationssysteme)
- Dokumenten-Management-Systeme (zur gemeinsamen Bearbeitung von Unterlagen)
- Workflow-Management-Systeme (zur Automatisierung und Optimierung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse)
- Wissens-Management-Systeme (zur Verwaltung von Know-how im Unternehmen)

Eine Untersuchung des FZI Forschungszentrum Informatik zeigt, dass der Einsatz von Internet-Technologien in befragten Unternehmen zum absolu-

e-f@cts: BMWi-Informationen zum E-Business

Wir befinden uns im Aufbruch in das Informationszeitalter. Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien werden in allen Lebensbereichen zu teilweise grundlegenden Veränderungen führen. Vor allem in unserer Arbeitswelt. Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich dabei allen gesellschaftlichen Gruppen, in besonderer Weise kleinen und mittleren Unternehmen sowie Existenzgründern. Vor allem die explosionsartige Verbreitung und Nutzung des Internets eröffnet vielfältige Chancen. Mittels E-Business allgemein und E-Commerce im Besonderen lassen sich für Unternehmen Kosten senken, neue Märkte erschließen sowie bisher nicht mögliche Produktivitätszuwächse realisieren. Alles nicht zuletzt durch den elektronischen Kontakt mit Kooperations-Partnern.

Was genau ist E-Commerce? Welche konkreten Möglichkeiten bieten sich? Was ist zu tun? Wer hilft? - Auf diese und ähnliche Fragen gibt der BMWi-Infobrief „e-f@cts“ regelmäßig Antworten.

Bestellmöglichkeit s. Bestellfax im Anhang.

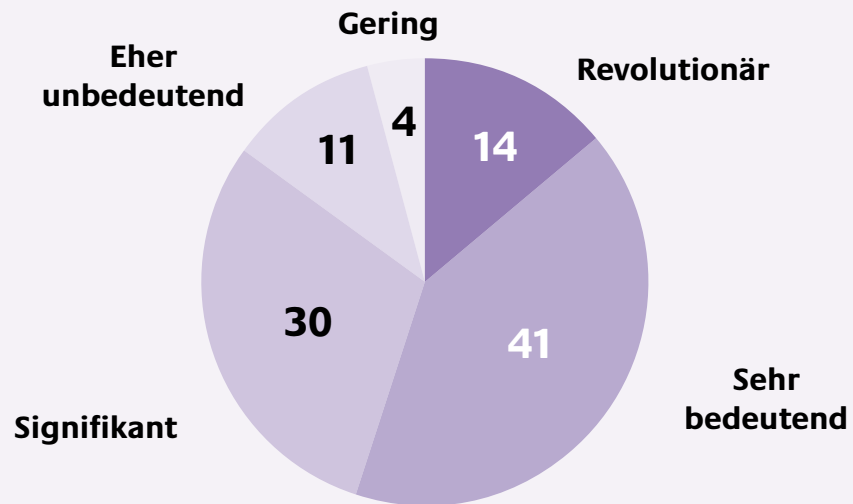
9. E-Kooperation

Checkliste: Welches Medium für welchen Zweck?

	E-Mail	Gelbe Post	Fax	Telefon
sofortiges Feedback benötigt	eingeschränkt geeignet bei tel. Vorankündigung	nicht geeignet	eingeschränkt geeignet bei tel. Vorankündigung	am besten geeignet
Inhalte vertraulich/persönlich	nur mit Verschlüsselung und persönlichem Mail-Account geeignet	am besten geeignet	eingeschränkt geeignet bei persönlichem Faxgerät	eingeschränkt geeignet, wenn Inhalte dokumentiert werden müssen
Erscheinungsbild spielt wichtige Rolle	nicht geeignet	am besten geeignet	sehr eingeschränkt durch s/w-Kopie	entfällt
Aufbewahrungs-/ Dokumentationspflicht für Inhalte	eingeschränkt geeignet	gut geeignet, wenn noch mit Papierablage gearbeitet wird	sehr gut geeignet, wenn Faxe via PC übertragen werden und die Ablage mittels modernen Dokumenten-Management-Systemen erfolgt.	nicht geeignet
Original-Unterschrift für die Rechtskräftigkeit erforderlich	sehr eingeschränkt geeignet; Vorsicht mit eingescannten Unterschriften auf ungesicherten Textdokumenten!	am besten geeignet	gut geeignet, da in den meisten Fällen (Rechtsgeschäften) anerkannt	entfällt
übermittelte Daten müssen vom Empfänger nach- bzw. weiterbearbeitet werden	am besten geeignet	nicht geeignet	nicht geeignet	entfällt
Daten/Dokumente dürfen vom Empfänger nicht kopiert bzw. bearbeitet werden	nur geeignet bei entsprechendem Schutz der digitalen Unterlagen	gut geeignet	gut geeignet	entfällt
Informationen müssen schnell beim Empfänger sein	sehr gut geeignet, wenn auf Sicherheit und Vertraulichkeit geachtet wird	nicht geeignet im Kontakt mit Partnern im Ausland	sehr gut geeignet für Bestätigungen, Protokolle etc.	sehr gut geeignet für Terminabsprachen, Bestätigungen, Rückfragen etc.

Quelle: Heike Arnold/TWG im Rahmen einer im BMBF-Forschungsprojekt OPTIMA durchgeführten Analyse von E-Mail-Verkehr

Anteil von Marktplätzen am Handel in 10 Jahren Umfrage unter 330 Unternehmen in Deutschland (in %)



Quelle: The Boston Consulting Group 1999

ten Standard geworden ist. Probleme und Risiken sehen die Unternehmen eigentlich nur in der fehlenden rechtlichen Beweiskraft elektronischer Dokumente sowie beim Schutz vor dem Zugriff von außen auf ihre internen Daten. Auch Groupware wird von weit mehr als der Hälfte der Unternehmen zur Kommunikation und Koordination der Mitarbeiter genutzt. Die Untersuchung macht außerdem deutlich, dass diejenigen Unternehmen, die eine bestimmte Technologie einsetzen, dieses auch mit Erfolg tun und dadurch die Zusammenarbeit mit ihren Partnern entscheidend verbessern.

10. Finanzierung von Kooperationen

Förderhilfen

Die meisten Kooperations-Projekte erfordern eine eigene Finanzierung über Kredite, vor allem dann, wenn die Partner zu diesem Zweck ein neues Unternehmen gründen wollen. Die Nutzung von Beteiligungskapital gewinnt hier zunehmend an Bedeutung. Finanzierungsbedarf ergibt sich in erster Linie für

- Investitionen
- Markterschließung
- Forschung und Entwicklung
- Aus- und Fortbildung.

Zur Finanzierung der Kosten stehen u.a. Förderhilfen des Bundes, der Länder und auch der EU zur Verfügung. Für die Bundes- und Länderprogramme gilt generell: So gut wie alle Förderprogramme für die genannten Zwecke, die für Einzelunternehmen zur Verfügung stehen, finanzieren auch Kooperationen.

Insgesamt gibt es über 100 in Frage kommende Förderprogramme. Die besonders Kooperations-relevanten sind im Folgenden kurz dargestellt. Sie bevorzugen ausdrücklich Kooperations-Projekte oder sind sogar speziell für einen besonderen Zweck rund um das Thema Kooperation gedacht.

Achtung: Die Förderung des Bundes und der Bundesländer gilt für Unternehmen mit Sitz in Deutschland. Ausnahme: Das Programm Joint European Venture - JEV, das in den Händen der Europäischen Kommission liegt.

Genauere Informationen zu den aufgeführten Programmen geben:

Förderdatenbank des BMWi im Internet:
www.bmw.de



Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Förderberatung
Scharnhorststraße 34-37
10115 Berlin
Tel.: 01888/615-7648/7649
Fax: 01888/615-7033

Deutsche Ausgleichsbank (DtA)

53170 Bonn
Info-Line: 0180/124-2400
Fax: 0228/831-2559
Internet: www.dta.de



Deutsche Ausgleichsbank (DtA)

– Niederlassung Berlin –
Kronenstraße 1
10117 Berlin
Tel.: 030/85085-0
Fax: 030/85085-299

Deutsche Ausgleichsbank Unternehmens-Beteiligungs-Agentur

Kronenstr. 1
10117 Berlin
Tel.: 030/85085-4112
Fax: 030/85085-4220
E-Mail: beteiligung@dta.de
Internet: www.dta.de

tbG Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft mbH der Deutschen Ausgleichsbank

Ludwig-Erhard-Platz 3, 53179 Bonn
Tel.: 0228/831-2290;
Fax: 0228/831-2493
E-Mail: info@tbgbonn.de
Internet: www.tbgbonn.de

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Palmengartenstraße 5-9
60325 Frankfurt/Main
Tel.: 069/7431-0
Fax: 069/7431-2944
Internet: www.kfw.de

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

– Niederlassung Berlin –
Beratungszentrum
Behrensstraße 31
10117 Berlin
Tel.: 030/20264-5050
Fax: 030/20264-5445

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Auskunftsstelle BMBF-Förderung
 Projektträger PTJ Berlin
 Forschungszentrum Jülich GmbH
 Wallstr. 17-22
 10179 Berlin
 Tel.: 01888/57-2711
 Fax: 01888/57-2710
 E-Mail: beo1101.beo@fz-juelich.de
 Internet: www.fz-juelich.de/ptj/bmbf_auskunft_home.html

Anfragen können auch über ein Formular im Internet unter www.fz-juelich.de/ptj/bmbf-auskunft.home.html gestellt werden.

Euro Info Centren (EIC) (siehe Adressen)

Beteiligungen

Eine besondere Form der Kooperation sind Beteiligungen. Wichtiges Ziel einer Beteiligung ist, die Eigenkapitalbasis und den finanziellen Spielraum eines Unternehmens zu vergrößern. Das gilt vor allem für unternehmerische Bereiche, die ganz besonders kapitalintensiv sind: allen voran Forschungen und Entwicklungen, die dem Unternehmen zum Wachstumssprung in die nächste Größenordnung verhelfen könnten, für die allerdings das nötige (eigene) Kapital fehlt. Kontakt: Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften German Venture Capital Association e.V. (BVK) (siehe Adressen).

BTU-Programm

Herstellung und Erprobung von Prototypen, Anpassungsentwicklungen, Markteinführung. Nähere Informationen: KfW oder tbj (Adressen s.o.)

BTU-Frühphase

Unternehmensaufbau. Nähere Informationen: tbj (Adresse s.o.)

DtA-Technologie-Beteiligungsprogramm

Investitionsvorhaben, Forschung und Entwicklung, Markteinführung, Exit. Nähere Informationen: tbj (Adresse s.o.)

Futour 2000 - Förderung und Unterstützung technologieorientierter Unternehmensgründungen in den neuen Bundesländern und Berlin-Ost

Forschung und Entwicklung bis zum marktfähigen Produkt, Verfahren oder zur marktfähigen technischen Dienstleistung. Nähere Informationen: Projektträger VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH (siehe Adressen)

ERP-Innovationsprogramm (Beteiligungsvariante)

Forschung, Entwicklung, Markteinführung. Nähere Informationen: KfW (Adresse s.o.)

KfW-Risikokapitalprogramm

Erschließung neuer Geschäftsfelder, Nachfolgeregelungen, Brückenfinanzierung bis zur Börseneinführung. Nähere Informationen: KfW (Adresse s.o.)

Forschungs-Kooperationen

Vernetzung und Kooperation spielen im Innovationsprozess eine immer größere Rolle. Daher werden Forschungsvorhaben gefördert, bei denen Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und wissenschaftliche Einrichtungen im Rahmen so genannter „Verbundprojekte“ kooperieren. Ziel ist dabei, den Wissens- und Technologietransfer auf diesem Wege zu unterstützen. Nähere Informationen: BMWi (Adresse s.o.);

Förderung von innovativen Netzwerken (InnoNet)

Forschung und Entwicklung von KMU und Forschungseinrichtungen in innovativen Netzwerken. Nähere Informationen: Projektträger VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH (siehe Adressen)

Innovationskompetenz mittelständischer Unternehmen (PRO INNO)

Transnationale FuE-Kooperations-Vorhaben von Unternehmen untereinander oder Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, Personalaustausch für Forschung und Entwicklung. Nähere Informationen: Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke e.V.“ (siehe Adressen)

10. Finanzierung von Kooperationen

Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovationen in KMU und externen Industrieforschungseinrichtungen

Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation in KMU und externen Industrieforschungseinrichtungen Innovationsvorhaben von KMU und gemeinnützigen, externen Forschungseinrichtungen in den neuen Bundesländern. Nähere Informationen: für Personalförderung beim Projektträger Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF), Geschäftsstelle Berlin (siehe Adressen), für Projektförderung beim Projektträger Fraunhofer Services GmbH (siehe Adressen)

Fachprogramme der Projektförderung



Nähere Informationen: BMBF; zu Energie- und Luftfahrtforschung, Multimedia: BMWi (Adressen s.o.);

1. Natur-, Klima- und Umweltforschung, Energie

- Meeresforschung
- Polarforschung
- Geowissenschaften
- Sozial-Ökologische Forschung;
- Regionale Nachhaltigkeit
- Wirtschaftsbezogene Nachhaltigkeit; integrierte Umwelttechnik

- Klima- und Atmosphärenforschung
- Energieforschung und -technik

2. Neue Technologien

- Physikalische und chemische Technologien
- Produktionstechnologien
- Nanotechnologie
- Neue Materialien für Schlüsseltechnologien – MaTech
- Mikrosystemtechnik
- Lasertechnik und Optische Technologien
- Mikroelektronik auf Siliziumbasis

3. Informations- und Kommunikationstechnologie

- Informatiksysteme
- Basistechnologien der Informations- und Kommunikationstechnik
- Information als Rohstoff für Innovation
- Wissensintensive Dienstleistungen
- Multimedia
- Informations- und Kommunikationsanwendungen/Internettechnologien

Kooperations-Beispiel 8:



Sachsen-Leinen e.V.
08396 Waldenburg

Art der Kooperation

„Sachsen-Leinen“ ist eine strategische Allianz von Unternehmen mit dem Ziel, durch innovative Technologien und Produkte den Anbau und die Verarbeitung einheimischer Faserpflanzen auf eine solide wirtschaftliche Grundlage zu stellen.

Ziel/Gründe für die Kooperation

Der Unternehmensverbund wurde gegründet, um ein koordiniertes Vorgehen von Landwirtschafts- und Industrieunternehmen zu sichern und damit einen Wettbewerbsvorsprung für die beteiligten Partner zu erreichen.

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Partner sind gleichberechtigt. Die Geschäftsstelle fungiert als Projektkoordinator.

Anzahl der beteiligten Partner

32

Rechtsform

e.V.

Genutzte öffentliche Förderhilfen

EU-Programm RETEX, Landesprogramm Sachsens für strukturschwache Regionen, BMBF-Programm InnoRegio

Art der Partnersuche

Zu Beginn schriftliche Aufforderung, später über Öffentlichkeitsarbeit

Gründungsjahr

1994

Effekte der Kooperation

Know-how-Gewinn, Gemeinschaftspräsentationen auf Messen und Ausstellungen, Forschungs-kooperation, Gründung neuer Unternehmen

Kooperations-Beispiel 9:

Virtuelle Fabrik Rhein-Ruhr Stahlbau Küppers GmbH 52525 Heinsberg

Art der Kooperation

Flexibles Netzwerk von produzierenden und dienstleistenden Unternehmen der Region: „Angebote aus einer Hand“. Genutzt wird die Kooperation auch zu einem gemeinsamen Marktauftritt, einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen Schulung und Qualifizierung der Partnerbetriebe.

Ziele/Gründe für die Kooperation

Die Kooperation wurde gegründet, um die Zusammenarbeit der Gewerke untereinander zu verbessern sowie die Verärgerung von Kunden durch Abstimmungs- und Terminprobleme zu minimieren. Für die Zukunft werden auch Kosteneinsparungen durch die bessere Planung und Koordination sowie eine bessere Kapazitätsauslastung erwartet.

Aufgabenverteilung in der Kooperation

Die Partner sind innerhalb der Kooperation gleichberechtigt. Bestimmte Aufgaben sind definiert und die Verantwortlichkeiten festgelegt. So tritt die Kooperation mit einem Ansprechpartner gegenüber dem Kunden auf. In dem Netzwerk sind die Prozesse der Angebotsabgabe und Leistungserbringung schriftlich festgelegt.

Anzahl der beteiligten Partner

26

(Rechts-)Form der Kooperation

Lose und projektbezogene Zusammenarbeit/e.V.

Genutzte öffentlichen Förderhilfen

Keine

Art der Partnersuche

Anzeigen in der Fachpresse, persönliche Bekanntschaften

Gründungsjahr

2000

Effekte der Kooperation

Erschließung neuer Märkte, größere Flexibilität aller beteiligten Partner durch Nutzung bzw. Auslastung von Fertigungs-Kapazitäten

4. Lebenswissenschaften, Arbeitsgestaltung

- Biotechnologie
- Gesundheitsforschung – Forschungen für den Menschen
- Innovative Arbeitsgestaltung

5. Verkehr, Raumfahrt, Bauen

- Weltraumforschung und -technik
- Zivile Luftfahrtforschung und -technologie
- Mobilität und Verkehr
- Schifffahrt und Meerestechnik
- Bauen und Wohnen

6. InnoRegio: Innovations-Netzwerke in den neuen Bundesländern

Grenzüberschreitende Kooperation

Grenzüberschreitende Kooperation sind für kleine und mittlere Unternehmen ein wichtiger Faktor der Unternehmensentwicklung und Zukunftssicherung: sowohl mit Blick auf den EU-Markt als auch unter dem Aspekt der Globalisierung der Wirtschaft. Der Weg in neue Märkte ist meist mit besonderem Aufwand und Kosten verbunden, die gesondert gefördert werden können.

KfW-Mittelstandsprogramm - Ausland -

Finanzierung von Investitionen im Ausland zu günstigen Konditionen. Nähere Informationen: KfW (Adresse s.o.)

Joint European Venture - JEV

Gründung neuer grenzüberschreitender Gemeinschaftsunternehmen in der EU. An der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens müssen mindestens zwei KMU aus zwei verschiedenen Mitgliedstaaten beteiligt sein. Nähere Informationen: EIC (siehe Adressen.)

Förderprogramme der Bundesländer

Über Förderprogramme der einzelnen Bundesländer informieren die jeweiligen Landeswirtschaftsministerien, die Landes-Niederlassungen des Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) (siehe Adressen) sowie die BMWi-Förderdatenbank im Internet: www.bmwi.de.

Anhang

A.	10 Kooperations-Grundsätze	60
B.	10 typische Probleme bei Kooperationen	61
C.	Muster für Absichtserklärung interessierter Unternehmen	62
D.	Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung	63
E.	Kooperation und Kartellrecht	66
F.	Adressen	67
G.	Literatur	75
H.	Index	76
	Bestellfax	79
	Fragebogen	81



A. 10 Kooperations-Grundsätze

„Ich kann mit jedem Partner kooperieren. Solange er tut, was ich sage.“

Eine Zusammenarbeit nach diesem Motto kann nicht funktionieren. Jede Kooperation hat einige wichtige Grundsätze, die vor allem die ausgewogene Balance zwischen den Partnern widerspiegeln. Eine funktionierende Zusammenarbeit verlangt von jedem Partner nicht nur, dass er sich an diese Grundsätze hält. Sie müssen ihm vielmehr „in Fleisch und Blut übergehen“ und sein Verhalten im Kooperations-Arbeitsalltag bestimmen.

1. Jeder Partner muss von einer Kooperation profitieren können (die berühmte Gewinner-Gewinner-Situation). Nur so ist von jedem Partner das gleiche Engagement zu erwarten.
2. Das Kooperations-Ziel muss präzise formuliert sein. Eine ungefähre Verabredung auf vage Kooperations-Ziele führt mit sehr großer Wahrscheinlichkeit zu Unzufriedenheit und selten zum Erfolg.
3. Erwartungen und Zielvorstellungen der Partner müssen vor Beginn der praktischen Zusammenarbeit auf einen Nenner gebracht werden. Auch wenn jeder Partner für sich eine eigene klare Zielvorstellung haben sollte, so muss doch verhindert werden, dass man aneinander vorbei arbeitet.
4. Die einzelnen Kooperations-Maßnahmen, Termine, Kosten etc. müssen eindeutig festgelegt sein. Nur so wird die gemeinschaftliche Arbeit für alle Beteiligten nachvollziehbar, ihr Erfolg messbar und Kurskorrekturen möglich.
5. Die Aufgaben und Kompetenzen müssen klar verteilt werden. Nur so kann die Zusammenarbeit tatsächlich arbeitsteilig Hand in Hand erledigt werden. Dazu kommt: Konflikte um Zuständigkeiten, Missverständnisse, Doppelarbeiten oder liegenbleibende Arbeiten werden auf diese Weise vermieden.
6. Die Kosten- und Ergebnisverteilung muss vorher festgelegt werden. Jeder Partner muss angemessen vom Erfolg der Kooperation profitieren.
7. Jeder Partner muss die gleichen Rechte und Pflichten haben. Nur so kann z.B. vermieden werden, dass ein Partner vom anderen abhängig ist oder die Partner innerhalb der Kooperation zu Konkurrenten werden.
8. Jeder Partner muss kompromissbereit sein. Keiner darf versuchen, den anderen zu „überfahren“.
9. Jeder Partner muss sich gleichermaßen für die Kooperation engagieren, also Personalkapazität und Zeit zur Verfügung stellen.
10. Die Mitarbeiter jedes Partner-Unternehmens müssen die Kooperations-Ziele und -maßnahmen kennen, akzeptieren und mittragen.

10 typische Probleme bei Kooperationen

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

1. Die beteiligten Personen harmonieren nicht miteinander; es lässt sich keine richtige Vertrauensbasis schaffen.
2. Die Partner haben Verständigungsschwierigkeiten, Sprachprobleme, kommunizieren aneinander vorbei, schaffen Missverständnisse und sind nicht imstande, sie aufzuklären.
3. Die Interessenslagen stimmen nicht überein: Jeder Partner erwartet etwas Anderes von der Kooperation.
4. Die Vereinbarungen über die Aufteilung der Arbeiten, Termine, Kosten (ggf. nicht schriftlich/vertraglich festgehalten) sind unklar.
5. Die Verhältnisse sind zu unterschiedlich: Firmengröße (starke Abhängigkeit eines „Zwerges“ von einem „Riesen“), Firmenstruktur, Firmenphilosophie, Mentalität, Entfernung.
6. Die Einsatzbereitschaft einer Partei ist mangelhaft: bürokratisches Denken, Angst vor Neuem, Langsamkeit in der Entscheidung, Nichterkennen der Chancen, unsystematisches Vorgehen.
7. Das Nutzen-Aufwand-Verhältnis verschiebt sich im Projektverlauf zu Ungunsten eines Partners.
8. Die Partner haben keine Zeit und kein Personal für Kooperationsmanagement.
9. Die Kommunikation und Leistungen der Partner sind mangelhaft.
10. Der Partner macht sich mit erworbenem neuen Know-how selbständig.

C. Muster für eine Absichtserklärung interessierter Unternehmen

Folgende Betriebe (im Weiteren Partner genannt) gründen eine Arbeitsgemeinschaft zur Errichtung einer Kooperation (strategischen Allianz):

Fa. vertreten durch Frau/Herrn

Fa. vertreten durch Frau/Herrn

Diese Grundsatzvereinbarung ist bis zum Abschluss eines ordentlichen Kooperationsvertrages bzw. bis zur Beendigung der Arbeitsgemeinschaft als Geschäftsordnung anzusehen, endet jedoch unbeschadet dessen am, soweit die Partner nicht 30 Tage vor diesem Termin in einer Vollversammlung einstimmig eine Verlängerung beschließen. Diese Grundsatzvereinbarung wird von den Partnern ab Zeichnungsdatum (Unterschrift) als verbindlich anerkannt.

Handlungsfreiheit der beteiligten Firmen und Geheimhaltungspflicht

Unter den Gründungsmitgliedern besteht Übereinstimmung dahingehend, dass die kooperative Zusammenarbeit die wettbewerbsrelevante Handlungsfreiheit der beteiligten Firmen als selbständige Unternehmen nicht beeinflusst und nicht einengt. Die in der Arbeitsgemeinschaft getroffenen Vereinbarungen und gewonnenen Mitgliederinformationen dürfen Dritten ohne ausdrückliche Zustimmung der Partnerbetriebe nicht zugänglich gemacht werden.

Zielsetzungen und Aufgabenverteilung der Arbeitsgemeinschaft

Die Arbeitsgemeinschaft setzt sich das Ziel,

und damit die Leistungsfähigkeit der Beteiligten gegenüber großbetrieblichen Unternehmensformen herauszustellen und zu fördern und dadurch die Wettbewerbsbedingungen zu verbessern.

Die erforderlichen Aufgaben (Zeitraum: bis) werden wie folgt verteilt:

.....
.....

(Hinweis: Die Aufgaben können auch gemeinschaftlich übernommen werden.)

Beziehungen der Partner

Den Grad der Beziehungen der Partner zu der Gemeinschaft regelt der Grundsatz, dass jeder Partner sich bereit erklärt, an der schnellen Durchsetzung der noch im Einzelnen zu präzisierenden Ziele mitzuarbeiten, sich intensiv mit den Problemen und Aufgaben der Gemeinschaft beschäftigt, die zeitlich einwandfreie Erledigung von Gemeinschaftsaufgaben vornimmt und die für die Gemeinschaftsvorhaben bestimmten Kostenaufwendungen übernimmt. Für die Kostenbeteiligung gilt der Grundsatz, dass alle Partner an den Kosten der Kooperation gleichmäßig beteiligt werden. Mit Wirksamwerden der Maßnahmen nach außen verpflichtet sich jeder Partner, die Interessen der Gemeinschaft aktiv zu vertreten.

Austritt/Eintritt/Ausschluss

Es besteht Übereinstimmung darin, dass es jeder Firma freigestellt ist, bis zur Vorlage des Kooperations- bzw. des Gesellschaftsvertrages aus dem Kreis dieser Arbeitsgemeinschaft jederzeit auszuscheiden. Ein Eintritt neuer Mitglieder ist bis zur Beendigung der Arbeitsgemeinschaft nur möglich, wenn alle Gründungsfirmen der Gemeinschaft den Eintritt befürworten. Kommt ein Mitglied seinen unten genannten Verpflichtungen nicht nach und ist davon auszugehen, dass dies auch auf absehbare Zeit nicht der Fall ist, oder verstößt ein Mitglied eindeutig gegen die Interessen der Arbeitsgemeinschaft, so können die Mitglieder dieser Arbeitsgemeinschaft die betroffenen Firmen mit einfacher Mehrheit ausschließen. Bei dieser Abstimmung hat die betroffene Firma kein Stimmrecht.

Einverständniserklärung

Durch ihre Unterschrift erklären sich die Partner mit dieser Grundsatzvereinbarung einverstanden.

Ort: Datum:

Unterschriften:

Quelle: Kooperation. Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. Leitfaden zur Unterstützung interessierter Handwerksunternehmen. Schriftenreihe des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, Heft 56.

Muster: Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung

D.

Haben sich die Kooperationspartner auf eine bestimmte Rechtsform geeinigt sowie ihre gemeinsamen Ziele und organisatorischen Rahmenbedingungen erarbeitet, sollten die wichtigsten Regelungen in einem Kooperationsvertrag fixiert werden.

Folgende Grundsätze sollten dabei beachtet werden:

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Ausarbeitung. An dieser Stelle müssen alle wichtigen – auch unbequemen – Punkte auf den Tisch.
- Erarbeiten Sie „Ihren“ Kooperationsvertrag. Musterverträge können sicherlich einige Anhaltspunkte liefern, ersetzen aber nicht die individuelle Gestaltung.
- Lassen Sie Ihren Kooperationsvertrag in jedem Fall durch einen Spezialisten im Gesellschaftsrecht überprüfen oder binden Sie ihn von Anfang an in die Vertragsgestaltung ein.

Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung sind:

1. Name und Sitz der Kooperation

2. Zweck der Kooperation

Der Zweck sollte die Erwartungen aller Kooperationspartner widerspiegeln. Hier kann noch einmal überprüft werden, ob ein gemeinsames Ziel verfolgt wird und wie es erreicht werden soll. Ziel und Zweck der Kooperation sollten so präzise wie möglich formuliert werden.

3. Leistungsumfang

Der Leistungsumfang der Kooperation – gegebenenfalls der Kooperationszentrale oder Geschäftsstelle – sollte hier so genau wie möglich beschrieben werden. Das ist immer dann wichtig, wenn die Kooperation zentrale Aufgaben für ihre Partner übernimmt. Aufgaben können beispielsweise die gemeinsame Werbung, Auftragskoordination, Buchführung, Rechnungsstellung oder das Mahnwesen sein.

Wenn die Kooperation einen Auftrag nicht als Komplettauftrag anbieten kann, sind weitere Gewerke einzubeziehen. Der Fall kann auch eintreten, wenn ein Handwerksunternehmen nicht die ausreichende Kapazität für das Projekt besitzt. Die Frage ist dann, in welchem Umfang die einzelnen Partner Nachunternehmer beauftragen können und wie mit diesen abgerechnet wird. Auch ist festzulegen, ob Kooperationsaufträge Priorität vor Aufträgen der einzelnen Kooperationspartner haben sollen.

4. Rechtsbeziehung zwischen Kooperation, Partnern und Dritten

Der gesamte Prozess der Leistungserbringung – einschließlich der Schnittstellen zu Dritten – von der Akquise, Angebotsabgabe, Auftragsbestätigung und -abwicklung bis hin zur Rechnungsstellung sind hier zu berücksichtigen. Die unterschiedliche Ausgestaltung der Schnittstellen zu Dritten bedeutet auch, dass die Vertragsbeziehungen unterschiedlich geregelt werden können. Zu klären ist beispielsweise, wer Dritten gegenüber als Auftragnehmer bzw. Auftraggeber auftreten soll. Dies führt zu unterschiedlichen Einflussnahmemöglichkeiten der Kooperationsgesellschaft gegenüber einzelnen Kooperationspartnern. Ein Beispiel wird unter Punkt 14. „Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund“ dargestellt.

5. Beginn, Dauer, Kündigung

Ist die Kooperation von vornherein nur befristet angelegt, ist dies im Vertrag einzufügen.

6. Kapitaleinlage und Beitragsregelung

Bei Kapitalgesellschaften ergibt sich die Höhe der Kapitaleinlage aus dem Gesetz. Alle anderen Gesellschaften legen ihre Kapitaleinlage individuell fest. Darüber hinaus können regelmäßige Beiträge zur Deckung laufender Ausgaben vereinbart werden. Auf diese Weise erspart man sich den umständlichen Prozess, bei jeder Anschaffung bzw. Auslage von den einzelnen Gesellschaftern die anteiligen Rechnungsbeträge einfordern zu müssen.

Muster: Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung

7. Rechte und Pflichten der Kooperationspartner

Die Rechte und Pflichten der Kooperationspartner sind in den einzelnen Gesetzen mehr oder weniger ausführlich geregelt. Diese betreffen vor allen Dingen die Informations- und Kontrollrechte der Gesellschafter, die Gesellschafterversammlung und Beschlussfassung.

Zu den Pflichten gehört des Weiteren die regelmäßige Leistung eines Beitrags, die Angebotsabgabe, die Teilnahme an (regelmäßigen) Besprechungen der Kooperationspartner, die Termintreue und die mit den anderen Partnern abgestimmte Erledigung der Arbeiten, das Einhalten vereinbarter Qualitätsstandards und eine transparente Kalkulation für alle Partner.

Zu den Rechten gehören die Auftragsvergabe, die Leistungen der Kooperationszentrale und die Befugnisse zur Geschäftsführung. Inwieweit tatsächlich ein Recht auf einen bestimmten Auftrag besteht oder in bestimmten Fällen auch Dritte bevorzugt werden können, sollte überlegt und geregelt werden. Dies kann dann der Fall sein, wenn ein Partner zu teuer anbietet, und dadurch der Gesamtauftrag gefährdet sein könnte oder der Auftraggeber einzelne Gewerke des Angebotes ausklammert und anderweitig vergibt.

Auch ist zu klären, welchen Stellenwert ein Kooperationsauftrag gegenüber dem Auftrag eines einzelnen Partners besitzt. Haben Kooperationsaufträge grundsätzlich höhere Priorität?

8. Geschäftsführung

Es ist zu klären, wer die Geschäftsführung übernimmt und welche Befugnisse er übertragen bekommt. Diese Personen sind dann auch die Ansprechpartner gegenüber Kunden, Lieferanten, Banken und anderen. Die Befugnisse können sich dann auch auf das gemeinschaftliche Konto mit entsprechender Regelung der Verfügungsrechte beziehen. Gegebenenfalls sind gesonderte Geschäftsführerverträge abzuschließen.

9. Rechnungslegung und Geschäftsjahr

Eine Festlegung kann lauten: „Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr. Die Gesellschaft hat unter Beachtung der steuerlichen Vorschriften Bücher zu führen und jährliche Abschlüsse zu erstellen.“ Zudem kann vereinbart werden, dass für jeden Gesellschafter ein bewegliches Kapitalkonto geführt wird, über das laufende Entnahmen und Einlagen sowie Gewinn- und Verlustanteile gebucht werden.

10. Ergebnisregelung

Grundlage für die Ermittlung von Gewinn- und Verlustbeteiligung ist die Aufstellung der Handels- oder Steuerbilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung. Eine Verteilung erfolgt entsprechend der Beteiligung am Gesellschaftsvermögen. Über die Entnahme beschließt die Gesellschafterversammlung. Die Ergebnisregelung in der Kooperation bedeutet aber auch zu klären, wo das Ergebnis entstehen wird. Rechnet der Auftraggeber mit der Kooperation oder direkt mit den angeschlossenen Kooperationspartnern ab: In welcher Höhe erhält die Kooperation einen Anteil an der Auftragssumme und wie wird dieser verrechnet? Wenn die Aufträge von den Partnern akquiriert werden, erhalten diese dann einen Bonus vom Auftragswert?

11. Haftung und Gewährleistung

Hier kann festgelegt werden, dass beispielsweise für die Übernahme von Aufträgen in jedem Fall Auftragserefüllungs- oder Gewährleistungsbürgschaften zu stellen sind.

12. Wettbewerbsverbot

Eine Kooperation basiert auf einer partnerschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit. Vertrauen muss sich entwickeln können, es muss allerdings auch von Anfang an eine Basis an klaren Vereinbarungen und gemeinsamen Spielregeln bestehen. Diese betreffen vor allen Dingen das Wettbewerbsverbot, Abwerbungsregelungen von Kunden und Mitarbeitern sowie den vertraulichen Umgang mit Informationen und Unterlagen der Kooperation und der Partnerbetriebe.

13. Sanktionen

Aus den Pflichten der Partner zur termintreuen und einwandfreien Erledigung der Arbeiten ergibt sich die Frage, wie bei Mängeln zu verfahren ist. Sollen diese Partner dann mit Sanktionen belegt werden? Problematisch wird es, wenn schlechte Leistungen eines Partnerbetriebes zu Problemen führen, die dann den gesamten Kooperationsauftrag gefährden. Auch auf das Ausweichen auf Betriebe außerhalb der Kooperation sollte eingegangen werden.

14. Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund

Im Kooperationsvertrag sind Kündigungsgründe zu bestimmen. Die Gesellschaft hat das Recht, einem Gesellschafter aus wichtigem Grund auch außerhalb der vereinbarten Fristen zu kündigen. Die Gründe ergeben sich teilweise aus den Gesetzen der einzelnen Rechtsformen. Weitere Gründe sind zu prüfen und gegebenenfalls im Kooperationsvertrag zu vereinbaren. Entsprechend ist die Beschlussfassung zu regeln: Müssen die übrigen Gesellschafter einstimmig die Kündigung aussprechen? Auch ist festzulegen, wie bei einer fristlosen Kündigung noch laufende Aufträge mit diesem Gesellschafter abgewickelt werden. Das weitere Vorgehen hängt auch von der rechtlichen Konstruktion der Kooperation ab: Ist die Kooperation selbst Auftragnehmer oder sind die einzelnen Kooperationspartner Auftragnehmer? In letzterem Fall kann der Kooperationspartner nicht aus diesen noch laufenden Projekten ausgeschlossen werden.

15. Ausscheiden eines Gesellschafters und Auflösungsregelung

Es sind Regelungen zu treffen für den Fall, dass ein Kooperationspartner aus der Kooperation ausscheidet. Dies betrifft auch die Regelungen zur Kündigungsfrist und die Abfindung sowie ihrer Zahlungsweise. Bei Tod ist zu regeln, ob eine Fortführung mit den Erben erfolgt oder das betreffende Unternehmen aus der Kooperation ausscheidet. Bei Ausscheiden eines Kooperationspartners ist eine Auseinandersetzungsbilanz zu erstellen, aus der sich die Abfindung des ausscheidenden Gesellschafters ergibt.

16. Konfliktregelung

Die Kooperation sollte Regelungen treffen, damit interne Auseinandersetzungen nicht direkt gerichtlich ausgetragen werden. Eine Lösungsmöglichkeit hierfür ist die Benennung eines Schiedsgerichts. Als Schlichtungsstelle bieten sich beispielsweise die Handwerkskammern, Innungen oder die Kreishandwerkerschaften an.

17. Gerichtsstand

18. Schlussbestimmungen

19. Ort, Datum, Namen der Kooperationspartner

Quelle: Kooperationen im Handwerk – Rechtsformen im Überblick . Handwerkskammer Düsseldorf. Düsseldorf 2001.

E. Kooperation und Kartellrecht

Wettbewerbsordnung erlaubt nicht jede Kooperation

Für alle Unternehmen – unabhängig von Größe und Rechtsform – gilt das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), das zuletzt im Mai 1998 umfassend novelliert worden ist. Zweck des GWB: die Gewährleistung offener Märkte.

Das GWB verbietet Absprachen, die den Wettbewerb beschränken (Kartelle). Klassische Kartellformen sind Preis- und Gebietsabsprachen („Hard-Core-Kartelle“). Sie werden nicht nur in Deutschland, sondern international (EU, USA, Japan) als schwerwiegende Gefahr für den Wettbewerb betrachtet.

Die Vorschriften des GWB, insbesondere dessen § 1, gelten auch für kleine und mittlere Unternehmen. Sie stellen ein Regelwerk dar, das einerseits Grenzen setzt, andererseits aber gerade für den Mittelstand von vitaler Bedeutung ist. Kleine und mittlere Unternehmen sind auf freien Marktzutritt und ungehinderte Betätigungsmöglichkeiten auf offenen Märkten angewiesen. Die will das GWB garantieren.

Kooperationsmöglichkeiten

Bestimmte Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen sind vom Kartellverbot des § 1 GWB ausgenommen. Hier sind gewisse wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen zulässig, mit Rücksicht auf ihre positiven ökonomischen Wirkungen.

Für KMU und Großunternehmen sind dies:

- Normen- und Typenkartelle (§ 2 Abs. 1 GWB)
- Konditionenkartelle (§ 2 Abs. 2 GWB)
- Spezialisierungskartelle (§ 3 GWB)
- Rationalisierungskartelle (§ 5 GWB)
- Strukturkrisenkartelle (§ 6 GWB)
- sonstige Kartelle (§ 7 GWB)

Zulässig sind darüber hinaus Mittelstandskooperationen. Gemeint sind alle Formen der Unternehmenszusammenarbeit (außer Spezialisierungskartelle). Erlaubt sind z.B. Aktivitäten in den Bereichen Verkauf, Marketing, Werbung, Produktion und Einkauf. Voraussetzungen sind:

- Die Kooperation muss Rationalisierungswirkung haben.
- Die Kooperation darf den Wettbewerb auf dem betroffenen Markt nicht wesentlich beeinträchtigen. (Die Kartellbehörden gehen in der Regel davon aus, dass dies nicht der Fall ist, wenn der Marktanteil des Kartells 10 bis 15 % nicht überschreitet.)
- Die Kooperation muss dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen kleinen und mittleren Unternehmen zu verbessern.

Zudem können Einkaufskooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen vom Kartellverbot freigestellt werden. Die Vorschrift ist vor allem für die Verbundgruppen des Handels relevant, gilt aber auch für den gemeinsamen Einkauf in anderen Branchen. Seit der am 1. Januar 1999 in Kraft getretenen Reform des GWB dürfen die Kooperationsmitglieder im Rahmen der gemeinsamen Beschaffung auch Bezugsbindungen vereinbaren, sofern diese nicht über den Einzelfall hinausgehen.

Bei allen Kooperationen, deren wirtschaftliche Auswirkungen über das Gebiet der Bundesrepublik hinausgehen, sind außerdem die Regelungen des europäischen Kartellrechts (Art. 81 des EG-Vertrages sowie spezielle Freistellungsverordnungen) zu beachten.

Mittelstandsempfehlungen

Das GWB erlaubt schließlich, dass Vereinigungen kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber ihren Mitgliedern Empfehlungen aussprechen, die sich auf unterschiedliche Wettbewerbsparameter beziehen können, auch auf den Preis. Derartige Empfehlungen sind zulässig, wenn

- sie dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten gegenüber Großunternehmen zu verbessern,
- wenn sie ausdrücklich als unverbindlich bezeichnet sind und
- wenn zu ihrer Durchsetzung kein wirtschaftlicher oder sonstiger Druck ausgeübt wird.

Hinweis: Genaue Informationen zum Thema Kooperation und Kartellrecht gibt die Broschüre: Kooperation und Wettbewerb. Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie. München 2001.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Breite Str. 29
10178 Berlin
Tel.: 030/20308-0
Fax: 030/20308-10 00
E-Mail: diht@berlin.dihk.de
Internet: www.dihk.de.
dort auch Liste aller Industrie- und Handelskammern (IHK)

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Mohrenstraße 20/21
10117 Berlin
Tel.: 030/20619-0
Fax: 030/20619-460
E-Mail: info@zdh.de
Internet: www.zdh.de.
dort auch Liste aller Handwerkskammern (HWK)

Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren e.V. (ADT)

Rudower Chaussee 29
12489 Berlin-Adlershof
Tel.: 030/6392-6221
Fax: 030/6392-6222
E-Mail: adt@adt-online.de
Internet: www.adt-online.de

Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai)

AgrippasträÙe 87-93, 50676 Köln
Postfach 10 05 22
50445 Köln
Tel.: 0221/2057-0
Fax: 0221/2057-212
E-Mail: info@bfai.de
Internet: www.bfai.de.

Institut der deutschen Wirtschaft

INSTI-Netzwerk
Dipl.-Ing. Thomas Einsporn
Institut der deutschen Wirtschaft
Gustav-Heinemann-Ufer 84-88
50968 Köln
Tel.: 0221/4981-816
Fax: 0221/4981-856
E-Mail: einsporn@iwkoeln.de
Internet: www.insti.de.

IXPOS

Das Außenwirtschaftsportal

Tel.: 0221/2057-219
Fax: 0221/2057-212
E-Mail: info@ixpos.de
Internet: www.ixpos.de

BUSINESS - International Opportunities Service

Internet: www.busi.de

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften

German Venture Capital Association e.V. (BVK)
Residenz am Deutschen Theater
Reinhardtstr. 27c
10117 Berlin
Tel.: 030/306982-0
Fax: 030/306982-20
E-Mail: bvk@bvk-ev.de
Internet: www.bvk-ev.de

Business-Angels-Netzwerk Deutschland (BAND)

Bundesallee 210
10710 Berlin
Tel.: 030/210095-231
Fax: 030/210095-234
E-Mail: grandt@business-angels.de
Internet: www.business-angels.de

Bundeskartellamt (BKartA)

Kaiser-Friedrich-Str. 16
53113 Bonn
Tel.: 0228/9499-0
Fax: 0228/9499-400
E-Mail: info@bundeskartellamt.bund.de
Internet: www.bundeskartellamt.de

Auslandshandelskammern (AHKs)

Ein Verzeichnis aller deutschen AHKs halten die örtlichen IHKs bereit. Eine Übersicht gibt es zudem in Internet: www.ahk.de.

Eurochambres

Rue Archimede 5
Box 4, B - 1000 Brussel
Tel: +32/2/2820850
Fax: +32/2/2300038
E-Mail: eurochambres@eurochambres.be
Internet: www.eurochambres.be

Internationaler Handelsvertreterverband

(International Union of Commercial Agents and Brokers, I.U.C.A.B.)
I.U.C.A.B.
Secrtaire general
Mr. J.W.B. Baron van Till
De Lairesestraat 158
NL - 1075 HM Amsterdam
Tel.: +31/20/4700177
Fax: +31/20/6710974
E-Mail: info@iucab.nl

Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmakler-Verbände (CDH)

CDH Berlin
Am Weidendamm 1A
10117 Berlin
Tel.: 030/72625-600
Fax: 030/72625-699
E-Mail: centralvereinigung@cdh.de
Internet: www.cdh.de

Bundesverband des Deutschen Exporthandels e.V. (BDEx)

Am Weidendamm 1A
10117 Berlin
Tel.: 030/72625-790
Fax: 030/72625-799
E-Mail: contact@bdex.de
Internet: www.bdex.de

Bundesverband des Groß- und Außenhandels e.V. (BGA)

Am Weidendamm 1A
10117 Berlin
Tel.: 030/5900995-0
Fax: 030/5900995-19
E-Mail: info@bga.de
Internet: www.bga.de

Wirtschaftsabteilungen der Botschaften und Generalkonsulate/Amtliche Vertretungen
Anschriften der Botschaften und Generalkonsulate enthält die Publikation „Vertretungen der Bundesrepublik Deutschland im Ausland“, Hrsg. Auswärtiges Amt. Bestellung über Bundesanzeiger Verlag
Tel.: 0221/976680
Fax: 0221/9766200
Übersicht auch im Internet: www.auswaertiges-amt.de.

Auswärtiges Amt
Werderscher Markt 1
10117 Berlin
Postanschrift: 11013 Berlin
Tel.: 01888/17-0
Fax: 01888/17-3402
E-Mail: poststelle@auswaertiges-amt.de

IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft
Breite Str. 29, 10178 Berlin
Tel.: 030/20308-2351
Fax: 030/20308-2366
oder
Schedestr.11, 53113 Bonn
0228/104-2385
0228/104-2388
E-Mail: info@ihk-gmbh.de
Internet: www.ihk-gmbh.com

Netzwerk Technologiekooperation
Dipl.-Volkswirt Rudolf Rindermann
Tel.: 0228104-2218
Fax: 0228104-2230
E-Mail: rindermann.rudolf@bonn.diht.de
Internet: www.ihk.de/tam/inside.htm

Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA)
Littenstraße 9, 10179 Berlin
Tel.: 030/24000-0
Fax : 030/24000-263
E-Mail: info@auma.de
Internet: www.auma.de

Bundesverband Spedition und Logistik e.V. (BSL)
Weberstraße 77, 53003 Bonn
Tel.: 0228/91440-0
Fax: 0228/91440-99
E-Mail: info@bsl.spediteure.de
Internet: www.spediteure.de

Deutscher Franchise-Verband e.V. (DFV)
Paul-Heyse-Str. 33-35
80336 München,
Tel.: 089/530714-0
Fax: 089/531323
E-Mail: info@dfv-franchise.de
Internet: www.dfv-franchise.de

Deutscher Franchise Nehmer Verband e. V.
Celsiusstr. 43, 53125 Bonn
Tel.: 0228/25030-0
Fax: 0228/250586
Internet: www.franchiserecht.de

Bundesanzeiger Verlagsges.mbH, Bonn
Südstraße 119, 53175 Bonn
Postfach 13 20, 53003 Bonn
Internet: www.bundesanzeiger.de

VDI-VDE Technologiezentrum Informationstechnik GmbH
PT-Gruppe FUTOUR
PT-Gruppe InnoNet
Rheinstraße 10 B
14513 Teltow
Tel.: 03328/435-0
Fax: 03328/435-1 41
E-Mail: InnoNet@vdivde-it.de
Internet: www.vdivde-it.de/inno-net

Arbeitsgemeinschaft Industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AiF)
Bayenthalgürtel 23
50968 Köln
Tel.: 0221/37680-19
Fax: 0221/37680-27
E-Mail: info@aif.de
Internet: www.aif.de

Fraunhofer Services GmbH
Torstraße 49
10119 Berlin
Tel.: 030/440210-15
Fax: 03 /440210-80
E-Mail: info@fhms.de
Internet: www.fhms.de

Forschungseinrichtungen

Industrielle Gemeinschaftsforschung: Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AIF) - Hauptgeschäftsstelle Köln -
Bayenthalgürtel 23
50968 Köln
Tel.: 0221/37680-0
Fax: 0221/37680-27
E-Mail: info@aif.de
Internet: www.aif.de

Zentraler Ansprechpartner für Fördermöglichkeiten und -verfahren bei Forschungs-Kooperationen ist :

Forschungszentrum Jülich GmbH
Projekträger Jülich (PTJ)
Außenstelle Berlin
Wallstr. 17-22
10179 Berlin
Tel.: 01888/572711
Fax: 01888/572710
E-Mail: beo1101.beo@fz-juelich.de
Internet: www.fz-juelich.de/ptj/bmbf_auskunft_home.html

Euro Info Zentren

Euro Info Centren (EIC)

Eine Liste aller deutschen EIC erhält man unter: www.eic.de, eine Liste aller EIC EU-weit unter: europa.eu.int/business/de/index.html (persönlicher Berater).

Euro Info Centre ZENIT GmbH

Dohne 54 Postfach 10 22 64
45468 Mülheim an der Ruhr
Euro Info Centre
Tel.: +49/208/3000421
Fax: +49/208/3000429
E-Mail: mk@zenit.de
Internet: www.zenit.de
Resp: Silvia Besse

Euro Info Centre Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Abteilung Außenwirtschaft
Breite Straße 29
10178 Berlin
Network Coordinator
Tel.: +49/30/20308-2306
Fax: +49/30/20308-2333
E-Mail: oesterreich.ellen@berlin.dihk.de
Internet: www.ihk.de/dihk
Resp: Jochen Münker

Euro Info Centre Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)

Mohrenstr. 20/21
10178 Berlin
Network Coordinator
Tel.: +49/30/20619-333-334
Fax: +49/30/20619-455
E-Mail: zanzig@zdh.de
Internet: www.handwerk.de
Resp: Klauspeter Zanzig

Euro Info Centre Handwerkskammer Region Stuttgart

Heilbronner Str. 43, Postfach 10 21 55
70017 Stuttgart
Euro Info Centre
Tel.: +49/711/1657280
Fax: +49/711/1657300
E-Mail: ei@hwk-stuttgart.de
Internet: www.hwk-stuttgart.de
Resp: Jürgen Schäfer

Euro Info Centre Industrie- und Handelskammer zu Aachen

Theaterstr. 6 - 10, Postfach 6 50 52007 Aachen
Euro Info Centre
Tel.: +49/241/44600
Fax: +49/241/4460259
E-Mail: eic@aachen.ihk.de
Internet: www.aachen.ihk.de
Resp: Frank Malis

Euro Info Centre ERIC Berlin in der BAO Berlin

Fasanenstr. 85
10623 Berlin
Euro Info Centre
Tel.: +49/30/31510240/241
Fax: +49/30/31510316/154
E-Mail: kub@berlin.ihk.de
Internet: www.baoberlin.de
Resp: Monika Schulz-Strelow

Euro Info Centre Deutsches Informationszentrum für technische Regeln

(DITR) im DIN e.V.
Burggrafenstr. 6
10787 Berlin
Euro Info Centre
Tel.: +49/30/26012605/2560
Fax: +49/30/2628125
E-Mail: eic@din.de or: hansjoerg.wiesner@din.de
Internet: www.din.de
Resp: Bärbel Zimmermann

Euro Info Centre Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV)

Behrenstr. 31, Postfach 11 01 80
10831 Berlin
Network Co-ordinator
Tel.: +49/30/20225312
Fax: +49/30/20225313
E-Mail: eic@dsgv.de
Internet: www.dsgv.de
Kooperationsgesuche auch unter www.busi.de
Resp: Dr. Bertram Reddig

Euro Info Centre AXON Technologie Consult GmbH

Hochschulring 6
Postfach 34 70 76
28359 Bremen
Euro Info Centre
Tel.: +49/421/2015690
Fax: +49/421/2015690
E-Mail: eic@axon-technologie.de
Internet: www.eic-bremen.de
Resp: Robert Redlarski

Euro Info Centre München Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern

Max-Joseph-Str. 2
80333 München
Euro Info Centre
Tel.: +49/89/5116360
Fax: +49/89/5116615
E-Mail: eic@muenchen.ihk.de
Internet: www.muenchen.ihk.de
Resp: Dr. Manfred Göbl

Euro Info Centre Hannover NATI - Technologieagentur Niedersachsen GmbH

Vahrenwalder Str. 7
30165 Hannover
Euro Info Centre
Tel.: +49/511/9357121/2
Fax: +49/511/9357439
E-Mail: eic@nati.de
Internet: www.eic.hannover.de
Resp: Uda Ouakidi

**Euro Info Centre
Investitionsbank Schleswig-
Holstein**
Fleethörn 29 - 31, Postfach 11 28
24100 Kiel
Euro Info Centre
Tel.: +49/431/9003445
Fax: +49/431/9003207
E-Mail: heike.kruse@ibank-sh.de
Internet: www.ibank-sh.de
Resp: Heike Kruse

**Euro Info Centre
Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V.**
Breite Str. 29, 10178 Berlin
Network Coordinator
Tel.: +49/30/20281621/1623
Fax: +49/30/20282623
E-Mail: eic@bdi-online.de
Internet: www.bdi-online.de
Resp: Fabian Wehnert

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer
Südlicher Oberrhein**
Lotzbeckstr. 31, Postfach 15 47
77905 Lahr
Euro Info Centre
Tel.: +49/7821/2703690/691
Fax: +49/7821/2703777
E-Mail: eic@lr.freiburg.ihk.de
Internet: www.suedlicher-
oberrhein.ihk.de
Resp: Petra Steck

**Euro Info Centre LGA
(Landesgewerbeanstalt
Bayern)**
Tillystr. 2, 90431 Nürnberg
Euro Info Centre
Tel.: +49/911/6554933
Fax: +49/911/6554935
E-Mail: eic@lga.de
Internet: www.lga.de
Resp: Edwin Schmitt

Euro Info Centre Saarbrücken
Franz-Josef-Röder-Str. 9
66119 Saarbrücken
Euro Info Centre
Tel.: +49/681/9520453
Fax: +49/681/5846125
E-Mail: eic@zpt.de
Internet: www.zpt.de/eic.htm
Resp: Andrea Horrichs

**Euro Info Centre
Rheinland-Pfalz**
Bahnhofstr. 30-32, Postfach 1930
54209 Trier
Euro Info Centre
Tel.: +49/651/975670
Fax: +49/651/9756733
E-Mail: info@eic-trier.de
Internet: www.eic-trier.de
Resp: Silke Brüggelbors

**Euro Info Centre
InvestitionsBank Hessen AG**
Abraham-Lincoln-Str. 38-42
65189 Wiesbaden
Euro Info Centre
Tel.: +49/611/774257
Fax: +49/611/774385
E-Mail: eic@ibh-hessen.de
Internet: www.ibh-hessen.de
Resp: Khaled Snouber

**Euro Info Centre Landesbank
Hessen-Thüringen**
Bonifaciusstr. 16, Postfach 167
99004 Erfurt
Euro Info Centre
Tel.: +49/361/2177229/30/31
Fax: +49/361/2177233
E-Mail: EuroinfoCentreErfurt@t-
online.de
Internet: www.erfurt.ihk.de
Resp: Wilbert Somers

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer zu
Leipzig**
Goerdelerring 5
04109 Leipzig
Euro Info Centre
Tel.: +49/341/12671325
Fax: +49/341/12671425
E-Mail: friedrich@leipzig.ihk.de
Internet: www.leipzig.ihk.de
Resp: Christa Friedrichs

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer Rostock**
Geschäftsbereich Industrie,
Außenwirtschaft
Ernst-Barlach-Str. 1-3, Rostock
18055 Rostock
Euro Info Centre
Tel.: +49/381/338820
Fax: +49/381/338617
E-Mail: deiss@rostock.ihk.de
Internet: www.rostock.ihk.de
Resp: Willi Deiß

**Euro Info Centre
Handwerkskammer
Magdeburg**
Bahnhofstr. 49a, Postfach 15 68
39005 Magdeburg
Euro Info Centre
Tel.: +49/391/565000
Fax: +49/391/5650099
E-Mail: info@eic-magdeburg.de
Internet: www.eic-
magdeburg.de
Resp: Heinz-Dieter Dömland

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer
Frankfurt (Oder)**
Puschkinstr. 12b, Postfach 13 66
15203 Frankfurt (Oder)
Euro Info Centre
Tel.: +49/335/5621287/88
Fax: +49/335/5621285/286
E-Mail: eic@ihk-ffo.de
Internet: www.ihk-ffo.de
Resp: Sabine Anders

**Euro Info Centre
ZukunftsAgentur
Brandenburg**

Steinstr. 104 - 106
14480 Potsdam
Euro Info Centre
Tel.: +49/331/9675224
Fax: +49/331/9675122
E-Mail:
Marzella.Gernand@WFB.Brandenburg.de
Internet: www.zab-brandenburg.de
Resp: Gottfried Höfer

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer Dresden**

Niedersedlitzer Str. 63
01257 Dresden
Euro Info Centre
Tel.: +49/351/2802185/174
Fax: +49/351/2802180
E-Mail:
reissaus.rainer@dresden.ihk.de
Internet: www.dresden.ihk.de
Resp: Rainer Reissaus

**Euro Info Centre
Fachhochschule Osnabrück**

Postfach 19 40, Albrechtstr. 30
49009 Osnabrück
Euro Info Centre
Tel.: +49/541/9692924
Fax: +49/541/9692990
E-Mail: egbuero@fh-osnabrueck.de
Internet: www.fh-osnabrueck.de
Resp: Friedrich Uhrmacher

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer Rhein-
Neckar**

L 1,2, Postfach 10 16 61
68016 Mannheim
Euro Info Centre
Tel.: +49/621/1709227
Fax: +49/621/1709219/229
E-Mail:
schulzep@mannheim.ihk.de
Internet: www.mannheim.ihk.de
Resp: Achim Kampf

Euro Info Centre im DG-Verlag

Leipziger Str. 35
65191 Wiesbaden
Network Co-ordinator
Tel.: +49/611/50661388
Fax: +49/611/50661550
E-Mail: mail@eic-vr.de
Internet: http://www.eic-vr.com
Resp: Dieter Stasch

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer**

Südwestsachsen
Strasse der Nationen 25
09111 Chemnitz
Euro Info Centre
Tel.: +49/371/6900230
Fax: +49/371/6900222
E-Mail:
hofmann@chemnitz.ihk.de
Internet: www.chemnitz.ihk.de
Resp: Barbara Hofmann

**Euro Info Centre Industrie-
und Handelskammer für
Augsburg und Schwaben**

Stettenstr. 1+3
86150 Augsburg
Euro Info Centre
Tel.: +49/821/3162205
Fax: +49/821/3162171
E-Mail: epp@augzburg.ihk.de
Internet: www.augszburg.ihk.de
Resp: Wolfgang Epp

Euro Info Centre Kassel

Ludwig-Erhard-Str. 12
34131 Kassel
Euro Info Centre
Tel.: +49/5619789770
Fax: +49/5619789780
E-Mail: info@eic-kassel.de
Internet: www.eic-kassel.de
Resp: Tanja Fröhlich

**Kreditanstalt für
Wiederaufbau**

Palmengartenstr. 5 -9
60325 Frankfurt/M.
Euro Info Centre
Tel.: +49/6974310
Fax: +49/6974312944
E-Mail: stephan.opitz@kfw.de
Internet: www.kfw.de
Resp: Stephan Opitz

**Bundesagentur für
Außenwirtschaft**

Agrippastr. 87/93
50676 Köln
Euro Info Centre
Tel.: +49/221/2057273
Fax: +49/221/2057212/62
E-Mail: westeuropa@bfai.com
Internet: www.bfai.com
Resp: Gabriela Behrend

**Arbeitsgemeinschaft
industrieller
Forschungsvereinigung
„Otto von Guericke“
e.V.**

Bayenthalgürtel 23
50968 Köln
Euro Info Centre
Tel.: +49/221/3768038
Fax: +49/221/3768038
E-Mail: eu@aif.de
Internet: www.aif.de
Resp: Thomas Klein

Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)

Aufgabe des RKW ist es, die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes zu stärken. Dies geschieht auf betrieblicher Ebene durch Information, Beratung und Qualifizierung. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Düsseldorfer Str. 40
65760 Eschborn
Tel.: 06196/495-1
Fax: 06196/495-303
E-Mail: rkw@rkw.de
Internet: www.rkw.de

Die RKW-Einrichtungen in den Bundesländern

RKW Baden-Württemberg
Königstraße 49 (Passage),
70173 Stuttgart
Tel.: 0711/229980
Fax: 0711/2299810
E-Mail: info@rkw-bw.de
Internet: www.rkw-bw.de

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Bayerischen Wirtschaft e.V.
Gustav-Heinemann-Ring 212
81739 München
Tel. 089/670040-0
Fax 089/670040-40
E-Mail: info@rkw-bayern.de
Internet: www.rkw-bayern.de

RKW Berlin e.V.
Rudeloffweg 9
14195 Berlin-Dahlem
Tel. 030/884480-0
Fax 030/884480-25
E-Mail: info@rkw-berlin.de
Internet: www.rkw-berlin.de

RKW Brandenburg
Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam
Tel. 0331/96745-0
Fax 0331/96745-20
E-Mail info@rkw-brandenburg.de
Internet: www.rkw-brandenburg.de

RKW Bremen
Am Markt 13
28195 Bremen
Balgebrückstraße 3 - 5
28195 Bremen
Tel. 0421/323464-0
Fax 0421/326218
E-Mail: info@rkw-bremen.de
Internet: www.rkw-bremen.de

RKW Hessen
Düsseldorfer Str. 40
65760 Eschborn
Tel.: 06196/495-358
Fax: 06196/495-368
E-Mail: eschborn@rkw-hessen.de
Internet: rkw-hessen.de

RKW Nord

- Landesgruppe Hamburg
Hammer Steindamm 40
22089 Hamburg
Tel.: 040/209416-0
Fax: 040/209416-50
E-Mail: info@rkw-nord.de
Internet: www.rkw-nord.de
- Landesgruppe Niedersachsen
Friesenstraße 14
30161 Hannover
Tel.: 0511/33803-0
Fax: 0511/33803-38
E-Mail: info@rkw-nord.de
Internet: www.rkw-nord.de
- Landesgruppe Schleswig-Holstein
Dammstraße 32, 24103 Kiel
Tel.: 0431/55737-0
Fax: 0431/55737-70
E-Mail: schleswig-holstein@rkw-nord.de
Internet: www.rkw-nord.de

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum NRW e.V.
Sohnstraße 70
40237 Düsseldorf
Tel.: 0211/680010
Fax: 0211/6800168
E-Mail: info@rkw-nrw.de
Internet: rkw-nrw.de

RKW Sachsen
Freiberger Straße 35
01067 Dresden
Tel.: 0351/832230
Fax: 0351/8322400
E-Mail: gf@rkw-sachsen.de
Internet: rkw-sachsen.de

RKW Sachsen-Anhalt
Tismarstraße 20
39108 Magdeburg
Tel.: 0391/73619-0
Fax: 0391/73619-33
E-Mail: info@RKW-SachsenAnhalt.de
Internet: RKW-Sachsen-Anhalt.de

RKW Thüringen
Europaplatz 5
99091 Erfurt
Tel.: 0361/7447-300
Fax: 0361/7447-302
E-Mail: rkw.thueringen@t-online.de
Internet: www.rkw-thueringen.de

RKW Geschäftsstelle Saarland Zentrale für Produktivität und Technologie Saar e.V.
Franz-Josef-Röder-Straße 9
66119 Saarbrücken
Tel.: 0681/9520-470
Fax: 0681/9520-888
E-Mail: gierschv@zpt.de
Internet: www.zpt.de

Internet-Adressen

F.

Wer?	Was?	Wo?
Rechtliche Bedingungen von Kooperationen		
Bundeskartellamt (BKartA)	Beschränkungen von Kooperationen durch das Wettbewerbsrecht	Internet: www.bundeskartellamt.de
Kooperations-Partner-Suche		
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)	verschiedene Börsen für Kooperations-Partner-Suche	Internet: www.dihk.de
Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)	Betriebsdatenbank zur Vermittlung von Kooperations-Partnern	Internet: www.zdh.de
Bundesagentur für Außenwirtschaft	Geschäftswünsche-Datenbank, Informationen über Auslandsmärkte, Vermittlung von Kooperations-Partnern	Internet: www.bfai.de
IXPOS Das Außenwirtschaftsportal	Service der wichtigsten Akteure der Außenwirtschaftsförderung	Internet: www.ixpos.de
Auslandshandelskammern (AHKs)	Vermittlung von Kooperations-Partnern, Beratung	Internet: www.ahk.de
Eurochambres	Kammern und Wirtschaftsverbände im Ausland	Internet: www.eurochambres.be
Bundesverband des Deutschen Exporthandels e.V. (BDEx)	Beratung und Vermittlung von Kontakt- und Informationswünschen	Internet: www.bdex.de
BUSINESS - International Opportunities Service	Banken-Netzwerk mit Kooperations-Börsen und Unternehmens-Daten	Internet: www.busi.de
Wirtschaftsabteilungen der Botschaften und Generalkonsulate/Amtliche Vertretungen	Kontakte-Vermittlung, Hilfen bei Ausschreibungen	Internet: www.auswaertiges-amt.de
IHK-Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft	Kontaktmesse „Interprise“ für KMU	Internet: www.ihk-gmbh.com
E-Trade-Center	Internetbörse der IHKs und AHKs für internationale Kooperationen	Internet: www.e-trade-center.com
Euro Info Centren (EIC)	Vermittlung von Kooperations-Partnern	Internet: www.eic.de
Bundesverband des Groß- und Außenhandels e.V. (BGA)	Beratung und Information zum Außenhandel	Internet: www.bga.de
Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmakler-Verbände (CDH)	Hilfe bei Suche nach Handelsvertretern	Internet: www.cdh.de
Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V. (AUMA)	Kontakt-Vermittlung durch Messebesuche oder -beteiligungen	Internet: www.auma.de
Finanzierung von Kooperationen		
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)	Förderdatenbank von Bund, Ländern, EU	Internet: www.bmwi.de
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)	Forschungs-Kooperationen	Internet: www.bmbf.de
Forschungszentrum Jülich GmbH Projektträger Jülich (PTJ)	Beratung zu BMBF-Forschungs-Kooperationen	Internet: www.fz-juelich.de/ptj/bmbf_auskunft_home.html
Deutsche Ausgleichsbank (DtA)	DtA-Programme	Internet: www.dta.de
Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft der Deutschen Ausgleichsbank (tbg)	tbg-Beteiligungen für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben	Internet: www.tbgonn.de

Wer?	Was?	Wo?
Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	KfW-Programme	Internet: www.kfw.de
BMW, VDI-VDE-Technologiezentrum	Beratung über technologieorientierte Förderung des BMWi	Internet: www.vdivde-it.de
Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften German Venture Capital Association e.V. (BVK)	Vermittlung von Beteiligungsgebern	Internet: www.bvk-ev.de
Technologie-Kooperationen		
Institut der deutschen Wirtschaft INSTI-Netzwerk	Unterstützung für Erfindungen und Patente	Internet: www.insti.de
Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren e.V. (ADT)	Vermittlung von Technologie-Kooperationen	Internet: www.adt-online.de
Netzwerk Technologiekooperation	Vermittlung von (internationalen) Technologie-Kooperationen	Internet: www.ihk.de/tam/inside.htm
Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AIF) - Hauptgeschäftsstelle Köln	Vermittlung von Forschungs-Kooperationen	Internet: www.aif.de
E-Kooperation		
Kompetenzzentren für den elektronischen Geschäftsverkehr	Erstberatung zum elektronischen Geschäftsverkehr	Internet: www.bmwi-netzwerk-ec.de
Beratung zu Kooperationen		
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)		Internet: www.dihk.de
Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)		Internet: www.zdh.de
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)		Internet: www.rkw.de

Genutzte Quellen

Ingrid Schubert: Kooperationsprojekte erfolgreich durchführen - Planen, Ausbauen, Realisieren, Absichern. RKW Eschborn 2000.

Götz Schaudé: Kooperation, Joint Venture, Strategische Allianzen. RKW Eschborn 1993.

Waldemar Leonhard Poley: Lizenznahme und Lizenzvergabe, RKW Eschborn 1996.

Stephan Killich, Holger Luczak: Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer. Sonderdruck 06/00, 2000.

Kooperation. Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. Leitfaden zur Unterstützung interessierter Handwerksunternehmen. Schriftenreihe des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, Heft 56.

Facility Management. Erfahrungen und Perspektiven zu Kooperationsansätzen im Handwerk. Schriftenreihe des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, Heft 58.

Kooperationen im Handwerk - Rechtsformen im Überblick. Handwerkskammer Düsseldorf. Düsseldorf 2001.

Harald Emmé: Grenzüberschreitende Kooperationen, RKW Eschborn 1995.

Kooperationskompass Handwerk NRW. Verzeichnis der Kooperationen im Handwerk und Unterstützungsangebote von Institutionen. Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) sowie Handwerkskammer Düsseldorf. Düsseldorf 2001.

1x1 des Exports. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (Hrsg.). Bonn 2000.

Weitere Literatur (Auswahl)

Allgemein

Andreas Sattler: Kauf und Verkauf eines Unternehmens. RKW Eschborn 1998.

Franziska Kelting: Fachinformation Kooperation des Arbeitskreises Klein- und Mittelbetriebe. RKW 1998.

Hans-Ulrich Küpper, Tilman Bronner, Hans-Achim Daschmann: RKW-Strategiemappe, RKW Eschborn 1994.

Kooperationen im Handwerk. ZDH-Symposium 2000 auf der Hannovermesse. Schriftenreihe des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, Heft 57.

Kooperation im Handwerk als Antwort auf neue Anbieter auf handwerksrelevanten Märkten. Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen(Hrsg.). Duderstadt 2001.

Leitfaden für die Kooperation im Vertrieb (Hrsg.: BDI und RKW). Forkel-Verlag, Stuttgart 1969.

Rechtsfragen

Kooperation und Wettbewerb. Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie. München 2001.

Frank Motte, Mittelstandsholding, RKW Eschborn 1997.

Grenzüberschreitende Kooperationen

Eike M. Winkler, Willi K.M. Dieterle: Internationale Unternehmenskooperationen optimieren. Band I (Rahmenbedingungen in Deutschland, Netzwerke, Dienstleister. Berlin 2001.

Gemeinsam an die Spitze. In: Das Unternehmermagazin Markt und Mittelstand, Nr. 8, August 2001, S. 34 ff.

Business-Plan

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): CD-ROM - Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmer. Bestelladresse: BMWi, Postfach 300265 in 53182 Bonn; Bestellfax: 02 28/42 23-462, Internet: www.bmwi-softwarepaket.de

Förderung

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Wirtschaftliche Förderung. Hilfen für Investitionen und Innovationen. Bestelladresse: BMWi, Postfach 300265, 53182 Bonn; Bestellfax: 02 28/42 23-462, Internet: www.bmwi.de (Download).

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF): Innovationsförderung - Hilfen für Forschung und Entwicklung. Bestelladresse s.o.

E-Kooperation

Heike Arnold : Das Webworker Handbuch. Wie man mehr vom Leben mit der Arbeit hat. München 2001.

Udo Konradt: Partnersuche in virtuellen Unternehmen: Erfolgsfaktoren und Barrieren. In: Harvard Business Manager, 21, 103-107 (1999).

A

Abfindung 65
Absichtserklärung 62
Aktionspläne 31
Anpassungsmaßnahmen 30
Arbeitsgemeinschaft 15
Arbeitsgemeinschaft Deutscher Technologie- und Gründerzentren 67
Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V. (AIF) 47
Auflösungsregelung 65
Aus- und Fortbildung 12
Ausländische Vertretungen 20
Auslandshandelskammer (AHK) 20
Auslandskooperation 44
Ausstellerkataloge 23
Ausstellungs- und Messe-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. (AUMA) 23

B

Beschaffung 8
Beteiligungen 41
Beteiligungskapital 41
Bietergemeinschaft 15
Börsen, national 18
Börsen, international 21
Botschaften, Generalkonsulate 20
BTU-Programm 55
Bundesagentur für Außenwirtschaft 20
Bundeskartellamt (BKartA) 67
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 55
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) 54
Bundesverband des Deutschen Exporthandels e.V. (BDEx) 21
Bundesverband des Groß- und Außenhandels e.V. (BGA) 67
Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften 55
Business Angels 42
BUSINESS - International Opportunities Service 21
Business-Plan 28

C

Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmakler-Verbände (CDH) 21

D

Deutsche Ausgleichsbank (DtA) 54
Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) 67

E

Einkauf 8
E-Kooperation 48
E-Kooperation und Einkauf 50
E-Kooperation und Verkauf 51
E-Trade-Center 21
Elektronische Information 49
Elektronische Marktplätze 50
Ergebnisregelung 64
ERP-Innovationsprogramm 55
Euro Info Centren (EIC) 21
Eurochambres 20
Eurokontakte 22
Existenzgründung 40

F

Fachprogramme der Projektförderung 56
Fertigung 10
Finanzierung 54
Firmenpools 23
Förderdatenbank des BMWi 54
Förderhilfen 54
Förderprogramme, Bundesländer 57
Forschung und Entwicklung 12
Forschungs-Kooperationen 55
Forschungszentrum Jülich GmbH 68
Franchising 43
Futour 2000 55

G

Genossenschaften (eG) 16
German Venture Capital Association e.V. (BVK) 55
Geschäftsführung 64
Geschäftswünsche-Datenbank 21
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) 16
Grenzen der Kooperation 7
Grenzüberschreitende Kooperation 57

H

Haftung und Gewährleistung 64
 Handwerkskammer (HWK) 19
 horizontale Kooperation 5

I

Industrie- und Handelskammer (IHK) 18
 Informationsbeschaffung und -auswertung 10
 InnoNet 55
 INSTI-Netzwerk 19
 Institut der deutschen Wirtschaft 19
 Interessengemeinschaft 16
 Internationaler Handelsvertreterverband 20
 Internet, Partnersuche 18
 Interprise 22
 IXPOS Das Außenwirtschaftsportal 20

J

Joint European Venture - JEV 57
 Joint Venture 15

K

Kapitaleinlage, Beitragsregelung 63
 Kartellrecht 66
 Kartellverbot 6
 KfW-Mittelstandsprogramm - Ausland - 57
 Kommunikation 39
 Komplettaufträge 10
 Konfliktregelung 65
 Kooperations-Ablauf 24
 Kooperations-Felder 8
 Kooperations-Formen 14
 Kooperations-Grundsätze 60
 Kooperationskontrolle 28
 Kooperations-Manager 26
 Kooperations-Maßnahmen 28
 Kooperationsmerkmale 5
 Kooperations-Plan 28
 Kooperations-Vereinbarung 14
 Kooperationszweck 63
 Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) 54
 Kulturelle Bedingungen 44
 Kündigungsfrist 63
 Kündigungsgründe 65

L

Leistungserbringung 63
 Leistungsumfang 63
 Lizenzen 13

M

Messen 23
 Mitarbeiter-Beteiligung 27
 Mittelstandsempfehlungen 66
 Mustervereinbarung 63

N

Nachteile 7
 Netzwerk Technologiekooperation 20
 Netzwerkmanager 48

P

Partnerschaftsgesellschaften Freier Berufe (PartGG) 17
 Personalplanung 12
 PRO INNO 55
 Probleme, typische 61
 Produktion 10

R

Rahmenbedingungen, Auslandskooperation 46
 Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) 57
 Rechnungslegung und Geschäftsjahr 64
 Rechte und Pflichten 64
 Risikokapitalprogramm 55
 Risikominimierung, Vertrauensbildung 47

S

Sanktionen 31
 Service, Kundendienst 9
 Spielregeln 38
 Strategische Allianz 16
 Suchhilfen: international 20
 Suchhilfen: regional/national 18

T

Teamgründungen 40
technische Ausstattung, E-Kooperation 49
Technologie-Beteiligungs-Gesellschaft (tbg) 42

U

Umsetzung 25
Unternehmens-Beteiligungs-Agentur 42
Unternehmerreisen 22

V

Verkauf 8
Vermittler 18
vertikale Kooperation 5
Vertrauen 38
Vertrieb 8
Verwaltung 11
Virtuelle Unternehmen 51
Vorbereitung 24
Vorteile 5

W

Werbung 9
Wettbewerbsordnung 66
Wettbewerbsverbot 64

Z

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)
67
Ziele 25



Bestellfax

An das
Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie

Referat Öffentlichkeitsarbeit

11019 Berlin

Bestelladresse:

Postfach 30 02 65, 53182 Bonn

Bestellungen per Fax:

0228/4223-462

Telefon: 01888/615-4171

Bestellmöglichkeiten im Internet:

www.bmwi.de

Name/Vorname

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Telefonnummer für evtl. Rückfragen

Abweichende Versandanschrift

GründerZeiten

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Wirtschaftliche Förderung – Hilfen für Investitionen und Innovationen | <input type="checkbox"/> Nr. 3: „Forschung und Entwicklung“ | <input type="checkbox"/> Nr. 25: „Kostenrechnung“ |
| <input type="checkbox"/> Innovationsförderung – Hilfen für Forschung und Entwicklung | <input type="checkbox"/> Nr. 4: „Franchising“ | <input type="checkbox"/> Nr. 26: „Brancheninformationen“ |
| <input type="checkbox"/> Die ERP-Programme 2002 | <input type="checkbox"/> Nr. 5/6: „Umweltschutz“ | <input type="checkbox"/> Nr. 27: „Sicherheiten und Bürgschaften“ |
| <input type="checkbox"/> Starthilfe | <input type="checkbox"/> Nr. 7/8: „Gründungsfinanzierung“ | <input type="checkbox"/> Nr. 28: „Preisgestaltung“ |
| <input type="checkbox"/> Junge Unternehmen | <input type="checkbox"/> Nr. 9/10: „Export“ | <input type="checkbox"/> Nr. 29: „Internet“ |
| <input type="checkbox"/> Arbeitsheft „Früherkennung von Chancen und Risiken“ | <input type="checkbox"/> Nr. 11: „Kooperationen“ | <input type="checkbox"/> Nr. 30: „Aus- und Weiterbildung“ |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensnachfolge Der richtige Zeitpunkt – Optimale Nachfolgeplanung | <input type="checkbox"/> Nr. 12: „Hochschulabsolventen als Existenzgründer“ | <input type="checkbox"/> Nr. 31: „Liquidität“ |
| <input type="checkbox"/> Weltweit aktiv | <input type="checkbox"/> Nr. 13: „Leasing“ | <input type="checkbox"/> Nr. 32: „Beratung“ |
| <input type="checkbox"/> CD-ROM „Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen“ | <input type="checkbox"/> Nr. 14: „Aus Fehlern lernen“ | <input type="checkbox"/> Nr. 33: „Rechtsformen“ |
| <input type="checkbox"/> Publikationsliste (Broschüren, Dokumentationen, Studien, etc.) | <input type="checkbox"/> Nr. 15: „Personalmanagement“ | <input type="checkbox"/> Nr. 34: „Steuern“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 16: „Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit“ | <input type="checkbox"/> Nr. 35: „Recht und Verträge“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 17: „Gründungskonzept“ | <input type="checkbox"/> Nr. 36: „Anmeldungen und Genehmigungen“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 18: „Förderungsmanagement“ | <input type="checkbox"/> Nr. 37: „Kunden gewinnen“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 20: „Marketing“ | <input type="checkbox"/> Nr. 38: „Buchführung“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 21: „Risikokapital“ | <input type="checkbox"/> Nr. 39: „Gründungsideen entwickeln“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 22: „Krisenmanagement“ | <input type="checkbox"/> Nr. 40: „Patente, Schutzrechte“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 23: „Controlling“ | <input type="checkbox"/> Nr. 41: „Soziale Absicherung“ |
| | <input type="checkbox"/> Nr. 24: „Versicherungen für Selbständige“ | <input type="checkbox"/> Nr. 42: „Standorte“ |
| | | <input type="checkbox"/> Nr. 43: „Netzwerke“ |





Zufrieden? Ihre Meinung ist uns wichtig!

Fragebogen bitte senden an:

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

oder faxen an:

0 18 88 / 6 15 - 52 08

1. Wie gefällt Ihnen die Broschüre

„Kooperationen planen und durchführen“ des BMWi?

sehr gut gut weniger gut gar nicht

2. Hat Ihnen die Broschüre weitergeholfen?

sehr gut gut weniger gut gar nicht

3. Wie beurteilen Sie folgende Teilaspekte?

Informationsgehalt: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Praxisnähe: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Übersichtlichkeit: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Adressverzeichnis: sehr gut gut weniger gut gar nicht

Das würde ich mir anders wünschen

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

4. Noch ein paar Fragen zu Ihrer Person

Ich bin Unternehmer/in Existenzgründer/in Berater/in
 Kammer, Verband sonstige

Name

Vorname

Straße

PLZ/Ort

Vielen Dank fürs Mitmachen!

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
wünscht Ihnen viel Erfolg.





Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
D-11019 Berlin
buero-li@bmwi.bund.de
www.bmwi.de

Redaktion:

Bernd Geisen
Regine Hebestreit
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR

Ko-Autoren:

- Heike Arnold
TWG The Webworker Group mbH, Buxtehude
(Kapitel 9: E-Kooperation)
- Franziska Kelting
Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)
- Alexander Lau
Referat Außenwirtschaftsförderung, Deutscher
Industrie- und Handelskammertag Berlin (DIHK)
(Kapitel 8: Auslandskooperation)
- Martin Priebe
Leiter des IHK-Arbeitskreises „Unternehmens-
kooperationen“, IHK-Region Stuttgart

Gestaltung/Druckvorlagen:

Thomas Gambke Werbeagentur, Bonn

Belichtung:

imaging service flöer, Bonn

Druck:

Media Print, Paderborn

Titelfoto: ImageBank

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Ausdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.