



HANDELS-, INDUSTRIE-,  
HANDWERKS- UND LAND-  
WIRTSCHAFTSKAMMER BOZEN

AUTONOME  
PROVINZ  
BOZEN  
SÜDTIROL



PROVINCIA  
AUTONOMA  
DI BOLZANO  
ALTO ADIGE

UNTERNEHMENSKOOPERATION



# Unternehmenskooperation erfolgreich gestalten

1 + 1 = 3

**Herausgeber:**

Handelskammer Bozen  
Unternehmenskooperation  
Südtiroler Straße 60  
I-39100 Bozen  
Tel. +39 0471 945 538 -657  
Fax +39 0471 945 524  
cooperation@handelskammer.bz.it  
www.handelskammer.bz.it

**Autoren:**

Dr. Irmgard Lantschner, Handelskammer Bozen  
Dr. Markus Messner, Handelskammer Bozen

**Mit freundlicher Unterstützung von:**

Autonome Provinz Bozen – Südtirol  
Abteilung Handwerk, Industrie und Handel  
Abteilung Innovation, Forschung, Entwicklung und Genossenschaften

2. überarbeitete Auflage, Juli 2010

**Grafik:** F&P/Bz

**Druck:** Fotolito Varesco Alfred GmbH, Auer

Nachdrucke und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur unter Angabe der Quelle (Herausgeber und Titel) gestattet.

**Liebe Unternehmerin,  
lieber Unternehmer!**

Besonders kleine Unternehmen stoßen oft an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit und können so bestimmte Marktchancen nicht effizient nutzen. Die eigenen Ziele können meist schneller, wirkungsvoller und mit geringerem Risiko erreicht werden, wenn zwei oder mehrere Unternehmen ihre Vorhaben gemeinsam anpacken. Deshalb gehört die Unternehmenskooperation schon seit langem zu den strategischen Optionen eines Unternehmens.



On. Dr. Michl Ebner

Die Kooperation kann dabei von losen Projektvereinbarungen bis hin zur Fusion bestehender Unternehmen reichen, dazwischen liegt viel Freiraum und Fantasie für kreative Formen der Zusammenarbeit.



Dr. Thomas Widmann

Kooperation birgt das Potential für eine neue Qualität unternehmerischen Handelns. Beispiele sind Kostensenkungen durch gemeinsamen Einkauf, Zeitersparnis durch parallele Fertigung, Qualitätsverbesserung durch Optimierung der zwischenbetrieblichen Schnittstellen.

Kooperation bedeutet, die Vorteile von größeren Betrieben wettmachen und gleichzeitig die Flexibilität und Kundennähe eines kleinen Betriebs beibehalten.



Dr. Ing. Roberto Bizzo

Doch gerade kleine Betriebe tun sich in der Praxis oft schwer, eine Unternehmenskooperation sinnvoll zu bilden und erfolgreich zu gestalten. Dieses Handbuch zeigt auf, unter welchen Voraussetzungen Kooperationen Sinn machen, welche Aspekte bei der Suche von potentiellen Partnern berücksichtigt werden müssen, wie die Organisation einer Kooperation gestaltet werden kann und welche rechtlichen Möglichkeiten dafür zur Verfügung stehen.

A blue ink handwritten signature in cursive script.

On. Dr. Michl Ebner  
Präsident der Handelskammer Bozen

A blue ink handwritten signature in cursive script.

Dr. Thomas Widmann  
Landesrat für Wirtschaft

A blue ink handwritten signature in cursive script.

Dr. Ing. Roberto Bizzo  
Landesrat für Innovation



# ZIEL DES HANDBUCHES

Das vorliegende Handbuch setzt sich zum Ziel, mehr zu sein als nur ein Leitfaden – es ist ein praxisorientiertes Werkzeug zum Aufbau effizienter, langfristig erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Durch seine übersichtliche Gliederung und eine dem Kooperationsaufbau folgende Struktur werden:

- > **die Überlegungen vor Kooperationsbeginn fokussiert**
- > **der Businessplan als strategisch wichtiges Instrument bei der Kooperationsbildung aufgezeigt**
- > **die Entscheidungen hinsichtlich der Grundlagen der Kooperation (Partner, Budget, etc.) erleichtert**
- > **Hilfestellungen bei der strategischen Basis des „Kooperationsgebäudes“ (Vision, Mission, Ziele ...) geboten**
- > **Kooperationsaufbau, Umsetzung und Controlling anhand von Checklisten vereinfacht und beschleunigt und**
- > **praxisbezogene Anregungen hinsichtlich wichtiger Meilensteine aus den Bereichen Organisation, Wirtschaft, Recht, Marketing und Controlling vermittelt.**

Das Handbuch wendet sich somit zwar vorrangig an kooperationsinteressierte Unternehmen, aber auch an Interessensvertretungen, Politik, Verwaltung und interessierte Öffentlichkeit. Es bietet Erfahrungswissen zur Orientierung und Handlungswissen zur eigenen Erprobung neuer Formen unternehmerischer Zusammenarbeit.

Sofern in diesem Buch auf natürliche Personen bezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, möchten die Autoren ausdrücklich darauf hinweisen, dass sich diese auf Frauen und Männer in gleicher Weise beziehen.



<b>5 ORGANISATION VON KOOPERATIONEN</b> .....	45
5.1 Wie kann man Kooperationen gestalten? .....	46
5.2 Aufbauorganisation einer Kooperation .....	47
5.2.1 Festlegung der Rollen, Aufgaben und Verantwortungen innerhalb der Kooperation .....	47
5.2.2 Aufbau der technischen Infrastruktur .....	49
5.2.3 Definition der Rechte und Pflichten der Partner .....	49
5.3 Ablauforganisation einer Kooperation .....	50
5.3.1 Definition der Schnittstellen der Zusammenarbeit .....	50
5.3.2 Definition von allgemeinen Spielregeln der Zusammenarbeit .....	51
5.3.3 Kommunikation der Partner untereinander .....	51
<b>6 MARKETING VON KOOPERATIONEN</b> .....	53
6.1 Kooperations-Marketing .....	54
6.2 Das Marketing-Konzept .....	54
6.2.1 Situationsanalyse .....	55
6.2.1.1 Markt- und Wettbewerbsanalyse .....	56
6.2.1.2 SWOT-Analyse .....	58
6.2.2 Festlegung der Marketing-Ziele .....	59
6.2.3 Festlegung der Marketing-Strategien .....	60
6.2.4 Marketing-Mix .....	60
<b>7 RECHTLICHE REGELUNG</b> .....	63
7.1 Rechtliche Überlegungen bei der Kooperation von Unternehmen .....	64
7.2 Rechtliche Formen der Zusammenarbeit .....	66
7.2.1 Kooperationsvertrag für befristete Projektzusammenarbeit .....	66
7.2.2 Rechtsformen für Unternehmenskooperationen .....	67
7.2.3 Rechtsformen für die Gründung eines Unternehmens durch mehrere Unternehmen als Alternative zur Unternehmenskooperation .....	70

<b>8 WIRTSCHAFTLICHE REGELUNG</b> .....	73
8.1 Finanzplanung und Finanzierung .....	74
8.1.1 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung .....	74
8.1.2 Der Investitionsplan .....	76
8.1.3 Der Liquiditätsplan .....	76
8.1.4 Der Finanzierungsplan .....	77
8.1.5 Der Budgetplan .....	78
8.2 Hilfslisten .....	80
8.2.1 Tagesaufzeichnungen über interne Personalkosten der Kooperationspartner .....	80
8.2.2 Reisekostenaufzeichnungen der Partner .....	81
8.2.3 Aufzeichnungen für Leistungen Dritter .....	81
8.2.4 Materialaufzeichnungen / Aufzeichnung Maschinenstunden .....	82
8.3 Endabrechnung .....	82
<b>9 KOOPERATIONS-KONTROLLE</b> .....	83
9.1 Ist die Kooperation erfolgreich? .....	84
9.2 Konflikte ausräumen .....	85
9.3 Beendigung der Kooperation .....	86
9.3.1 Gründe für den Kooperationsabbruch .....	87
9.3.2 Ausstiegsstrategie .....	88
Anhang	
Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung .....	89
Service für Unternehmenskooperation der Handelskammer Bozen .....	93





# 1 EINFÜHRUNG

**In diesem Kapitel erfahren Sie:**

- > **Was eine Kooperation eigentlich ist, und in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit sinnvoll stattfinden kann.**
- > **Welche Vorteile und Nachteile, welche Chancen und Risiken aus einer geplanten Unternehmenskooperation erwartet werden können.**
- > **Welche Faktoren den Erfolg beim Aufbau und der Umsetzung einer Kooperation beeinflussen.**
- > **Welche Formen und Strukturen die Zusammenarbeit in einer Kooperation haben kann.**
- > **Wie Sie einen Kooperationsplan als effizientes Hilfsmittel bei der Umsetzung Ihrer Kooperationsidee erstellen.**

## 1.1 Definition Kooperation

Kooperation bedeutet die Zusammenarbeit zwischen selbständigen Unternehmen, welche ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Neben der gemeinsamen Zielsetzung sind wesentliche Merkmale einer Kooperation:

- > rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Partner
- > gleichberechtigte Partner
- > freiwillige, regelmäßige und organisierte Form der Zusammenarbeit
- > gemeinsames Risiko.

Eine gut organisierte und zielorientiert umgesetzte Zusammenarbeit zwischen ansonsten rechtlich selbständigen Unternehmen steigert deren Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.

In einer Kooperation sollte es grundsätzlich nur Gewinner geben; wenn das nicht der Fall ist, so hat die Kooperation ihr Ziel nicht erreicht.

## 1.2 Kooperationsbereiche

Ausgangspunkt und Grundlage einer jeden Kooperation müssen gemeinsame Ziele und Interessen sein. Diese richten sich auf das Fördern der Stärken der Partner und das Vermindern oder Ausgleichen der Schwächen der einzelnen Teilnehmer. Grundsätzlich sind Kooperationen in allen Aktivitäten des Unternehmens denkbar und auch realisierbar. Jedoch sollte zuerst nach solchen Kooperationsbereichen gesucht werden, wo durch Kooperation ein besonders hoher Nutzen zu erwarten ist.

**Die Ziele der Zusammenarbeit liegen beispielhaft in folgenden Bereichen:**

### **Einkauf:**

Die gemeinsame Organisation des Einkaufs von Material und Vorleistungen stärkt die Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten und ermöglicht Kostenersparnisse durch günstigere Preis- und Beschaffungskonditionen.

**Produktion / Leistungserstellung:**

Aufgrund der beschränkten Produktionskapazitäten in kleinen Unternehmen besteht meist kein Zugang zu größeren Aufträgen. Ziel ist die gemeinsame Abwicklung von größeren Auftragsvolumina, eine bessere und gleichmäßigere Kapazitätsauslastung durch die wechselseitige Übernahme von Aufträgen, Erzielung von Rationalisierungseffekten und Kosteneinsparungen durch Produktspezialisierungen und Angebotsdifferenzierungen.

**Vertrieb und Marketing:**

Durch die Zusammenarbeit soll die Marktstellung gesichert werden; neue Märkte sollen schneller, effizienter und mit geringeren Risiken erschlossen werden. Dies geschieht häufig durch den Aufbau einer gemeinsamen Vertriebsorganisation, welche die Verkaufsaktivitäten der einzelnen Partner bündelt, effizient gestaltet und damit eine bessere Wahrnehmung am Markt, ein größeres Kundenpotential, ein breites Produktsortiment sowie eine Kostenreduktion im Vertrieb ermöglicht.

**Forschung & Entwicklung:**

Durch die Zusammenlegung von F&E-Ressourcen können Entwicklungsprozesse verkürzt oder ihre Kosten gesenkt werden. Die Innovationstätigkeit wird durch den wechselseitigen Erfahrungs- und Ideenaustausch intensiviert, der technologische Vorsprung dadurch ausgebaut.

**Betriebliche Investitionen / maschinelle Technologie:**

Der gemeinsame Ankauf und die gemeinsame Nutzung von Fuhrpark, Maschinen im Produktionsbereich, Lagerflächen u.a. Anlagegüter bringen große Vorteile besonders für kleinststrukturierte Unternehmen. Neben Einsparungen bei den Anschaffungs- und Betriebskosten können weiters durch die Erreichung eines besseren Auslastungsgrades die Maschinenstundensätze erheblich reduziert werden, was sich positiv auf den Preiswettbewerb auswirkt.

Die Zusammenarbeit zwischen kleinen Betrieben umfasst in der Praxis meist den Vertrieb oder die Arbeitsteilung in der Produktion. Viele Kooperationen sind

allerdings nicht auf eine einzige Zielsetzung beschränkt, sondern verfolgen gleich mehrere Ziele in mehreren Bereichen. Gerade kleinere Unternehmen haben erkannt, dass sie die Zukunft ihres Betriebes nicht mehr durch die traditionelle, auf Erhaltung der Eigenständigkeit gerichtete Mentalität nachhaltig sichern können, sondern sich öffnen müssen.

Bei vielen Kooperationen, unabhängig von deren spezifischen Zielsetzung, sind Risikoerwägungen der ausschlaggebende Moment: Viele Vorhaben wie Markterschließung, Produktentwicklung, technologische Verbesserungen können im Alleingang nicht in Angriff genommen werden, weil die verbundenen Risiken für den einzelnen zu hoch wären.

### 1.3 Vorteile und Nachteile – Chancen und Risiken einer Kooperation

Jede Zusammenarbeit mit einem anderen Unternehmen birgt bestimmte Vorteile und gewisse Nachteile, die gegeneinander abzuwägen sind.

#### **Vorteile bzw. Chancen:**

- > Kostensenkungseffekte durch Rationalisierung und Spezialisierung
- > Nutzung von Synergien durch das Zusammenlegen von Ressourcen (Kapital, Erfahrungen, Know-how, etc.)
- > schnellere und kostengünstigere Überführung von Innovationen zur Marktreife
- > effizientere Nutzung von Absatzstrukturen
- > Erschließung von neuen Märkten mit geringeren Risiken
- > Erhöhung des Informationsstandes der Mitglieder
- > verbesserter Zugang zu Know-how und neuen Technologien
- > Verbesserung der Marktakzeptanz.

**Nachteile bzw. Risiken:**

- > Einschränkung der Entscheidungsfreiheit des Einzelnen: Jede Kooperation erfordert Kompromisse zur gemeinsamen Entscheidungsfindung.
- > Entscheidungsvorgänge in Kooperationen sind in der Regel komplizierter und zeitraubender, es müssen die Sach- und persönlichen Interessen der einzelnen Partner berücksichtigt werden.
- > Gefahr, dass ein Abhängigkeitsverhältnis zu den Partnern entsteht.
- > Risiko des Verlustes von geistigem Eigentum, insbesondere wenn Know-how-Transfer in die Kooperation stattfindet.

Diese Nachteile haben natürlich je nach Zielsetzung der Kooperation ein unterschiedliches Gewicht. Wichtig ist das vorherige Abwägen der Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit, sowie sich Klarheit über jene Faktoren zu verschaffen, die über Erfolg oder Nichterfolg der Kooperation letztendlich entscheiden.

## 1.4 Erfolgsfaktoren und Erfolgsvoraussetzungen

Es gibt kein Patentrezept für das gute Gelingen einer Kooperation. Jede Art der Zusammenarbeit hat ihre Eigenheiten und wird im Wesentlichen von ihren Akteuren gesteuert. Die Erfahrung hat gezeigt, dass für eine erfolgreiche Bildung und Umsetzung einer Kooperation grundsätzlich folgende Faktoren zu berücksichtigen sind:

**Gute Vorarbeit**

Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation werden wesentlich vom Umfang und der Qualität der Vorarbeit zur Bildung einer Kooperation bestimmt. Es ist deshalb notwendig, eine Kooperation gut zu planen und bei der Suche und Auswahl der Partner sorgsam vorzugehen.

### **Auf die Partner kommt es an!**

Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung besteht darin, einen oder mehrere Partner zu finden, dessen/deren strategische Interessen und Ziele mit den eigenen vereinbar sind. Weiters muss die subjektive Bereitschaft der Partner zur Zusammenarbeit als auch deren Kooperationsfähigkeit gegeben sein. Damit ist die Verfügbarkeit an materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen gemeint, welche die Partner in die Kooperation einbringen müssen.

Neben der Kooperationsfähigkeit der Partner sind auch noch deren persönlichen Charaktereigenschaften von entscheidender Bedeutung. Die Ehrlichkeit, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit bzw. auch die Erfahrung mit Gemeinschaftsprojekten der Partner können wichtige Erfolgsfaktoren einer Kooperation sein.

### **Klare und realistische Ausgangsvorstellungen**

Grundlage einer jeden Kooperation ist eine klare und realistische Einschätzung des anfänglichen und laufenden Ressourcenbedarfs, gemeinsame Vorstellungen über die Form der Zusammenarbeit und über die Aufteilung der Aufgaben und Verantwortungen.

### **Definition der Ziele und Aufgaben der Kooperation**

Zuerst muss Klarheit über die Ziele und Aufgaben einer Kooperation geschaffen werden, jeder Partner sollte sich mit diesen identifizieren können. Erst dann ist es sinnvoll, sich über die Form und rechtliche Gestaltung der Kooperation Gedanken zu machen.

### **Vertrauensatmosphäre**

Wirtschaftliche Erfolge hängen zunehmend von den Menschen und weniger von den Maschinen in den Unternehmen ab. Dies gilt für den Einzelbetrieb und umso mehr für Kooperationen. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Partnern ist unverzichtbar für den Kooperationserfolg. Das sollte kein blindes Vertrauen, sondern ein kritisches Vertrauen in die Leistungsstärke und Zuverlässigkeit der Partner sein. Vertrauen muss wachsen und entsteht schrittweise durch die Pflege der persönlichen Kontakte.



**Gleichgewicht der Partner**

Selten funktioniert eine Zusammenarbeit, in welcher ein Partner dominiert und die anderen nur ausführen. Wichtig ist, dass sämtliche strategischen Entscheidungen für die Kooperation gemeinsam getroffen werden und der Ressourceneinsatz der Partner (Zeit, Geld, Know-how, etc.) annähernd gleichwertig ist. Das schließt nicht aus, dass Unternehmen unterschiedlicher Größe zusammenarbeiten können.

**Klare Abgrenzung der Zuständigkeiten und Kompetenzen, verbindliche Spielregeln für die Partner**

Es ist von Anfang an wichtig, verbindliche Spielregeln für die Kooperation festzulegen. Eine klare, vertraglich abgesicherte Aufteilung der Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse ist notwendig. Es muss festgelegt sein, welche Entscheidungen gemeinsam zu treffen sind. Das schließt nicht aus, dass gelegentlich Meinungsverschiedenheiten auftreten können. Dann braucht es transparente Entscheidungsregeln und zweckmäßige Mechanismen zur Lösung von Konflikten.

**Kooperation ist grundsätzlich eine Sache für gesunde Unternehmen**

Kooperation ist kein Weg, um marode Unternehmen zu sanieren. Sie ist eine Chance für Gesunde, aber keine Problemlösung für Kranke. Diesem Aspekt ist gerade bei der Partnerwahl Rechnung zu tragen. Das Risiko besteht dabei darin, anstelle eines starken, komplementären Partners an ein Unternehmen zu geraten, welches sich aus der Zusammenarbeit die Lösung seiner eigenen betrieblichen Probleme erhofft.

**Zentrale Struktur – „Kümmerer“ der Kooperation**

Die Praxis hat zeigt, dass erfolgreiche Kooperationen meist eine zentrale Struktur benötigen. Ein „Kümmerer“ bzw. Koordinator der Zusammenarbeit regelt interne Abläufe, kümmert sich um den Außenauftritt der Kooperation und ist deren zentrale Anlaufstelle.



### **Bereitschaft, Geld und Zeit in die Kooperation zu investieren**

Es ist wichtig, sich von der Einstellung zu lösen, gemeinsam ginge alles leicht. Tatsächlich heißt „zusammen“ intensive Arbeit. Die Partner in einer Kooperation müssen sich bewusst sein, dass es notwendig ist, Geld und Zeit in die Zusammenarbeit zu investieren.

### **Der Nutzen einer Kooperation muss spürbar sein**

Damit eine Kooperation auf Dauer bestehen kann, muss jeder Partner den Nutzen bzw. den Mehrwert einer Kooperation spüren. Die Mitglieder einer Kooperation sind nur dann bereit in die Kooperation weiter zu investieren, wenn sie einen entsprechenden positiven Effekt aus der Zusammenarbeit erzielen.

Selbst wenn diese Erfolgsvoraussetzungen erfüllt sind, gibt es keine Garantie, dass die Zusammenarbeit ihre Ziele auch tatsächlich erreicht. Trotzdem sollten die Partner möglichst früh bei der Bildung der Kooperation das Vorhandensein dieser Faktoren prüfen und diskutieren.

## **1.5 Formen und Strukturen der Zusammenarbeit**

Kooperationen sind intensivere, meist auf Dauer angelegte Verbindungen zwischen selbständigen Unternehmen. Kooperationen haben dabei unterschiedliche Zielsetzungen, Inhalte, Formen und Strukturen. Allen gemeinsam ist, dass sie eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen voraussetzen, die Entscheidungsfreiheit des Einzelnen einschränken und umfangreiche, z.T. komplizierte vertragliche Regelungen erfordern.

Im Baugewerbe beispielsweise sind zeitlich befristete Unternehmenszusammenschlüsse üblich (Bieter- bzw. Arbeitsgemeinschaften), um gemeinsam Großprojekte abwickeln zu können, weil ein Unternehmen allein nicht in der Lage wäre, die notwendigen Kapazitäten und das Know-how für alle Projektphasen bereitzustellen. Die Form und Intensität der Zusammenarbeit von Unternehmen erstreckt sich von lockeren zwischenbetrieblichen Absprachen ohne vertragliche Bindung über vertraglich genau festgelegte Formen der Zusammenarbeit bis hin zur Gründung eines



neuen Unternehmens. Im Gegensatz zum gesetzlich geregelten Gesellschaftsrecht gibt es keine verbindlichen Rechtsnormen für Kooperationen. Die Zusammenarbeit muss von Fall zu Fall neu gestaltet werden. Dabei sollte eine vertragliche Form gefunden werden, die zwei Dinge erfüllt:

> **Rechtssicherheit im Innenverhältnis:**

Klarheit schaffen über die Planungs-, Führungs-, Kontrollorgane und -prozesse, Sicherung der Eigentumsrechte an den eingebrachten Ressourcen, klare Regeln für das Ausscheiden von Partnern, transparente Entscheidungsregeln, effiziente Konfliktregelungsmechanismen, klare Auflösungsformeln.

> **Anpassung an die geltenden nationalen Rechtsnormen:**

Alle vertraglichen Regelungen für Kooperationen müssen mit den verbindlichen Rechtsnormen (Gesellschafts-, Wettbewerbs-, Patent-, Steuerrecht, etc.) übereinstimmen.

In diesem Sinne gibt es **a priori keine optimale Kooperationsform**, weil die am besten geeignete Form wesentlich von der Zielsetzung der Kooperation bestimmt wird. Über die formale Regelung sollte daher erst entschieden werden, sobald die Zielsetzung und die Aufgaben der Kooperation geklärt sind. Ob die hinsichtlich der gegebenen Zielsetzung optimale Kooperationsform überhaupt realisierbar ist, hängt weiters von den Umfeldbedingungen ab: vom Ressourcenbedarf, der Besteuerung, dem Zugang zu Finanzierung und Förderung, etc.

Deshalb hat in diesem Zusammenhang nur eine **Grundregel** Anspruch auf Allgemeingültigkeit: Es ist sinnvoll, am Anfang eine möglichst leichte, bewegliche Form der Zusammenarbeit zu wählen, welche nur einen begrenzten Ressourcenbedarf und eingeschränkte Verpflichtungen (finanzieller und materieller Natur) erfordert und die – falls notwendig – ohne große Schwierigkeiten und Verluste wieder auflösbar ist. Dabei ist immer auch die Haftungsfrage mit zu beachten; meist sind die unkomplizierten Kooperationsformen auch mit wechselseitigen Haftungsproblemen verbunden.

## 1.6 Der Kooperationsplan als Weg zur Kooperation

Die Bildung einer Kooperation sollte schrittweise und nach Plan erfolgen. Ein Kooperationsplan stellt sicher, dass die richtigen Fragen über das gemeinsame Vorhaben zur richtigen Zeit gestellt und beantwortet werden. Ein Plan soll auch vermeiden, dass zu hohe oder unrealistische Erwartungen an das Kooperationsergebnis gestellt werden. Jedenfalls sind die Erfolgchancen bei geplanten Kooperationen wesentlich besser als bei Kooperationen aufgrund von spontanen Entschlüssen, improvisiertem Eingehen auf fremde Vorschläge oder Zufallsbekanntschaften. Der Kooperationsplan soll einen möglichen Weg der Kooperationsbildung beschreiben, wichtige Schritte sowie eine sinnvolle Reihenfolge der Umsetzung aufzeigen. Der Plan soll aber nur als Wegweiser und Orientierungshilfe dienen. Die Einzelheiten müssen je nach Kooperationsprojekt individuell ausgearbeitet, entschieden und umgesetzt werden. Der Kooperationsplan sieht folgende Phasen der Kooperationsbildung und -umsetzung vor:

### 1. Phase: Kooperationsvorbereitung

Der erste Schritt zu einer Kooperation ist nicht die Frage nach geeigneten Partnern, mit denen man Möglichkeiten einer Zusammenarbeit auslotet, sondern die Ausgangsfrage muss lauten:

**In welchen Unternehmensbereichen, bei welchen Aktivitäten, bei welchen Funktionen und in welchen Märkten können durch Kooperation Vorteile für mein Unternehmen erreicht werden, ohne dass dabei untragbare, zusätzliche Risiken zu übernehmen sind?**

Zur Klärung dieser Frage sind schrittweise die nachfolgenden Aktivitäten durchzuführen:

- > Analyse der Ausgangslage: Wie beschreibe ich meine Marktposition und -stärke, mein Technologieniveau, meine Innovationsleistung, den Standort und die Zielmärkte?
- > Identifizierung interessanter Kooperationsbereiche
- > Formulierung und Quantifizierung meiner Erwartungen an die Kooperation (Kostensenkungen, Markterschließung, Effizienzsteigerung etc.)
- > Abwägung der Vor- und Nachteile einer Kooperation: Zeitgewinn? Verstärkte Innovationskraft? Einschränkung der Entscheidungsfreiheit? Ressourcenverlust?

Diese Überlegungen dienen dazu, sich grundsätzlich für oder gegen die Bildung einer Kooperation zu entscheiden. Eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ist immer nur dann sinnvoll und der Aufwand ist nur dann gerechtfertigt, wenn auf diesem Weg Ergebnisse erzielbar werden, die im Alleingang nur mit mehr Zeit und Kosten und höherem Risiko oder überhaupt nicht erreichbar wären.

## 2. Phase: Kooperationsbildung

- > **Partnersuche und -auswahl**
  - Erstellung eines Partner-Anforderungsprofils
  - Festlegung der Beurteilungskriterien
  - Beschaffung von Partner-Informationen
  - Partnerwahl.
  
- > **Erstellung eines Businessplans für das Kooperationsprojekt**
  
- > **Formulierung der Kooperationsidee und der Kooperationsziele**
  - Leitidee (Vision)
  - Leitbild (Mission)
  - Formulierung der gemeinsamen Kooperationsziele.
  
- > **Organisation einer Kooperation**
  
- > **Aufbauorganisation**
  - Rollen, Aufgaben und Verantwortungen der Partner
  - technische Infrastruktur
  - Rechte und Pflichten der Partner.
  
- > **Ablauforganisation**
  - Schnittstellen der Zusammenarbeit
  - allgemeine Spielregeln der Zusammenarbeit
  - Kommunikation der Partner untereinander.

- > **Wettbewerbs- und Marktanalyse, Erstellung eines Marketingkonzeptes für die Kooperation**
- > **Rechtsform für die Kooperation**
  - rechtliche Überlegungen
  - mögliche Rechtsformen der Zusammenarbeit.
- > **Planung von Investitionen, Liquidität, Finanzierung und Budget**
- > **Formale Gründung**
  - Abschluss Kooperationsvertrag
  - Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens.

### **3. Phase: Kooperationsumsetzung**

- > Bereitstellung der finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen
- > Benennung der Kooperationsorgane
- > Einrichtung eines Kooperations-Controllings (laufende Überwachung von Budget, Zielerreichung, Partnereignung)
- > tatsächlicher Beginn der Zusammenarbeit
- > Beendigung der Kooperation.

<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analyse der Ausgangslage</li> <li>&gt; Welche Kooperationsbereiche wären interessant?</li> <li>&gt; Vor- und Nachteile von Kooperation?</li> <li>&gt; Welche Erwartungen habe ich an eine Kooperation?</li> </ul>	<p><b>Phase 1</b> <b>Kooperations-</b> <b>vorbereitung</b></p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">1</p>
<pre> graph TD     A[Die Entscheidung] --&gt; B[Ich suche einen Partner]     B --&gt; C[Partnerbetriebe finden]     C --&gt; D[Erstellung eines Businessplans]     D --&gt; E[Ich habe schon einen Partner]     E --&gt; A             </pre>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Leitidee und Leitbild der Kooperation</li> <li>&gt; Formulierung von gemeinsamen Kooperationszielen</li> <li>&gt; Planung von Kooperationsmaßnahmen</li> <li>&gt; Zeitplan</li> </ul>	<p>Ziele, Leitidee und Leitbild einer Kooperation</p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">2</p> <p style="font-weight: bold; margin-top: 20px;">Phase 2</p> <p style="font-weight: bold;">Kooperations-</p> <p style="font-weight: bold;">bildung</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufbauorganisation</li> <li>&gt; Ablauforganisation</li> </ul>	<p>Organisation der Kooperation</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Markt- und Wettbewerbsanalyse</li> <li>&gt; Marketingkonzept für Kooperationen</li> <li>&gt; Marketing-Mix</li> </ul>	<p>Kooperationsmarketing</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rechtliche Überlegungen bei Kooperationen</li> <li>&gt; Kooperationsvertrag für lose Kooperationen</li> <li>&gt; Verschiedene Rechtsformen</li> </ul>	<p>Rechtliche Regelung</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Plan-Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>&gt; Investitionsplan</li> <li>&gt; Liquiditätsplan</li> <li>&gt; Finanzierungsplan</li> <li>&gt; Budgetplan</li> </ul>	<p>Wirtschaftliche Regelung</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bereitstellung der Ressourcen</li> <li>&gt; Benennung der Kooperationsorgane</li> <li>&gt; Einrichtung eines Kooperationscontrollings</li> <li>&gt; Beginn der Zusammenarbeit</li> <li>&gt; Beendigung der Kooperation</li> </ul>	<p><b>Phase 3</b> <b>Kooperations-</b> <b>umsetzung</b></p>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">3</p>

Die nachfolgenden Kapitel dieses Handbuches sind so angeordnet, dass sie der zeitlichen Reihenfolge der aufgezeigten Phasen des Kooperationsplanes entsprechen.





## 2 KOOPERATIONSPARTNER

**In diesem Kapitel erfahren Sie:**

- > **Wie und wo man geeignete Partner findet.**
- > **Wie der Prozess der Partnersuche abläuft und wie ein Partner-Anforderungsprofil als ein wichtiges Hilfsmittel für die Partnerauswahl praxisnahe angewendet werden kann.**
- > **Was bei der Gesprächsvorbereitung mit möglichen Partnern zu beachten ist.**
- > **Was für die abschließende Partnerwahl sonst noch wichtig ist.**

## 2.1 Wie findet man geeignete Partner?

Oft ist ein Kooperationspartner schon vorausbestimmt, so dass keine Auswahl im eigentlichen Sinne mehr möglich und notwendig ist, weil

- > bereits erfolgreiche Geschäftsbeziehungen bestehen, die im Interesse aller fortgesetzt werden sollen,
- > für die beabsichtigte Zusammenarbeit eh nur ein Partner in Betracht kommt,
- > ein attraktives Kooperationsangebot vorliegt, das weitgehend den eigenen Vorstellungen, Zielen und Interessen entspricht.

In solchen Fällen muss man nicht aktiv einen Kooperationspartner suchen, sollte aber trotzdem überprüfen, ob der anscheinend geeignete Partner den eigenen Anforderungen tatsächlich entspricht. Erfahrungen zeigen, dass Kooperationen – obwohl am Anfang harmonisch erscheinend – in der Umsetzung oft an Kommunikations-, Verhaltens- und Entscheidungsfehlern eines oder mehrerer Partner/s scheitern, weil

- > erkennbar wird, dass die Ziele und die erwarteten Ergebnisse der Partner eben doch nicht übereinstimmen oder unvereinbar sind,
- > ein Partner nicht in der Lage ist, die von ihm übernommenen Verpflichtungen zur Bereitstellung von Ressourcen und Leistungen voll zu erfüllen,
- > unvereinbare Auffassungen bzw. Interpretationen der vertraglichen Grundlagen entstehen.

**Fazit: Für den Erfolg einer Zusammenarbeit ist die sorgfältige Auswahl der Partner von besonderer Bedeutung.**

Prüfe bei einem potentiellen Partner insbesondere:

- > seine angestrebten Kooperationsziele
- > seine persönlichen Erwartungen an den Kooperationserfolg
- > seine Betriebsorganisation
- > seine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft
- > seine Kooperationsfähigkeit als Bereitschaft, Zeit und Ressourcen in den Aufbau der Kooperation zu investieren
- > sein Verhalten bei Konflikten.



Kooperationen entwickeln sich meist schrittweise von sporadischen Formen der Zusammenarbeit (z.B. eine gemeinsame Messeteilnahme, ein gemeinsamer Weiterbildungsbesuch, eine gemeinsame Abwicklung eines Auftrages) hin zu intensiven Kooperationen. Die Suche nach potentiellen Partnern beginnt daher in der Regel im Kreis der bekannten Unternehmen, denn hier sind die Fragen nach der Kooperationsfähigkeit und den Stärken des Partners einfacher zu beantworten.

Erst wenn man im Kreis der bekannten Unternehmen nicht fündig wird, empfehlen sich systematische Suchverfahren wie etwa über:

- > Wirtschafts-, Interessensverbände
- > Besuch von Kongressen, Messeveranstaltungen
- > Kooperationsbörsen
- > Kooperationsdatenbanken im Internet
- > Inserate in Fachzeitschriften.

## 2.2 Der Prozess der Partnersuche und -auswahl

Eine Suche und Auswahl der Kooperationspartner sollte grundsätzlich in vier Schritten erfolgen:

### 2.2.1 Erstellung eines Partner-Anforderungsprofils

Das Partner-Anforderungsprofil ist eine Arbeitshilfe für die Erfassung und Bewertung der Informationen über potentielle Kooperationspartner. Der Inhalt des Profils hängt sehr stark von der Zielsetzung der Kooperation ab:

- > Bei eher absatzorientierten Kooperationen wird der Schwerpunkt der Anforderungen an den Partner auf seiner Marktstellung, seiner Vertriebsorganisation, der Logistik, Kundenstruktur und seinen Kundenbeziehungen liegen.
- > Bei Kooperationen im Produktionsbereich geht es dagegen primär um Anforderungen an die Produktionsanlagen, die maschinelle Ausstattung, die Ausbildung der Mitarbeiter, die Herstellkosten, das Produktportfolio, die Lieferantenbeziehungen.
- > Wieder andere Anforderungen an die Partner ergeben sich bei einer geplanten Zusammenarbeit im F&E-Bereich.

Das Partner-Anforderungsprofil gliedert sich in die folgenden Teile:

**1. Teil: Allgemeine Angaben**

- > Umsatz
- > Gewinn
- > Finanzierungsstruktur
- > Leistungsangebot
- > Organisation
- > etc.

**2. Teil: Sachliche Kooperationsanforderungen**

- > Betriebsanlagen
- > Personal
- > Lieferantenstruktur
- > Know-how
- > etc.

**3. Teil: Subjektive Aspekte**

Persönliche Eigenschaften wie:

- > Kooperationsbereitschaft
- > Kooperationserwartungen und -ziele
- > Unternehmenskultur
- > Führungsstil
- > Konfliktverhalten
- > Vertrauensvorschuss
- > etc.

## 2.2.2 Festlegung der Beurteilungskriterien

Nach welchen Kriterien sollen die Informationen über potentielle Partner bewertet werden? Dabei wird sich herausstellen, dass manche Kriterien sogenannte „Muss“-Kriterien sind, also unverzichtbar für das Eingehen einer Kooperation. Bei der Beurteilung der anderen, sprich „Kann“- oder „Wunsch“-Kriterien lässt man am besten nur drei Ausprägungen zu:

- > positiv: d.h. die Anforderung ist erfüllt
- > ausreichend: die Anforderung ist zwar nicht vollständig erfüllt, aber trotzdem erscheint eine Zusammenarbeit sinnvoll
- > negativ: die Anforderung ist nicht oder nicht ausreichend erfüllt.

## 2.2.3 Partner-Informationen beschaffen

Allgemeine Unternehmensinformationen sind weitgehend über Institutionen wie Handelskammern oder Banken zugänglich und können durch informelle Gespräche mit Kunden und Lieferanten ergänzt werden.

Um hingegen die sachlichen Anforderungen zu prüfen, braucht es unbedingt direkte Gespräche mit dem potentiellen Partner, um dessen sachlichen, finanziellen und personellen Voraussetzungen zur Bildung einer Kooperation zu klären. Solche Gespräche sollten immer nur unter gegenseitiger und ausdrücklicher Zusicherung der Vertraulichkeit geführt werden.

### 2.2.3.1 Hinweise zur Gesprächsvorbereitung mit möglichen Partnern

Auf den ersten Blick mag dieser Punkt unwichtig erscheinen. Es ist jedoch ratsam, sich vor der ersten Kontaktaufnahme mit potentiellen Partnern Gedanken zu machen, welche Informationen über das Kooperationsvorhaben preisgegeben werden und welche (noch) nicht. Es geht bei einem Kooperationsprojekt um Ideen, Planungen und Entscheidungen, die den gemeinsamen Wettbewerb und

damit die Zukunft aller Partner betreffen. Bevor man aber „zur Sache“ kommt, sollte zunächst einmal vorsichtig sondiert werden, wie vertrauenswürdig die potentiellen Partner sind.

Aus diesem Grunde ist bei Kooperationsverhandlungen mit Dritten, welche technisches Wissen, Know How oder Geschäftsideen betreffen, dringend geraten, vor der Weitergabe jeglicher Informationen eine Geheimhaltungsvereinbarung abzuschließen. Die Geheimhaltungsvereinbarung untersagt dem potentiellen Partner die Nutzung bzw. Weitergabe der Informationen.

Es sollte immer der Grundsatz gelten: „Erst schützen, dann anbieten“.

### **Chancen und Risiken einer offenen Kommunikation**

#### **Chancen**

- > Motivation des potentiellen Partners für die Kooperation
- > Schaffen einer Vertrauensbasis zwischen den Partnern
- > zusätzliche Informationen über den Partner
- > inhaltliche Anregungen zum Kooperations-Vorhaben.

#### **Risiken**

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

Als Vorbereitung eines Gespräches mit potentiellen Partnern könnten folgende Punkte von Seiten des Unternehmers ausgearbeitet und berücksichtigt werden:

- > Ist die Idee klar und prägnant beschrieben?
- > Was ist das Besondere an der Idee?
- > Warum sollte der Gesprächspartner sich für die Idee begeistern?
- > Was bringt dem Gesprächspartner eine Zusammenarbeit? (Mehrwert)

Es ist zudem ratsam, eine kurze Präsentation vorzubereiten oder die Kooperationsidee schriftlich zu dokumentieren. Die schriftliche Präsentation der Geschäftsidee wird in einem späteren Zeitpunkt auch bei der Erstellung des Businessplans benötigt.

Vor Stattfinden des Geschäftsgesprächs sollte außerdem festgehalten werden, was man vom potentiellen Gesprächspartner wissen möchte und welche Erwartungen man mit dem Gespräch verknüpft.

Es sollte nicht vergessen werden, den Gesprächspartner nach dessen Meinung über die Kooperation zu fragen, welche Schwachstellen er sieht bzw. welchen Nachbesserungsbedarf es seiner Meinung nach gibt.

**WICHTIG: Jedes Gespräch sollte unbedingt in einem schriftlichen Protokoll festgehalten werden.**

### 2.2.3.2. „Menschliches“ Zusammenpassen der Partner

Ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Zusammenarbeit ist aber auch das „menschliche“ Zusammenpassen der Partner, das „Miteinander-können“. Die „Chemie“ zwischen den Partnern ist oft ausschlaggebend für das Gelingen einer Kooperation. Diese subjektiven Voraussetzungen können kaum erfragt werden. Man kann sie nur durch aufmerksames Beobachten von Verhaltensweisen bzw. aus dem Kommunikationsstil gewinnen. Deshalb ist es ganz wichtig, in der Phase der Kontaktabahnung genügend Gelegenheiten zu schaffen, um die potentiellen Partner persönlich kennen zu lernen. Das kann beispielsweise im Rahmen eines Kooperationsworkshops mit interessierten Partnern erfolgen. So ein Workshop sollte vorab prüfen, ob:

- > keine persönlichen Unstimmigkeiten zwischen den Beteiligten vorliegen – diese wirken sich später negativ aus,
- > bestimmte Einzelinteressen der Partner konvergent zum gemeinsamen Kooperationsziel sind: Solche Unternehmen sind oft nur wenig interessiert, intensiv am notwendigen Aufbau der Kooperation mitzuarbeiten,



- > besondere technische oder organisatorische Schnittstellenprobleme zwischen den Partnern auftreten: Sofern man solche Probleme frühzeitig erkennt, sollten sie kein Hindernis darstellen, sondern als Chance zur Neugestaltung verstanden werden.

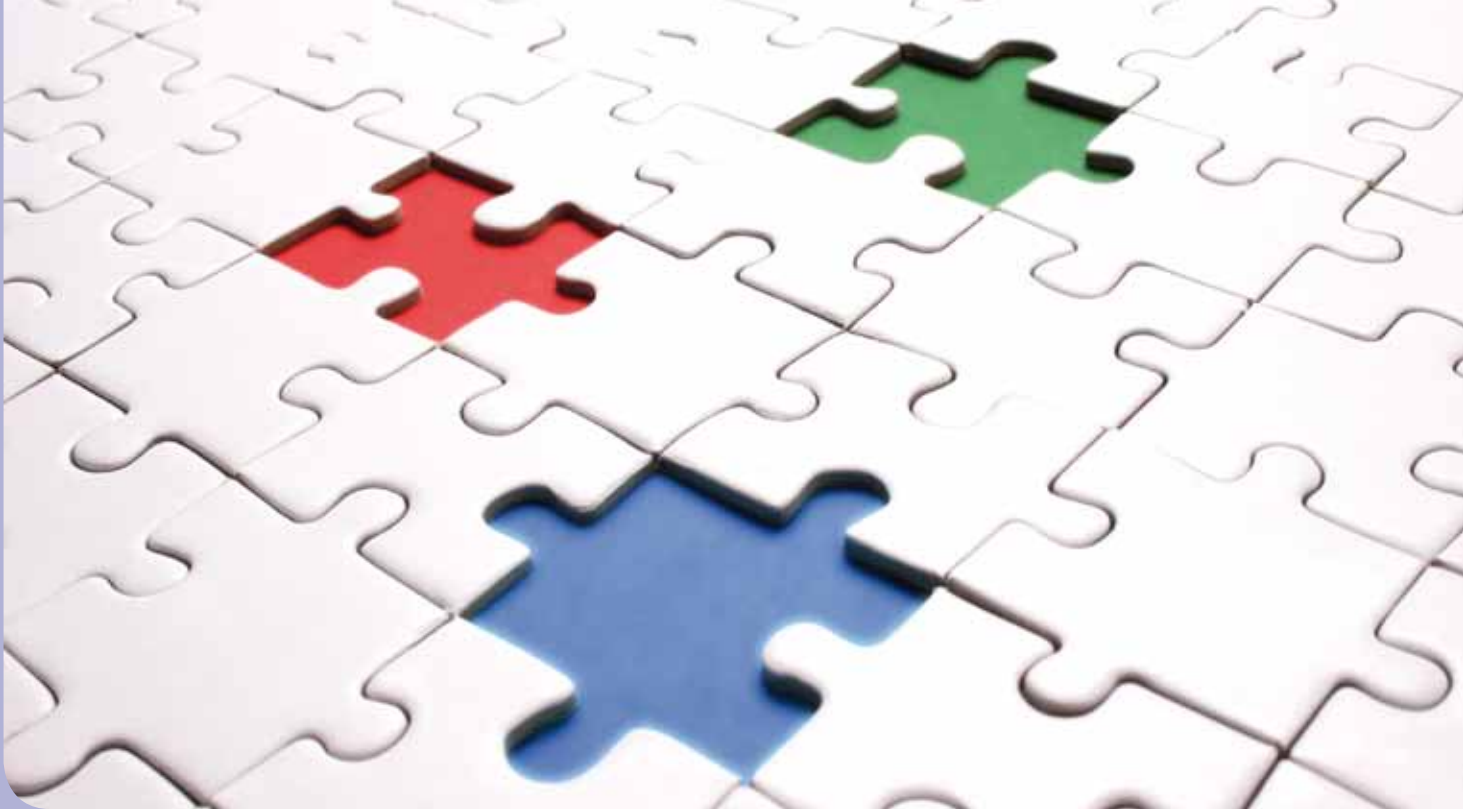
#### 2.2.4 Partnerwahl

Eine Entscheidung für einen Partner kann getroffen werden, sobald sämtliche Informationen über den Partner vorliegen und diese auf ihre Aktualität und Zuverlässigkeit hin geprüft wurden. Die Entscheidung sollte nicht allein von der Geschäftsleitung, sondern auch von den von der Zusammenarbeit betroffenen Mitarbeitern vorgenommen werden.

Dabei sei nochmals darauf hingewiesen, dass eine Kooperation allen Beteiligten einen klaren Nutzen stiften muss. Daher sind attraktive Partner zu finden, für welche man selbst attraktiv ist.

**Es ist wichtig, dass jeder Partner von Anfang an eine hohe Motivation und Begeisterung für das Kooperationsgeschäft mitbringt!**

Kooperationen benötigen zudem ein ausgewogenes Abhängigkeitsverhältnis. Liegen ungleiche Abhängigkeiten vor, fühlt sich der von der Kooperation abhängigere Partner bedroht; er wird versuchen, seine Abhängigkeit zurückzunehmen und wird sein Engagement und seine Investition in die Kooperation schrittweise reduzieren. Das führt unweigerlich zu Spannungen.



## 3 DER BUSINESSPLAN (GESCHÄFTSPLAN)

**In diesem Kapitel erfahren Sie:**

- > Wieso eine Kooperation einen Businessplan braucht.
- > Welchen Nutzen ein Businessplan bringt.
- > Wie ein Businessplan aufgebaut sein sollte.

### 3.1 Wieso braucht eine Kooperation einen Businessplan?

Niemand käme auf die Idee, ein Haus oder eine Brücke ohne einen vorab detaillierten Plan zu bauen. Genauso sollte es auch bei einem Kooperationsprojekt sein. Besonders wenn mehrere Unternehmen zusammenarbeiten, gibt es eine Vielzahl an Unsicherheiten und Aspekte, welche im Vorhinein durchdacht werden müssen, um das Risiko eines frühzeitigen Kooperationsabbruchs zu minimieren. Um böse Überraschungen zu vermeiden, sollte ein detaillierter Geschäftsplan für das Kooperationsprojekt erstellt werden.

Mit der Vorlage eines Businessplans stellen die Unternehmer unter Beweis, dass sie die vielfältigen Aspekte bei der Kooperationsbildung kennen und diese auch darlegen können.

Der Businessplan ist somit ein schriftliches Unternehmenskonzept, in dem Unternehmen, welche kooperieren wollen, all jene Faktoren berücksichtigen, die für den Erfolg des Vorhabens ausschlaggebend sind. Eine sorgfältige Planung ermöglicht die Überprüfung der Geschäftsidee auf Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit.

Der Businessplan erfüllt mehrere Aufgaben und ist:

- > **ein Planungsinstrument**  
zur strategischen Entwicklung der Geschäftsidee
- > **eine Entscheidungshilfe**  
und schafft Klarheit über das weitere Vorgehen
- > **eine Visitenkarte**  
die neben der persönlichen Überzeugungskraft das wichtigste Medium darstellt, Dritte von dem eigenen Vorhaben zu überzeugen
- > **ein Kontrollinstrument**  
zur laufenden Überprüfung der Ziele und Ergebnisse.



### 3.2 Nutzen eines Businessplans

Es ist ratsam, sich genügend Zeit zu nehmen und vorab ein schriftliches Konzept für das Kooperationsprojekt zu formulieren. Dies hat folgende Vorteile:

- > Es hilft, Dritte vom Kooperationsprojekt zu überzeugen. Ein Businessplan beweist, dass die Unternehmen mit der Komplexität einer Kooperationsbildung umgehen können. Die Niederschrift zwingt die Unternehmen zu klaren, durchdachten Überlegungen.
- > Ein klares Kooperationskonzept stärkt die Position gegenüber Verhandlungspartnern wie Banken, Investoren, Lieferanten etc.
- > Das schriftliche Kooperationskonzept ist eine Leitlinie, an der die Ziele und Aktivitäten ausgerichtet sind und überprüft werden können. Der Businessplan ist Ausgangspunkt für jedes Controlling, denn ohne Plan ist keine Kontrolle möglich!!!
- > Ein Businessplan zwingt zu einer systematischen Vorgehensweise bei der Umsetzung des Kooperationsprojektes. Durch das logische und methodische Denken beim Erstellen des Plans werden Wissenslücken und Probleme sichtbar.
- > Der Businessplan gibt einen Gesamtüberblick über das Vorhaben. Er fügt alle Einzelteile zu einem Ganzen zusammen.
- > Ein gut ausgearbeiteter Geschäftsplan erhöht die Erfolgsaussichten eines Kooperationsprojektes. Die Umsetzung des Projektes wird mit Hilfe eines Businessplans um einiges einfacher.
- > Er hilft Risiken und Schwächen besser abschätzen zu können.
- > Ein Businessplan zeigt Abhängigkeiten auf. Auch wenn die einzelnen Bausteine eines Geschäftsplanes getrennt sind, so ist es doch wichtig, dass alle Kapitel inhaltlich aufeinander abgestimmt sind.



### 3.3 Struktur und Hauptelemente eines Businessplans

Businesspläne sind in den unterschiedlichsten Anwendungsbereichen einsetzbar. Durch dieses große Spektrum an Möglichkeiten wird schnell klar, dass nicht alle Businesspläne dieselben Schwerpunkte setzen. Ein Kooperations-Geschäftsplan hat beispielsweise andere Inhalte als ein Businessplan für ein Innovationsprojekt. Trotz der verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten weisen Businesspläne einige Gemeinsamkeiten auf. Ein Businessplan sollte eine umfassende Einschätzung der Chancen und Risiken eines Projektes ermöglichen und dabei übersichtlich bleiben. Wichtig bei der Erstellung ist es, das Ganze im Auge zu behalten und sich nicht im Detail zu verlieren.

Für einen erfolgreichen Businessplan können folgende Regeln hilfreich sein:

- > Der Leser eines Businessplans sollte bei dessen Lektüre klare Antworten bekommen. Der Text sollte in verständlichen Sätzen geschrieben und übersichtlich sein.
- > Der Businessplan sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren. Alle interessanten Themen sollten knapp, aber vollständig behandelt werden.
- > Trotz der Begeisterung, seine eigene Geschäftsidee präsentieren zu können, sollte der Businessplan immer in einer sachlichen Sprache geschrieben werden.
- > Vermeintliche Schwächen sollten nicht verheimlicht werden. Es ist wichtig, die Schwächen aufzuzeigen, Ansätze zur Beseitigung derselben zu entwickeln und diese klar darzustellen.
- > Der Businessplan sollte auch für einen technischen Laien verständlich sein. Daher sollten nicht zu viele technische Details eingebaut sein, vielmehr sollten die Ausführungen einfach dargelegt und eventuell mit Hilfe von Grafiken oder Bildern erklärt werden.
- > Der Businessplan sollte klar strukturiert und aus „einem Guss“ gelesen werden können. Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass der Geschäftsplan ein zusammengewürfeltes Dokument ist.
- > Neben den Inhalten sollte auch die Optik eines Businessplans ansprechend sein. Er sollte optisch einheitlich wirken und sauber dargestellt sein.

Ein Businessplan besteht grundsätzlich aus drei Teilen:

- > Der **erste Teil** enthält eine kurze Beschreibung der Geschäftsidee und ist von großer Bedeutung. Allein die Präsentation des Projektes ist aber nicht ausreichend. Es muss ein Überblick darüber gegeben werden, welche Maßnahmen zur Zielerreichung gesetzt werden sollen.
- > Der **zweite Teil** des Businessplans beinhaltet objektive Einflussfaktoren wie Kunden, Konkurrenz und Standort, welche nicht direkt vom Ersteller des Businessplans abhängen.
- > Im **dritten Teil** wird das Kooperationsprojekt zahlenmäßig erfasst. Es wird angegeben, wie viele finanzielle Mittel benötigt werden, wie hoch eventuelle Investitionsausgaben sind bzw. welchen Ertrag das Kooperationsprojekt erzielen kann.

Ein Geschäftsplan muss allerdings immer an die individuellen Gegebenheiten der Unternehmen angepasst werden. In den folgenden Kapiteln soll kurz auf einige relevante Punkte von Kooperations-Businessplänen eingegangen werden. Die vorgeschlagenen Inhalte sollen nur als Anregung für die Erstellung eines persönlichen Businessplans verstanden werden. Es werden dabei folgende Schwerpunkte behandelt:

> **Ziele, Leitidee und Leitbild einer Kooperation**

Dieser Punkt beinhaltet die Formulierung einer Leitidee und eines Leitbildes für ein Kooperationsprojekt sowie die Festlegung gemeinsamer Kooperationsziele; außerdem umfasst er die Planung von Kooperationsmaßnahmen.

> **Organisation der Kooperation**

Es werden folgende Fragen beantwortet: Wie können Kooperationen gestaltet werden? Wie sollte die Verteilung der Rollen, Aufgaben und Verantwortungen aussehen? Wie können die Rechte und Pflichten der Kooperationspartner geregelt werden?

Neben der Aufbauorganisation wird auch die Ablauforganisation einer Kooperation geregelt. Dabei werden die Schnittstellen und die Spielregeln der Zusammenarbeit sowie die Kommunikation zwischen den Partnern aufgezeigt.

> **Kooperations-Marketing:**

Für die Erstellung eines geeigneten Marketingkonzeptes einer Kooperation ist es vorab wichtig, den Markt bzw. den Wettbewerb zu analysieren und sich über die Stärken und Schwächen der Kooperation bewusst zu werden. Nach der Umfeldanalyse können geeignete Strategien und Maßnahmen getroffen werden, um ein erfolgreiches Konzept für die Kooperation erstellen zu können.

> **Rechtsformen für Kooperationen:**

Wollen mehrere Unternehmen zusammenarbeiten, ist es sehr wichtig, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu klären. Es gibt verschiedene Rechtsformen, die sich gut für Kooperationsprojekte eignen. Die Bandbreite reicht von einer befristeten Kooperation, welche nur durch einen schriftlichen Kooperationsvertrag geregelt ist, bis hin zur Gründung eines neuen Unternehmens.

> **Finanzplanung und Finanzierung:**

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen ist es für eine Kooperation ebenfalls wichtig, eine wirtschaftliche Analyse des Geschäftskonzeptes durchzuführen, um die Rentabilität des Projektes zu prüfen. Es sollten eine Gewinn- und Verlustrechnung, ein Investitions-, ein Liquiditäts-, ein Finanzierungs- sowie ein Budgetplan erstellt werden.

> **Kooperations-Kontrolle:**

Neben einer genauen Planung ist die Kontrolle der Zielerreichung besonders wichtig. Denn ohne Planung ist keine Kontrolle bzw. Kurskorrektur möglich und eine Planung ohne Kontrolle ist sinnlos.



## 4 ZIELE, LEITIDEE UND LEITBILD EINER KOOPERATION

**In diesem Kapitel erfahren Sie:**

- > **Welchen Grundprinzipien Sie folgen müssen, um von der Kooperationsidee zu realistischen Zielen zu kommen.**
- > **Wie Sie daraus Strategien entwickeln und konkrete Aktionen ableiten, um die Strategien umzusetzen.**

## 4.1 Grundprinzip

Ausgangspunkt und Grundlage einer jeden Kooperation müssen gemeinsame Ziele und Interessen sein. Jede Kooperation braucht eine gemeinsam von allen Kooperationsmitgliedern festgelegte und übergeordnete langfristige Zielorientierung sowie eine strategische Ausrichtung der Kooperation.

Nachdem jeder Partner für das eigene Unternehmen überlegt hat, ob und wie es durch eine Zusammenarbeit profitieren könnte, muss in der Gruppe ein Konsens über das gemeinsame Kooperationsziel gefunden werden. Dabei muss jedes Mitglied den Nutzen der Zusammenarbeit deutlich erkennen und seine eigenen Interessen in der Kooperation berücksichtigt wissen. Nur dann gelingen eine hohe Zielidentifikation bei jedem Partner und eine hohe Motivation zur Bildung und erfolgreichen Umsetzung des gemeinsamen Vorhabens.

## 4.2 Die Leitidee (Vision)

Um ein möglichst hohes Kooperationsbewusstsein bzw. eine hohe Identifikation der einzelnen Partner mit der Kooperation zu schaffen, ist die Formulierung einer verständlichen Leitidee bzw. Vision der Kooperation sinnvoll. Eine klare und sinnvolle Vision sorgt für Energie und Motivation in der Kooperation. Sie beschreibt die langfristige Richtung der Kooperation und ist die Orientierung bei der Formulierung der Kooperationsziele. Eine Vision drückt den Existenzgrund bzw. den Zweck der Kooperation aus und sollte auf jeden Fall:

- > einfach und einleuchtend sein
- > kommunizierbar und darstellbar sein
- > eine starke Orientierungskraft besitzen
- > gemeinsame Begeisterung wecken.

### 4.3 Das Leitbild (Mission)

Im schriftlich formulierten Leitbild wird die Leitidee bzw. Vision der Kooperation konkretisiert. Das Leitbild (Mission) sollte die einzelnen Kooperationspartner auf eine einheitliche Linie ausrichten. Es drückt die Hauptzielsetzung der Kooperation aus und beinhaltet die obersten Grundsätze und Handlungsprinzipien für die Umsetzung der Kooperation. Vor allem aber vermittelt das Leitbild „nach außen“ kurz gefasst, wofür die Kooperation steht, und welches Bild besonders die Kunden von ihr haben sollen.

#### Das Leitbild umfasst:

- > die Kooperationsphilosophie
- > den Tätigkeitsbereich
- > die Positionierung der Kooperation am Markt
- > die internen und externen Verhaltensgrundsätze

#### und soll folgende Fragen beantworten:

- > Was könnte unsere potentiellen Kunden auch in fünf Jahren dazu bewegen, ihr Geld ausgerechnet für unsere Leistungen auszugeben?
- > Wer sollen unsere Kunden (Kundengruppen) zukünftig überhaupt sein?
- > Woran messen unsere Kunden ihren Erfolg – bezogen auf die von uns angebotenen Leistungen?



Es muss gelingen, mittels des Leitbildes glaubhaft zu vermitteln, dass wir unseren Kunden helfen, erfolgreich zu sein – und dies besser können als der Mitbewerber.

#### 4.4 Formulieren von gemeinsamen Kooperationszielen

Eine entscheidende Grundvoraussetzung für Erfolg sind klare Ziele. Dies gilt im unternehmerischen Leben genauso wie im privaten Bereich. Wer nicht weiß, wohin er will, kann auch nicht dort ankommen. Im Idealfall sollten für jede unternehmerische Tätigkeit die strategischen – sprich langfristigen Ziele und die dazugehörigen Messgrößen, sowie die operativen – sprich kurzfristig anzustrebenden Ziele und die Maßnahmen dazu formuliert werden.

Was ist das strategische Ziel einer Kooperation oder besser die strategische Hauptaufgabe einer Kooperation? Das Hauptziel einer jeden Kooperation liegt darin, durch gemeinsames Vorgehen bessere Resultate zu erzielen als im Alleingang der einzelnen Partner. Die Stärken der Partner sollten sich in der Kooperation komplementär ergänzen, um für alle Beteiligten eine bessere Position im Wettbewerb zu erreichen. Im Idealfall macht „jeder das, was er am besten kann“.

Je nachdem, welche Motive für die Zusammenarbeit ausschlaggebend waren, werden jene Ziele schriftlich formuliert, die mit der Kooperation erreicht werden sollen. Wichtig bei der Zieldefinition ist, dass Ziele messbar definiert werden, d.h. ein Ziel muss zwingend eine Zeit- und eine Mengenangabe beinhalten.

**„WAS will die Kooperation innerhalb WANN in WELCHEM UMFANG erreichen?“**

Nur grundsätzlich eine bessere Kapazitätsauslastung oder einen höheren Umsatz über die Kooperation anzustreben ist eine reine Absichtserklärung, aber noch keine brauchbare Zielformulierung, da nicht messbar und somit in der Zielerreichung nicht überprüfbar.

Die gemeinsamen Kooperationsziele müssen unbedingt schriftlich formuliert werden, da sie die Richtung der Kooperation vorgeben. Die Kooperationsziele bilden dabei unverzichtbaren Bestandteil einer Kooperationsvereinbarung.



**Folgende Fragen helfen bei der gemeinsamen Zielformulierung:**

Welche Vorteile sollte mein Unternehmen durch die Kooperation erzielen?

---

---

Welche quantitativen Erwartungen stelle ich an den Kooperationserfolg?

---

---

Wann sollen sich zeitlich betrachtet die ersten Erfolge in der Kooperation einstellen?

---

---

Wie formuliere ich aus meiner Sicht unser gemeinsames Kooperationsziel?

---

---

Wie formulieren meine Partner unser gemeinsames Kooperationsziel?

---

---

Was ist das Besondere an unserer Kooperationsidee?

---

---

Worin liegen die Chancen dieser Kooperationsidee?

---

---

Worin liegen die Risiken dieser Kooperationsidee?

---

---

Wie lauten unsere gemeinsam formulierten Kooperationsziele?

---

---

## 4.5 Kooperationsmaßnahmen planen

Nachdem sich die Kooperationspartner darüber verständigt haben, welche Ziele sie ansteuern, müssen sie nun grob festlegen, mit welchen Maßnahmen und unter Einsatz welcher Ressourcen sie diese Ziele erreichen wollen.

Dabei ist es notwendig, die „Potentiale“ der einzelnen Kooperationspartner zu kennen bzw. zu definieren. Die jeweils für die Kooperation geeignetsten Potentiale werden zu den „Kernpotentialen“ der Kooperation.

### Solche Potentiale können sein:

#### **Mitarbeiter:**

Ohne fähige Mitarbeiter haben wir keine Chance, uns in Zukunft zu behaupten. Dazu gehört auch „Engagement“ - unser wesentlichstes Potential im Mitarbeiterbereich.

#### **Kunden:**

Unsere strategische Position wird maßgeblich vom Image bei unserer Kunden-Zielgruppe beeinflusst. Gutes Image führt zu besseren Ergebnissen bei der Angebotsquote und (teilweise) auch beim erzielbaren Preisniveau.

**Technologien:**

Preis-Leistungsverhältnisse und Produktqualität werden im wesentlichen Maße auch von der eingesetzten maschinellen Qualität mitbestimmt. Technologische Leadership kann unmittelbar in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden.

**Innovation:**

Flexibilität und Schnelligkeit beim Erarbeiten von „neuen“ Angeboten für unsere Kunden können vor allem in Kooperationen zum entscheidenden Vorteil werden. Know-how-Transfer von außen, Verstärkung im Innenverhältnis und die Entwicklung zielgruppengerechter Produkte oder Dienstleistungen sind zentrale Anliegen.

**Internationalisierung:**

Den Fokus für regionale, interregionale bzw. internationale Kunden- und Lieferantenbeziehungen zu schärfen und diese sinnvoll zu nutzen, wird in der heute stark vernetzten Arbeitswelt immer wichtiger.

Es ist auch möglich (und sinnvoll) mehrere Potentiale zur Zielerreichung zu kombinieren.

**Dabei sind folgende Aufgaben zu klären:**

> **Strukturierung und Verteilung von Arbeitspaketen:**

Welches Partnerunternehmen übernimmt welche Rolle und welche Aufgaben?

> **Zeit- und Budgetpläne erstellen:**

Was muss bis wann erledigt werden?

Welche Ausgaben fallen wann an und wie werden sie finanziert?

> **Personal- und Zuständigkeitsregelungen:**

Was genau sollte jeder Beteiligte in der Kooperation erledigen? Wer ist für welche Arbeiten zuständig?

> **Kooperationskoordinator / Lenkungsteam:**

Wer koordiniert, steuert und überwacht den Kooperationsprozess?

Diese Vereinbarungen sollten unbedingt schriftlich festgehalten werden und sind Bestandteil einer vertraglichen Kooperationsvereinbarung bzw. treten an die Stelle eines solchen Vertrages, wenn die Partner auf weitere Formalitäten verzichten.

## 4.6 Zeitplan

Einen realistischen Zeitplan für ein Kooperationsprojekt aufzustellen ist nicht einfach. Es wäre aber fatal, gänzlich auf eine Zeitplanung zu verzichten, denn es gibt zu viele Unsicherheiten, Abhängigkeiten und Schnittstellen in Kooperationen. Bei der Realisierungsplanung des Projektes sollten die Ziele folgendermaßen operationalisiert werden:

**„WER macht WAS mit WELCHEN Mitteln bis WANN? WIE wird das Ergebnis kontrolliert?“**

Es ist wichtig, dass die Mitglieder der Kooperation, aber auch Dritte, wissen, wie sich die Kooperation ihre Entwicklung vorstellt. Die Planung sollte nicht zu langfristig (max. 3 Jahre) und so praxisnahe wie möglich aufgebaut sein. Ein Zeitplan hilft den Unternehmen, die verschiedenen Aktivitäten, Abhängigkeiten und Schnittstellen zu durchdenken.

Der Zeitplan ist die Grundlage eines jeden Planungsinstrumentes. Neben der Definition der Ziele, der Verantwortlichen und der Ressourcen wäre die Planung ohne einen Zeitrahmen unvollständig.

Bei der Darstellung eines Zeitplans sollte man sich auf die wesentlichen Meilensteine sowie die wichtigsten Zusammenhänge konzentrieren und folgende Elemente berücksichtigen:

- > Übersicht über den Zeitverlauf der Kooperation
- > wichtige Meilensteine und Zeitpunkte, zu denen die Kooperation ein Ergebnis erzielen will
- > Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Phasen.



## 5 ORGANISATION VON KOOPERATIONEN

**Dieses Kapitel beantwortet die Fragen nach:**

- > **der optimalen Form für die Gestaltung von Kooperationen**
- > **sinnvollen Organisationsformen und deren Ausprägungen in den Bereichen Kooperationsaufbau und Kooperationsablauf.**

**Im Bereich Kooperationsaufbau werden die Rollen sowie die Rechte und Pflichten der Kooperationsteilnehmer behandelt.**

**Im Bereich der organisatorischen Abläufe der Kooperation sollten Schnittstellen definiert, Spielregeln interpretiert und die Kommunikation der Partner untereinander geregelt werden.**

## 5.1 Wie kann man Kooperationen gestalten?

Die Suche nach der optimalen Form der Zusammenarbeit sollte erst dann in Angriff genommen werden, sobald klar ist, welche Ziele und dementsprechend welche Inhalte und Funktionen die geplante Kooperation haben sollte.

Wichtig bei der Gestaltung der Organisationsform ist die Übereinstimmung der Partner hinsichtlich der Intensität ihrer Bindung, sprich der Reichweite ihrer Zusammenarbeit. Unter diesem Aspekt kann eine Kooperation als lose Erfahrungsaustauschgruppe oder Interessensgemeinschaft bis hin zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens organisiert sein.

**Dabei gilt folgender Grundsatz: Je intensiver die Zusammenarbeit, umso höher der Regelungsbedarf!**

Es ist empfehlenswert, am Anfang einer Zusammenarbeit eine Art „Probephase“ zu leben, d.h. es sollten kleinere Arbeiten und Projekte zusammen durchgeführt werden, um herauszufinden, ob

- > die „Chemie“ zwischen den Partnern stimmt
- > die Unternehmensphilosophien zusammenpassen
- > die Kommunikation funktioniert
- > die Mitarbeiter der Partnerunternehmen sich verstehen
- > sich das Projekt auch finanziell auszahlt
- > der Wunsch nach einer langfristig engeren Zusammenarbeit besteht.

<b>Kooperationsintensität:</b>	<b>Kooperationsaktivitäten (beispielhaft)</b>
Erfahrungsaustausch	gemeinsame Markt- und Kundeninformationen
Informationsbeschaffung, -auswertung und -nutzung	Marktforschung, Konkurrenzforschung
Koordination von Funktionen	Einkauf, Beschaffung Konstruktion und Design F&E Logistik Zentrale Dienste (z.B. EDV)
Aufbau von Funktionseinheiten unter gemeinsamer Leitung	Kundenservice Produktentwicklung
Funktionsausgliederung	Vertriebsgesellschaft Servicegesellschaft
Gemeinschaftsunternehmen	Kombination von Unternehmensbereichen in einem rechtlich selbständigen Unternehmen unter gemeinsamer Leitung und Kontrolle

## 5.2 Aufbauorganisation einer Kooperation

Mittels formal festgelegter Aufbauorganisation wird die Struktur einer Kooperation als Festlegung von Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Partner, der technischen Infrastruktur sowie der Rechte und Pflichten der Mitglieder beschrieben.

### 5.2.1 Festlegung der Rollen, Aufgaben und Verantwortungen innerhalb der Kooperation

In jeder Kooperation wirken bestimmte Akteure von unterschiedlichen Partnerunternehmen zusammen, um die gemeinsamen Kooperationsziele zu erreichen. Eine genaue Festlegung und Verteilung der Rollen, eine Beschreibung der entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungsbereiche sind unerlässlich für eine geregelte Zusammenarbeit.

Nachfolgend sind beispielhaft die Rollen und Aufgaben einer Arbeitsgemeinschaft zur Abwicklung von Großaufträgen beschrieben:



**„Kooperationskoordinator“:** Er ist der Kooperationsleiter im Innenverhältnis und der offizielle Ansprechpartner der Kooperation nach außen. Seine Hauptaufgaben sind:

- > Ansprechpartner in allen Beziehungen zur Politik, Verwaltung, Öffentlichkeit
- > Pflege der guten Beziehungen innerhalb der Gruppe
- > Vorbereitung und Einberufung der regelmäßigen Kooperationsitzungen
- > Marktbeobachtung und -recherche: Verfolgung von interessanten Aufträgen
- > Kontaktaufnahme zu potentiellen Kunden
- > Ermittlung der Kundenbedürfnisse
- > Tätigung von Verkaufsabschlüssen
- > Kooperations-Kontrolle.

**„Kooperationssekretär“:** Er unterstützt den Kooperationskoordinator in sämtlichen administrativen Abläufen:

- > Protokollierung der Kooperationsitzungen
- > Unterstützung der Pressearbeit
- > Erarbeitung von Verkaufsunterlagen
- > Versand von Werbematerial an Interessierte
- > Pflege der Medienkontakte
- > Vorbereitung von Messeauftritten.

**„Projektleiter“:** Er ist hauptverantwortlich für die Koordination und Überwachung der Projektabwicklung innerhalb der Gruppe:

- > Koordination der Angebotserstellung: Prüfung der Eignung und zeitlichen Verfügbarkeit der Partner
- > Projektabwicklung: Er sorgt für eine reibungslose und termingerechte Projektdurchführung, erstellt Projektfortschrittsberichte
- > Projektabschluss: Er kümmert sich um die Projektabschluss bei Fertigstellung sowie um Nachforderungen bzw. Mängelrügen seitens der Kunden
- > Projektabschlussrechnung: Er koordiniert die Endabschlussrechnung und Fakturierung der Leistungen durch die ausführenden Partnerunternehmen.

Bei kleineren Projekten ist es durchaus möglich, dass diese Aufgaben nur eine Person übernehmen kann.



### 5.2.2 Aufbau der technischen Infrastruktur

Es muss überprüft und festgelegt werden, welche technischen Rahmenbedingungen (Einrichtungen, Hilfsmittel, etc.) zur Erbringung der Kooperationsleistung geschaffen werden müssen, wie z.B.:

- > die Einrichtung einer eigenen räumlichen Struktur (Kooperationsbüro mit Besprechungsmöglichkeit)
- > Softwarepaket zur gemeinsamen Auftragsabwicklung
- > Zustelladresse, E-Mail-Adresse
- > Internetanschluss
- > Internetauftritt, Intranetlösung
- > Büroausstattung, maschinelle Zusatzausstattungen.

### 5.2.3 Definition der Rechte und Pflichten der Partner

Mit dem Eintritt in eine Kooperation verpflichtet sich grundsätzlich jeder Partner, sowohl materielle als auch finanzielle Ressourcen in die Kooperation einzubringen und aktiv am Aufbau und der Umsetzung der Kooperation mitzuwirken.

Im Gegenzug erwartet sich jeder Partner eine Teilnahme am gemeinsamen Kooperationserfolg. Es tut gut und fördert das gegenseitige Vertrauen und die Offenheit zwischen den Partnern, wenn sie sich gleich zu Beginn der Kooperationsbildung über die grundsätzlichen Rechte und Pflichten, welche aus der Partnerschaft entstehen, unterhalten und diese versuchen festzuschreiben.

Rechte können vereinbart werden hinsichtlich:

- > der umfassenden Information über interessante Aufträge
- > der Einsichtnahme in die Partnerbetriebe
- > der Nutzung der Kundenkontakte aus der Kooperation
- > der Nutzung der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse
- > der Nutzung des gemeinsam erworbenen geistigen Eigentums.

Gleichzeitig können sich die Partner gegenseitig verpflichten:

- > die Interessen der Kooperation zu fördern
- > Verhalten zu meiden, welches dem Image der Kooperation schadet

- > die vereinbarten Spielregeln strikt einzuhalten
- > den Partnern Einblick in den eigenen Betrieb zu gewähren
- > Firmeninformationen bekannt zu geben
- > die Führungskosten der Kooperation mitzutragen
- > Informationen über interessante Kooperationsaufträge weiterzugeben.

### 5.3 Ablauforganisation einer Kooperation

Wie wird der Geschäftsablauf innerhalb einer Kooperation optimal strukturiert – von der Vermarktung, Angebotslegung, Auftragsdurchführung bis zur Rechnungslegung? Im Rahmen einer Ablauforganisation wird die Abwicklung von einzelnen Arbeitsgängen in der Kooperation prozessorientiert beschrieben.

Damit werden die Schnittstellen der Zusammenarbeit festgelegt, allgemeine Kooperations-Spielregeln aufgestellt und eine effiziente Kommunikation zwischen den Partnern sichergestellt.

#### 5.3.1 Definition der Schnittstellen der Zusammenarbeit

Damit die Zusammenarbeit im Team reibungslos funktioniert, muss die Verbindung der kooperierenden Stellen geregelt sein. Nachfolgend seien beispielhaft die Momente der Zusammenarbeit zwischen den Partnern einer Auftragskooperation beschrieben:

- > Festlegung von periodischen Koordinationssitzungen der Partner zum gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch
- > Festlegung des Ablaufes für die Erbringung der Kooperationsleistung:
  - **Phase der Akquisition:** Alle Partner müssen zeitgleich mit Informationen über interessante Aufträge versorgt werden.
  - **Phase der Angebotserstellung:** Jene Partner, die grundsätzlich Interesse am Auftrag sowie freie Kapazitäten haben, treffen sich zur Angebotsbesprechung. Der Auftrag wird dabei in Teilleistungen zerlegt und den Partnern zur Angebotslegung zugeteilt. Das Gesamtangebot ergibt sich aus der Zusammenführung der Teilangebote.

- **Phase der Auftragsabwicklung:** Der Projektleiter koordiniert die gesamte Auftragsabwicklung.
- **Phase der Projektabschluss und -abrechnung:** Der Projektleiter koordiniert die Abrechnungen der erbrachten Teilleistungen der Partner.
- **Projektnachbesprechung:** Die am Projekt beteiligten Partner treffen sich zur Projektnachbesprechung und zum Erfahrungsaustausch.

### 5.3.2 Definition von allgemeinen Spielregeln der Zusammenarbeit

Je intensiver die Zusammenarbeit in einer Kooperation wird, umso mehr bedarf es allgemeiner Kooperationsprinzipien – sprich Spielregeln der Zusammenarbeit, auf welche sich alle Partner einig sind und die von allen akzeptiert und befolgt werden. In den seltensten Fällen ist es möglich, gleich zu Beginn einer Kooperation ein endgültiges und vollständiges Regelwerk für die gesamte Dauer der Kooperation zu erstellen. Denn viele Spielregeln ergeben sich meist erst im Zuge der Zusammenarbeit und müssen fortlaufend an neue Bedürfnisse und Eigenheiten der Kooperation angepasst und weiterentwickelt werden.

### 5.3.3 Kommunikation der Partner untereinander

Entscheidend für den Kooperationserfolg ist die Sicherstellung eines schnellen und regelmäßigen Informationsflusses zwischen den Partnern. Regelmäßige Koordinationssitzungen aller Partner unterstützen einerseits die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen (zu Beginn einer Kooperation im 2-Wochen-Rhythmus, später monatlich empfohlen) und dienen andererseits der gegenseitigen Information, Motivation und Verhaltensabstimmung und geben allen Mitgliedern das Gefühl, eingebunden zu sein. Daneben muss aber gerade in der Betriebsphase der Kooperation – also bei der Abwicklung des Kooperationsgeschäftes (z.B. eines gemeinsamen Auftrages) eine rasche und effiziente Kommunikation zwischen den beteiligten Akteuren sichergestellt werden. Hierzu können folgende Empfehlungen abgegeben werden:

Die Spielregeln der Zusammenarbeit betreffen besonders folgende Aspekte:

- > den Zugang der Partner zu Informationen über interessante Aufträge bzw. Projekte
- > die Zuteilung der Aufträge und Teilleistungen an die einzelnen Partner
- > die Qualität der zu erbringenden Leistungen
- > die Kalkulation von Leistungen
- > die Bewertung der Ergebnisse und Aufwendungen innerhalb der Kooperation
- > die Kosten- und Gewinnverteilung.



#### **a) Nutzung der Informationstechnologien:**

Es besteht beispielsweise die Notwendigkeit, sehr schnell auf eine Leistungsausschreibung zu reagieren und rasch ein Sammelangebot zu erstellen. Hierzu müssen neben dem grundsätzlichen Interesse und den freien Kapazitäten der Partner sämtliche Projektanforderungen überprüft, Kalkulationen angestellt sowie Preise und Termine abgestimmt werden. Der Faktor Zeit spielt dabei in allen Phasen eine große Rolle. Nur durch die Nutzung der Informationstechnologien wie E-Mail, Internet, etc. ist ein schneller und aktueller Informationsaustausch möglich. Eine Kooperation kann es sich schließlich nicht leisten, später auf Kundenanforderungen zu reagieren als etwa ein großer Mitbewerber. Deshalb sind in jeder Kooperation – unabhängig von deren Größe – bei jedem Partner die technischen Voraussetzungen und das Wissen über den Umgang mit den neuen Medien sicherzustellen.

#### **b) Projektmanagement-Software**

Die Bildung und Umsetzung einer Kooperation ist vergleichbar mit einem Projekt. Deshalb ist es sinnvoll, sich des Projektmanagements zu bedienen und eine entsprechende Software zur gemeinsamen Projektabwicklung einzusetzen. Deren Verwendung unterstützt die Steuerung des Projektablaufes, gewährleistet eine umfassende Projektdokumentation und stellt sicher, dass jeder Partner laufend über die aktuellsten Informationen, Dokumente, Entwicklungen verfügt.

#### **c) Zentrale Datenhaltung**

Eine zentrale Datenhaltung innerhalb einer Kooperation hat den Vorteil, dass die Aktualität von Dokumenten, Berichten, Projektständen jederzeit gewährleistet ist. Ansonsten besteht häufig die Gefahr, dass die Projektpartner von unterschiedlichen Informationsständen ausgehen; die Folge ist ein umständliches Abgleichen der Dokumente, verbunden mit Informations- und Zeitverlust. Werden jedoch sämtliche Dokumente zentral abgespeichert, können solche Abweichungen vermieden werden. Voraussetzungen einer zentralen Datenhaltung sind:

- > Daten auf einem zentralen Server (Ordner, Datenbank, etc.) speichern
- > der zentrale Zugriff ist über eine Zugangsberechtigung geregelt (Unbefugte haben keinen Zugang)
- > an die Zugangsberechtigten werden entweder nur Leserechte oder Lese- und Schreibrechte (sprich auch zur Änderung eines Dokumentes) verteilt
- > sämtliche Änderungen werden dokumentiert und datiert.



## 6 MARKETING VON KOOPERATIONEN

Dieses Kapitel informiert Sie über die folgenden grundlegenden Aspekte beim Aufbau eines Marketingkonzeptes:

- > Situationsanalyse
- > Festlegen von Vermarktungszielen
- > Festlegen erfolgsgerichteter Vermarktungsstrategien
- > Ableiten geeigneter Marketingmaßnahmen.

## 6.1 Kooperations-Marketing

Beim Marketing für eine Kooperation geht es nicht nur um den reinen Absatz und Vertrieb der Kooperationsleistung, sondern grundsätzlich um eine **kundenorientierte Ausrichtung der Kooperation entlang der gesamten Wertschöpfungskette**.

Insbesondere umfasst das Kooperations-Marketing folgende Bereiche:

### **Kundenorientierte Leistungs- und Sortimentserstellung:**

Es geht hier um Fragen der Produktinnovation, Produktdifferenzierung, sowie um Produkt- und Markengestaltung. Auch geht es um die Frage der Qualität und der Vereinbarung von gemeinsamen Qualitätskriterien für die Kooperationsleistung.

### **Erweiterung des Absatzgebietes:**

Dies gelingt entweder durch die Vergrößerung der anzusprechenden Zielgruppen, die Ausdehnung des territorialen Absatzgebietes oder durch beides.

### **Verbesserte Marktkommunikation:**

Es geht darum, die Ansprache der Zielgruppen bzw. Zielmärkte zu verbessern bzw. zu intensivieren.

### **Verbesserung der Marktchancen durch Rationalisierungen:**

Eine bessere Kostenstruktur innerhalb der Kooperation verbessert natürlich deren Stellung im Preiswettbewerb. Sie kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden wie durch Kostensenkung im Einkauf, Spezialisierungen innerhalb der Kooperation, effizientere Gestaltung des Produktionsablaufes, etc.

## 6.2 Das Marketing-Konzept

Die Ausarbeitung eines Marketingkonzeptes für eine Kooperation ist entscheidend für den Erfolg am Markt und ist umso bedeutender, je neuer die erstellte Kooperationsleistung ist bzw. je neuer der zu bearbeitende Zielmarkt für die Kooperation ist.

Ausgangspunkt für die Erstellung des Marketingkonzeptes ist das Leitbild der Kooperation und die gemeinsam definierten Ziele für die Kooperation (siehe Kapitel 4).

Die Vorgehensweise bei der Erarbeitung des Marketingkonzeptes gliedert sich in folgende Schritte:

- > Situationsanalyse
- > Festlegung der Marketingziele
- > Festlegung der Marketingstrategien
- > Ableitung von Marketingmaßnahmen.

### 6.2.1 Situationsanalyse

Im Rahmen der Situationsanalyse werden zunächst sämtliche relevanten Informationen über die Kooperation, (potentielle) Kunden, Kooperationspartner, Konkurrenten, Rahmenbedingungen am Markt, etc. gesammelt und analysiert. Welche Informationen dabei relevant sind, leitet sich aus dem Leitbild der Kooperation ab. Insbesondere geht es jeweils um folgende Fragen:

#### **Unternehmens- / Kooperationsanalyse:**

- > Welche Stärkefelder besetzen die einzelnen Partner der Kooperation?
- > Welche Leistungen erbringt die Kooperation für den Markt?
- > Wie sieht die Kostenstruktur bzw. die Finanzstruktur innerhalb der Kooperation aus?
- > Welche Ressourcen besonders hinsichtlich Marktbearbeitung stehen der Kooperation zur Verfügung?

#### **Kundenanalyse:**

- > Wer sind unsere bestehenden Kunden?
- > Welche Ansprüche haben unsere Kunden?
- > Welche neuen Kunden bzw. Zielgruppen möchten wir hinzugewinnen?
- > Wie groß ist das Marktpotential für unsere Kooperationsleistung?

### **Konkurrenzanalyse:**

- > Welche Mitbewerber erstellen dieselbe Leistung?
- > Welche Unternehmen bieten Substitutprodukte an?
- > Welche Unternehmen wollen künftig auf denselben Markt drängen?

### **Umfeldanalyse:**

- > Welche gesetzlichen Auflagen bzw. Normen können unsere Kooperationsleistung bedingen?
- > Welche Trends werden die Kundenbedürfnisse in Zukunft entscheidend beeinflussen?

#### **6.2.1.1 Markt- und Wettbewerbsanalyse**

Kooperationsprojekte können nur dann erfolgreich sein, wenn man den Markt, die Kunden und deren Bedürfnisse kennt. Eine gute Kenntnis des Marktes ist deswegen so wichtig, da die Kunden letztendlich über den Erfolg oder Misserfolg eines Angebotes entscheiden.

Einen bereits bestehenden Markt zu analysieren ist einfacher. Hierfür gibt es Statistiken, Veröffentlichungen, die Wirtschaftspresse, Veranstaltungen, Messen, Branchenzeitschriften, Studien der Handelskammer, etc.

Um einiges schwieriger erweist sich die Definition des Marktes für komplett neue Leistungen bzw. Angebote. Hier muss der Markt zum Teil erst geschaffen werden.

Ein sehr wichtiges Medium für die Informationsbeschaffung ist das Internet. Es bietet eine sehr große Fülle an Daten und es können in kurzer Zeit viele wichtige Informationen gewonnen werden.

Relevante Informationen über den Markt können sein:

- > gesamtwirtschaftliches Wachstum
- > Einkommensentwicklung
- > Arbeitslosigkeit
- > Einwohnerzahlen



- > Bevölkerungsentwicklung und -struktur
- > Bildungsniveau
- > technologischer Stand der Entwicklung
- > Kaufkraftkennziffern, u.a.

Wer sich mit seinem Angebot auf einen Markt bewegt, muss mit Wettbewerb und Konkurrenz rechnen. Entscheidend ist es herauszufinden, wer die wichtigsten Anbieter im Markt sind und wodurch sich deren Angebote und Leistungen von den eigenen unterscheiden. Es sollte analysiert werden, wie groß der Marktanteil der anderen Anbieter ist und welche Stärken und Schwächen die Konkurrenten haben.

Es ist wichtig, die Konkurrenz sehr genau zu analysieren. Dabei sollten nicht nur direkte Konkurrenten betrachtet werden, sondern auch Unternehmen, die eventuell substitutive Leistungen anbieten, d.h. Leistungen die auf den ersten Blick unterschiedlich sind, aber die den Kunden denselben Nutzen stiften wie das eigene Produkt (z.B. Flugzeug und Bahn).

Bedeutsame Aspekte bei der Wettbewerbsanalyse können sein:

- > Wer sind die Konkurrenten am Markt?
- > Was bieten die Mitbewerber an?
- > Wie ist das Verhältnis der Produkte/Dienstleistungen der Mitbewerber im Vergleich zum eigenen Angebot? (Sortimentsbreite, -tiefe, Qualität, Preis, etc.)
- > Welche Vorteile haben die Konkurrenten im Vergleich zur Kooperation?
- > Wie und welche Zielgruppe sprechen die Mitbewerber an?
- > Welche Marktanteile haben die Konkurrenten?
- > Wer ist das Top-Unternehmen im Markt? Wieso? Was zeichnet es aus?
- > Welche Vertriebswege werden gewählt?
- > Welche Lieferanten hat die Konkurrenz?
- > Welche sind die Erfolgsfaktoren der Mitbewerber?

Neben der Wettbewerbsanalyse sollte man sich auch Gedanken machen, welche Schutzmaßnahmen getroffen werden können, um die neue Geschäftsidee vor Nachahmern zu schützen.

### 6.2.1.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (**Strengths** (Stärken), **Weaknesses** (Schwächen), **Opportunities** (Chancen) und **Threats** (Gefahren)) ist ein Werkzeug des strategischen Management, bei der sowohl innerbetriebliche Stärken und Schwächen sowie externe Chancen und Gefahren betrachtet werden.

Aus der Kombination der beiden Analysen kann anschließend ein ganzheitliches Bild für die weitere Unternehmensstrategie abgeleitet werden.

SWOT-ANALYSE		Interne Analyse	
		Stärken (strengths)	Schwächen (weaknesses)
Externe Analyse	Möglichkeiten (opportunities)	Welche Stärken hat die Kooperation, um die Chancen zu nutzen? Welche neuen Chancen passen zu den Stärken?	Neue Möglichkeiten könnten genutzt werden. Verpasst die Kooperation aufgrund ihrer Schwächen eine Chance? Wie können die Schwächen beseitigt werden?
	Gefahren (threats)	Stärken nutzen, um Gefahren abzuwenden. Welche Stärken hat die Kooperation um mögliche Bedrohungen zu bewältigen?	Welchen Risiken ist unsere Kooperation aufgrund ihrer Schwächen ausgesetzt?

Bei der externen Analyse wird das Umfeld der Kooperation untersucht. Die Möglichkeiten und Gefahren ergeben sich durch Veränderungen des Marktes, der technologischen, sozialen oder ökologischen Umwelt. Die Kooperation versucht, die Veränderungen zu beobachten oder gar zu antizipieren und dementsprechend auf den Markt zu reagieren.

Bei der internen Analyse werden hingegen die Stärken und Schwächen durch eine Selbstbeobachtung der Kooperation beleuchtet.

Sind die Stärken/Schwächen und Möglichkeiten/Gefahren gefunden, so werden die einzelnen Aspekte zuerst gewichtet, d.h. je nach Bedeutung geordnet und anschließend wird versucht, entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um die gefundenen Ideen in den einzelnen Bereichen konstruktiv zu nutzen.

Dabei sollte zuerst versucht werden, die gefundenen Schwächen zu beseitigen und die damit verbundenen Risiken zu vermindern.

**BEACHTEN:** Bei der SWOT-Analyse handelt es sich um eine reine Situationsanalyse, sie beschreibt keine Maßnahmen und Aktionen!

### 6.2.2 Festlegung der Marketing-Ziele

Aufbauend auf der Situationsanalyse erfolgt die Festlegung der Marketingziele für die Kooperation. Dabei wird unterschieden zwischen:

**Produktziele:**

Welche Produkte bzw. Dienstleistungen mit welcher Sortimentsbreite bietet die Kooperation?

**Preisziele:**

Welche Preis- bzw. Konditionengestaltung strebt die Kooperation an?

**Vertriebsziele:**

Welche Vertriebskanäle/-partner für welche Zielgruppen/-märkte erscheinen geeignet?

**Kommunikationsziele:**

Welche Inhalte sollen wie über welche Medien vermittelt werden?

Die Ziele sollten dabei messbar und erreichbar definiert werden!

### 6.2.3 Festlegung der Marketing-Strategien

Die Marketingstrategien beschreiben, wie die Kooperation grundsätzlich ihre Ziele erreichen kann. Dabei geht es besonders um die Fragen:

- > Welche Märkte wollen wir mittel- bis langfristig bearbeiten?  
(Rolle des Marktführers, etc.)
- > Wie wollen wir die Märkte bearbeiten?  
(Vertrieb über Handel oder Direktvertrieb?)
- > Wie wollen wir unsere Leistungen am Markt positionieren?  
(Aufbau einer Marke, etc.)
- > Welche Preise können wir am Markt durchsetzen?  
(Hochpreis- oder Diskontpreispolitik?)
- > Wie verhalten wir uns gegenüber Mitbewerbern?

### 6.2.4 Marketing-Mix

Aus den Strategien werden operative Maßnahmen abgeleitet, die der bestmöglichen Zielerreichung dienen. Ein klassisches Instrument des Marketings ist der Marketing-Mix, mit dem Marketing-Strategien in konkrete Aktionen umgesetzt werden können.

Der Marketing-Mix unterscheidet vier P-Elemente, wobei jedes Element für sich schon ein Marketinginstrument darstellt:

- > **Product** (Produktpolitik)
- > **Price** (Preispolitik)
- > **Place** (Distributionspolitik)
- > **Promotion** (Kommunikationspolitik).

**Produktpolitik:**

- > Produktgestaltung  
(Produktinnovation,  
-variation)
- > Sortimentsgestaltung
- > Markengestaltung
- > Servicegestaltung
- > Produktdifferenzierung
- > Produktelimination

**Preispolitik:**

- > Preise
- > Rabatte, Skonti, Bonusse
- > Absatzkredite
- > Liefer- und Zahlungs-  
bedingungen

**Marketing-Mix**

**Vertriebspolitik:**

- > Vertriebssystem (zentrale  
oder dezentrale Abwicklung)
- > Vertriebswege (direkter oder  
indirekter Vertrieb)
- > Vertriebsform (eigene oder  
fremde Vertriebsorganisation)
- > Logistik (Lagerung, Transport,  
Verpackung, Lieferzeit)

**Kommunikationspolitik:**

- > Werbung
- > Öffentlichkeitsarbeit  
(PR – Public Relations)
- > Verkaufsförderung
- > Corporate Identity

**Produktpolitik**

Die Produkte eines Unternehmens stellen den Kern der Unternehmensaktivitäten dar. Die Produktpolitik umfasst alle Überlegungen und Handlungen, die in Zusammenhang mit der Kombination und Variation der Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung stehen. Beispiele sind die Sortimentsgestaltung, die Produktgestaltung (Variation, Innovation), Qualität, Service und die Verpackung. Auch die Analyse des Produktlebenszyklus und gegebenenfalls das Einstellen der Produktion gehört zur Produktpolitik.

### **Preispolitik**

Die Preispolitik umfasst alle wichtigen Entscheidungen, die in Zusammenhang mit einem Angebot stehen und welche die Preishöhe sowie die Art der Preisfestlegung beeinflussen. Der Preis richtet sich immer nach dem Markt, welcher durch Angebot und Nachfrage bestimmt ist. Konditionen wie Rabatte, Skonti, Bonusse sowie Liefer- und Zahlungsbedingungen sind ebenfalls Bestandteile der Preispolitik.

### **Vertriebspolitik**

Die Möglichkeiten der Vertriebspolitik sind vielfältig. Sie legt fest, welchen Weg ein Produkt vom Hersteller bis zum Endverbraucher geht.

### **Kommunikationspolitik**

Die Kommunikationspolitik bestimmt, wie die Kommunikation der Informationen über das Produkt oder die Dienstleistung erfolgen soll. Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Sponsoring, Messen, Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit, Markenpolitik, u.a.

Diese vier Marketinginstrumente sind nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern bedingen sich gegenseitig. So ist es beispielsweise nicht möglich, eine Marke aufzubauen, ohne gleichzeitig entsprechende Maßnahmen in der Kommunikationspolitik vorzusehen; oder einen bestimmten Vertriebsweg anzupeilen (etwa indirekten Vertrieb), ohne dies in der Preiskalkulation (sprich Händlermargen) zu berücksichtigen.

Nach der Konzeption der Marketingmaßnahmen erfolgt die eigentliche Umsetzung. Dabei sollten sich die Partner immer wieder die strategischen Ziele vor Augen führen und bei maßgeblichen Zielabweichungen frühestmöglich Gegenmaßnahmen einleiten.



## 7 RECHTLICHE REGELUNG

**Hier erfahren Sie Informatives über:**

- > **grundsätzliche rechtliche Überlegungen bei Kooperationen**
- > **die möglichen rechtlichen Formen der Zusammenarbeit, deren Merkmale, Vor- und Nachteile.**

**In jedem Fall wird geraten, bei diesen sehr individuellen Belangen der Kooperation entsprechende fachliche Unterstützung einzuholen.**

## 7.1 Rechtliche Überlegungen bei der Kooperation von Unternehmen

Jede betriebswirtschaftliche Entscheidung für oder gegen eine Kooperation muss auch die rechtlichen Aspekte berücksichtigen. Jeder Unternehmer hat nämlich das Bedürfnis nach Sicherheit, insbesondere nach Rechtssicherheit, wenn er die Bildung einer Unternehmenskooperation erwägt.

Dabei möchte er vor allem folgende Fragen geklärt haben:

- > Welche Rechte ergeben sich für mich aus der Kooperation?
- > Welchen Pflichten unterliege ich aufgrund der Kooperation?
- > Welche Risiken gehe ich als Unternehmer durch die Kooperation ein?

Um sicherzustellen, dass der Unternehmer keine allzu großen Risiken eingeht, sollte er sich bereits in der Planungsphase einer Kooperation rechtzeitig informieren und absichern.

Nachfolgend wird aufgezeigt, welche grundsätzlichen Überlegungen aus rechtlicher Sicht anzustellen sind:

### **Was sollte jeder Partner in der Anbahnungsphase einer Kooperation (noch vor Abschluss eines Vertrages) beachten?**

- > Mündliche Besprechungen zwischen potentiellen Kooperationspartnern sollten stets schriftlich dokumentiert werden. Dies kostet zwar ein kleinwenig Mühe, erleichtert aber in einem späteren Streitfall die Aufklärung.
- > Es ist ratsam, den Inhalt eines wichtigen persönlichen oder telefonischen Gesprächs in einem Protokoll zusammenzufassen und allen Gesprächspartnern zuzusenden.
- > Bei komplizierten Sachverhalten (gemeinsame Neuentwicklungen, etc.) empfiehlt es sich, bereits bei den Vorbesprechungen einen Experten (Rechtsanwalt, Wirtschaftsberater) einzubinden.

### **Welche Personen dürfen aus rechtlicher Sicht eine Kooperation eingehen?**

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Rechtsform, eine Kooperation mit einem oder mehreren anderen Unternehmen eingehen.



**Wie wird ein Kooperationsvertrag geschlossen?**

Jeder Kooperationsvertrag ist schriftlich zu schließen; mündliche Kooperationsverträge bieten keine Rechtssicherheit. In den meisten Fällen verlangt das Gesetz die Schriftform bzw. sogar eine öffentliche Urkunde für den Abschluss des Kooperationsvertrages, so dass mündlich geschlossene Verträge in der Regel ohnehin nicht in Frage kommen.

**Welche Voraussetzungen müssen Unternehmer mitbringen, um eine Kooperation eingehen zu können?**

- > Die Rechtslage in Italien schreibt keine „Mindestvoraussetzungen“ für den Unternehmer vor.
- > Anforderungen an die „Kooperationsfähigkeit“ der Partner (Know-how, Infrastrukturen, etc.) bestimmen sich aus der Art der Kooperation und ihrer wirtschaftlichen Zielsetzung.
- > Eine genaue Bestimmung der Mittel, die für die Gründung und Führung einer Kooperation erforderlich sind (Finanzmittel, Büros, Know-how, etc.), kann erfolgen, sobald man sich für eine der zur Verfügung stehenden Rechtsformen für die Kooperation entschieden hat.

**Was geschieht nach Beendigung der Kooperation mit gemeinsamen Erfindungen bzw. Entwicklungen (neue Produkte, Design, etc.), die während der Kooperation entstanden sind?**

Diese entscheidende Frage sollte bereits vor Beginn der Kooperation vertraglich geklärt werden. Erfolgt nämlich keine vertragliche Regelung zwischen den Partnern, ist der spätere Streit oftmals „vorprogrammiert“. Die italienische Rechtsordnung lässt dabei den Partnern weiten Spielraum für die vertragliche Gestaltung der Nutzung von geistigem Eigentum innerhalb einer Kooperation.

Es sollte vor allem geregelt werden:

- > Welche Rechte die Partner am geistigen Eigentum haben, wenn die Kooperation beendet wird oder einer der Partner aus der Kooperation ausscheidet bzw. ein neuer Partner eintritt. So kann z.B. eine finanzielle Entschädigung an den scheidenden Partner vorgesehen werden.
- > Die Art der Regelung hängt grundsätzlich von der Wahl der Kooperationsform ab.

## 7.2 Rechtliche Formen der Zusammenarbeit

Nach italienischem Recht gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zwischen mehreren Unternehmen zu regeln:

- > Kooperationsvertrag für befristete Projektzusammenarbeit
- > Wahl einer Rechtsformen für Unternehmenskooperationen (Genossenschaft, Konsortium oder Konsortialgesellschaft, Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung)
- > Gründung eines neuen Unternehmens durch die Mitglieder der Kooperation.

### 7.2.1 Kooperationsvertrag für befristete Projektzusammenarbeit

Diese Form hat sich insbesondere für kleinere, zeitlich begrenzte Kooperationsvorhaben oder als „Probezeit“ bzw. „Übergangszeit“ bis hin zu einer stabileren Kooperationsform bewährt.

<b>Kooperationsvertrag für befristete Projektzusammenarbeit</b>	
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die kooperierenden Unternehmen treten bei der Erbringung einer projektbezogenen gemeinschaftlichen Leistung als „ein“ Unternehmen auf, es entsteht aber kein eigenes Unternehmen</li> <li>- keine gemeinsame Rechtsform, nur schriftlicher Kooperationsvertrag</li> <li>- Unternehmen bringen vorrangig ihre Kernkompetenzen ein</li> </ul>
Vertretung nach außen – Interne Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Vertretung nach außen wird im Kooperationsvertrag festgelegt, es wird ein Mandat erteilt</li> <li>- in der Regel obliegt die interne Geschäftsführung auch dem Vertragspartner, der die Kooperation nach außen vertritt</li> </ul>
Welche Mittel sind für die Gründung erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ausreichend finanzielle Mittel und Know How,</li> <li>- ein Vertragspartner muss ein Büro als Anschrift für die Kooperation zur Verfügung stellen (eigenes Büro wird nur in den seltensten Fällen eröffnet)</li> </ul>
Entsteht durch die Gründung ein gemeinsames Kapital?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertragspartner müssen in der Regel Beiträge in Form von Geld leisten oder Sachen/Rechte einbringen um das Projekt zu finanzieren</li> <li>- es entsteht dabei kein selbstständiges, unabhängiges Kapital</li> </ul>
Was geschieht bei Auflösung bzw. nach dem Ausscheiden eines Unternehmers mit dem geistigen Eigentum?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestaltungsraum ist hier sehr groß, es kann z.B. vertraglich geregelt werden, dass jener Kooperationspartner das Recht auf das geistige Eigentum hat, welcher am meisten investiert hat; er muss die anderen Partner dafür aber finanziell entschädigen</li> </ul>
Wann sollte man sich für diese Rechtsform entscheiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schwächste Form der Unternehmenskooperation</li> <li>- Gründung und Auflösung sind relativ unkompliziert</li> <li>- Rechtsposition der Kooperationspartner ohne Managementfunktionen ist schwach</li> <li>- befristete Projektzusammenarbeit eignet sich sehr gut als Durchgangsstadium (Bietergemeinschaft) oder als Probezeit für Partner, die herausfinden wollen ob sie eine verbindlichere Kooperation eingehen wollen</li> </ul>

## 7.2.2 Rechtsformen für Unternehmenskooperationen

- > **Genossenschaft** ist die ideale Kooperationsform, wenn die Gegenseitigkeit im Mittelpunkt des Verhältnisses der Partner stehen soll.
- > **Konsortium oder Konsortialgesellschaft** ist die klassische vom italienischen Gesetz vorgesehene Kooperationsform zwischen gleichwertigen Partnern. Sie bietet Stabilität, Rechtssicherheit und große Flexibilität in der vertraglichen Ausgestaltung der Zusammenarbeit.
- > **Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung (EWIV)** dient der grenzüberschreitenden Kooperation mehrerer Unternehmen aus verschiedenen Mitgliedstaaten der EU.

Genossenschaft	
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es braucht mind. 9 Unternehmer um Genossenschaft gründen zu können</li> <li>- zur Gründung ist ein notarieller Vertrag notwendig -&gt; eigene Rechtsperson, Pflicht der Hinterlegung des Gründungsvertrages innerhalb von 30 Tagen beim Handelsregister</li> <li>- Rechtsform der Genossenschaft beruht auf Gegenseitigkeit (principio di mutualità)</li> </ul>
Vertretung nach außen - Interne Geschäftsführung	- Verwaltungsrat wird für die Vertretung nach außen und die interne Geschäftstätigkeit berufen, dieser wird durch die Gesellschafterversammlung (jedes Mitglied hat genau eine Stimme) bestimmt
Welche Mittel sind für die Gründung erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwand für die Gründung einer Genossenschaft ist hoch</li> <li>- erhebliche Gründungskosten (z.B. Notarspesen)</li> <li>- ob es spezielles Know How oder hohe finanzielle Mittel braucht, hängt vom Inhalt der Kooperation ab</li> <li>- es braucht einen Rechtssitz für die Genossenschaft</li> </ul>
Entsteht durch die Gründung ein gemeinsames Kapital?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Genossenschaft ist eine Rechtsform mit einer Rechtspersönlichkeit, deswegen hat sie auch ein eigenes Kapital, es ist aber kein Mindestkapital vorgesehen</li> <li>- Kapital ist vom Vermögen der einzelnen Unternehmen getrennt</li> </ul>
Was geschieht bei Auflösung bzw. nach dem Ausscheiden eines Unternehmers mit dem geistigen Eigentum?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grundsätzlich ist die Genossenschaft selbst die Eigentümerin des geistigen Eigentums, welches im Zusammenhang mit der Genossenschaft geschaffen wird</li> <li>- bei Auflösung oder Ausscheiden eines Gesellschafters sind entsprechende Regelungen zu treffen</li> </ul>
Wann sollte man sich für diese Rechtsform entscheiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genossenschaften sind für dauerhafte Kooperationen angelegt</li> <li>- Partner stehen in einem Gegenseitigkeitsverhältnis zueinander</li> <li>- Kooperation darf keine direkte Gewinnerzielungsabsicht verfolgen</li> <li>- der hohe Aufwand für Gründung und Führung ist ein Nachteil</li> <li>- Vorteile erwachsen oftmals aus den steuerlichen Begünstigungen von Genossenschaften</li> </ul>

<b>Konsortium und Konsortialgesellschaft</b>	
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bestimmte Vorgänge (z.B. Produktionsabläufe) können mithilfe der Rechtsform des Konsortiums durch mehrere Unternehmen abgewickelt werden</li> <li>- ein Konsortium wird durch einen schriftlichen Vertrag errichtet</li> <li>- ein Konsortium kann entweder ausschließlich eine interne Tätigkeit verfolgen oder aber auch nach außen gegenüber Dritte in Erscheinung treten (bei der 2. Variante Eintragung ins Handelsregister notwendig)</li> <li>- nur das Konsortium mit externer Tätigkeit hat eine Rechtspersönlichkeit</li> <li>- einer Konsortialgesellschaft (meistens Kapitalgesellschaft), werden die Aufgaben eines Konsortiums übertragen</li> </ul>
Vertretung nach außen – Interne Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beim Konsortium mit interner Tätigkeit wird lediglich festgehalten, wer die interne Leitung innehat, eine Vertretung nach außen ist nicht nötig</li> <li>- bei einem Konsortium mit externer Tätigkeit sind die Personen, denen der Vorsitz, die Leitung und Vertretung des Konsortiums anvertraut wird, vertraglich festzulegen und ins Handelsregister einzutragen</li> </ul>
Welche Mittel sind für die Gründung erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufwand bei einem Konsortium mit interner Tätigkeit ist sehr gering, bei externer Tätigkeit ist der Aufwand höher</li> <li>- je nach geplanter Tätigkeit braucht es Know How und Finanzmittel</li> </ul>
Entsteht durch die Gründung ein gemeinsames Kapital?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bei einem Konsortium mit interner Tätigkeit entsteht kein eigenes Kapital</li> <li>- Konsortium mit externer Tätigkeit: es entsteht ein eigenes Kapital, da eigene Rechtsperson</li> </ul>
Was geschieht bei Auflösung bzw. nach dem Ausscheiden eines Unternehmers mit dem geistigen Eigentum?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soll bereits im Gründungsvertrag geregelt werden</li> <li>- mangels Rechtsfähigkeit kann ein Konsortium niemals Volleigentümer des geschaffenen geistigen Eigentums werden, vielmehr halten alle Kooperationspartner gemeinsam das Eigentum gemäß ihren Anteilen</li> </ul>
Wann sollte man sich für diese Rechtsform entscheiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsortium bietet sich an, wenn mehrere Unternehmen ohne großen Aufwand dauerhaft zusammenarbeiten wollen</li> <li>- es können inhaltlich viele Ziele mit dem Konsortium verwirklicht werden; die Bandbreite reicht von einer sehr begrenzten Kooperation im Bereich Produktion oder Vertrieb bis hin zu einer vielfältigen Zusammenarbeit in mehreren Bereichen</li> </ul>

### Internationale Kooperation mithilfe der Europäischen Wirtschaftlichen Interessensvereinigung (EWIV)

Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lose Kooperation zwischen Unternehmen oder Freiberuflern aus verschiedenen Mitgliedsstaaten der EU</li> <li>- Zweck der Vereinigung soll sein, die wirtschaftliche Tätigkeit der Mitglieder zu erleichtern oder zu entwickeln, indem Mittel, Tätigkeiten und Erfahrungen zusammengelegt werden</li> <li>- die Gewinne einer EWIV gelten als Gewinne ihrer Mitglieder und sind nach dem im Gründungsvertrag vorgesehenen Verhältnis aufzuteilen; die Gewinne oder Verluste sind von ihren Mitgliedern zu versteuern</li> <li>- Mitglieder haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch</li> <li>- die Tätigkeit einer EWIV muss in Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit ihrer Mitglieder stehen</li> <li>- eine EWIV muss aus mindestens zwei Mitgliedern aus verschiedenen Mitgliedsstaaten bestehen</li> <li>- falls EWIV Sitz in Italien: schriftlicher Vertrag und Eintragung ins Handelsregister erforderlich – ACHTUNG: in den anderen Ländern gibt es teilweise andere Formvorschriften und steuerlichen Behandlungen</li> </ul>
Vertretung nach außen - Interne Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- der bzw. die Geschäftsführer werden von den Gesellschaftern bestimmt</li> <li>- neben dem Geschäftsführer und der Gesellschafterversammlung können weitere Organe bestimmt werden</li> <li>- jeder Geschäftsführer vertritt die EWIV gegenüber Dritten</li> </ul>
Welche Mittel sind für die Gründung erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gründungsaufwand ist sehr gering</li> <li>- Erfordernis an Know How oder finanziellen Mitteln hängt vom Einzelfall ab</li> <li>- aufgrund der eingeschränkten Zielsetzungen sind die Voraussetzungen zur Gründung bzw. zum Beitritt sehr gering</li> </ul>
Entsteht durch die Gründung ein gemeinsames Kapital?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eine EWIV muss nicht unbedingt mit Kapital ausgestattet sein</li> </ul>
Was geschieht bei Auflösung bzw. nach dem Ausscheiden eines Unternehmers mit dem geistigen Eigentum?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aufgrund der eingeschränkten Zielsetzungen hat die EWIV meisten kein geistiges Eigentum mit hohem Wert</li> <li>- es ist trotzdem ratsam im Gründungsvertrag eine Regelung zu treffen, was bei Auflösung der EWIV oder bei Austritt eines Gesellschafters mit dem geistigen Eigentum passiert</li> </ul>
Wann sollte man sich für diese Rechtsform entscheiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wenn ein Unternehmen mit einem Unternehmen aus einem anderen EU-Mitgliedstaat eine Kooperation begründen möchte, ist die EWIV derzeit die einzige zur Verfügung stehende Rechtsform</li> </ul>

### 7.2.3 Rechtsformen für die Gründung eines Unternehmens durch mehrere Unternehmen als Alternative zur Unternehmenskooperation

- > **Personengesellschaften (OHG, KG)** eignen sich insbesondere für kleinere Einzelunternehmen, die sich zu einem neuen Unternehmen zusammenschließen möchten. Grundsätzlich bleibt hier jeder Gesellschafter selbst Unternehmer und haftet auch selbst unbeschränkt.
- > **Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)** sind für die Organisation mittelgroßer und großer Betriebe geeignet. Sie bieten den Vorteil der beschränkten Haftung.
- > **Europäische Aktiengesellschaft** diese Form kann für feste, grenzüberschreitende Produktions- und Vertriebskooperationen mehrerer Unternehmen aus verschiedenen Mitgliedstaaten der EU in Form eines eigenen Unternehmens genutzt werden.

Personengesellschaften (OHG, KG)	
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- einfachste Weg ein gemeinsames Unternehmen zu gründen</li> <li>- bei allen Formen der Personengesellschaften haften die Gesellschafter – mit Ausnahme der Kommanditisten bei der KG – gesamtschuldnerisch, persönlich und unbegrenzt</li> </ul>
Vertretung nach außen – Interne Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alle Gesellschafter sind zur Geschäftsführung und Vertretung nach außen autorisiert</li> <li>- es kann im Gründungsvertrag geregelt werden, dass z.B. die Gesellschafter nur gemeinsam zur Geschäftsführung befugt sind</li> </ul>
Welche Mittel sind für die Gründung erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gründungsaufwand ist sehr gering</li> <li>- Erfordernis an Know How oder finanziellen Mitteln hängt vom Einzelfall ab</li> </ul>
Entsteht durch die Gründung ein gemeinsames Kapital?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personengesellschaften sind mit eigenem Kapital ausgestattet</li> <li>- das Kapital ist die Summe aller Einlagen der Gesellschafter</li> </ul>
Was geschieht bei Auflösung bzw. nach dem Ausscheiden eines Unternehmers mit dem geistigen Eigentum?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grundsätzlich ist das Eigentum an Produkten, Erfindungen etc., die während des Bestehens der Gesellschaft entstanden sind, Eigentum der Gesellschaft selbst</li> <li>- es ist deswegen empfehlenswert bereits im Gesellschaftsvertrag zu regeln, wie das geistige Eigentum nach Auflösung bzw. Ausscheidens eines Gesellschafters verteilt wird</li> </ul>
Wann sollte man sich für diese Rechtsform entscheiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- OHG ist die geeignete Gesellschaftsform für handelstreibende Unternehmer, welche gleichberechtigte Partner und in der Gesellschaft tätig sein wollen</li> <li>- KG ist eine geeignete Gesellschaftsform für handels- und gewerbetreibende Unternehmen; Personen können auch nur ihr Kapital einbringen, ohne gleichzeitig persönlich im Betrieb aktiv werden zu müssen (Kommanditisten)</li> </ul>

**Kapitalgesellschaften (GmbH, AG)**

Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alle Kapitalgesellschaften sind voll rechtsfähig</li> <li>- sie sind autonome Rechtssubjekte und verwalten sich durch ihre Organe selbst</li> <li>- Gesellschafter haften nur in der Höhe ihrer Einlage</li> <li>- für die Gründung ist ein notarieller Vertrag notwendig</li> </ul>
Vertretung nach außen - Interne Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grundsätzlich sind die Geschäftsführer und der Vorstand für die interne Geschäftsführung und die Vertretung nach außen zuständig</li> </ul>
Welche Mittel sind für die Gründung erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gründungsaufwand ist sehr hoch</li> <li>- Erfordernis an Know How oder finanziellen Mitteln hängt vom Einzelfall ab und ist im Gesellschaftsvertrag zu regeln</li> <li>- Mindestkapital für die Gründung einer GmbH € 10.000, einer AG € 120.000</li> </ul>
Entsteht durch die Gründung ein gemeinsames Kapital?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalgesellschaften sind stets mit eigenem Kapital ausgestattet</li> <li>- das Kapital ist die Summe aller Einlagen der Gesellschafter</li> </ul>
Was geschieht bei Auflösung bzw. nach dem Ausscheiden eines Unternehmers mit dem geistigen Eigentum?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigentum der Gesellschaft</li> <li>- Regelung im Gesellschaftsvertrag empfehlenswert</li> </ul>
Wann sollte man sich für diese Rechtsform entscheiden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die GmbH ermöglicht vor allem kleineren Unternehmen die Form der Kapitalgesellschaft zu wählen, die Haftung aber zu reduzieren, die GmbH gilt als besonders flexible Form der Kapitalgesellschaft</li> <li>- die AG eignet sich vor allem zur Beschaffung von großen Kapitalbeträgen und stellt in Italien im produzierenden und Handelsgewerbe die gängigste Rechtsform dar</li> </ul>

<b>Internationale Kooperation mithilfe einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE = Societas Europea)</b>	
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grenzüberschreitende Firmengründungen sollen erleichtert werden</li> <li>- eine SE kann durch Verschmelzung, Bildung einer Holding, Gründung einer Tochter-SE oder Umwandlung einer nationalen Aktiengesellschaft gegründet werden</li> <li>- für die Gründung ist ein transnationaler Bezug Voraussetzung</li> <li>- es gibt die Möglichkeit, dass eine Unternehmen mit Tochtergesellschaften in ganz Europa zu einer SE verschmelzen und dann mit Zweigstellen in den einzelnen Mitgliedsstaaten operieren kann</li> </ul>
Welche Mittel sind für die Gründung erforderlich?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Gründung ist zunächst durch die Verschmelzung von zwei oder mehreren AGs aus mindestens zwei verschiedenen Mitgliedsstaaten möglich</li> <li>- es gibt auch die Möglichkeiten zur Gründung einer SE-Holdinggesellschaft, an der AGs oder GmbHs aus mindestens zwei verschiedenen Mitgliedsstaaten beteiligt sein müssen</li> <li>- eine AG, die seit mind. zwei Jahren eine Tochtergesellschaft in einem anderen Mitgliedstaat hat, kann in eine SE umgewandelt werden</li> </ul>
Wann sollte man sich für diese Rechtsform entscheiden?	<p><b>Praktische Nutzen dieser Rechtsform:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmen mit Niederlassungen in mehreren Mitgliedsstaaten können fusionieren und mit einem einheitlichen Management und Berichtssystem überall in der Europäischen Union tätig werden, ohne ein kompliziertes Netz an Tochtergesellschaften errichten zu müssen</li> <li>- Projekte auf europäischer Ebene lassen sich durch eine SE leichter realisieren als durch mehrere inländische Gesellschaften</li> </ul>





## 8 WIRTSCHAFTLICHE REGELUNG

**Eingegangen wird in diesem Kapitel insbesondere auf:**

- > **die Planung hinsichtlich der Aufbringung und des Einsatzes der notwendigen finanziellen Mittel**
- > **die Verwendung zahlreicher Hilfslisten zur nachvollziehbaren und übersichtlichen Aufzeichnung der Projektkosten für das Projektcontrolling.**

**Vordrucke für die Planung und Aufzeichnung erleichtern zudem die „administrative“ Belastung.**

## 8.1 Finanzplanung und Finanzierung

Bei der Finanzplanung soll ermittelt werden, ob das Konzept der Kooperation rentabel ist, ob und welche Art von Finanzierungsmittel benötigt werden. Damit die Potentiale und Risiken der Kooperation besser abgeschätzt werden können, empfiehlt es sich, ein „best-case“ sowie ein „worst-case“ Szenario darzustellen.

### 8.1.1 Plan-Gewinn- und Verlustrechnung

Die Gewinn- und Verlustrechnung hilft, den Erfolg einer Kooperation für jedes Geschäftsjahr als Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen zu berechnen. Zur Ermittlung des Jahresüberschusses oder des Jahresfehlbetrages hilft ein gesetzlich vorgeschriebenes Berechnungsschema (ZGB Art. 2425).



**A Erträge**

1. Umsatzerlöse
2. Sonstige betriebliche Erträge

**B Aufwendungen**

1. Wareneinsatz (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe)
2. Leistungen von Dritten
3. Provisionen auf Umsatz
4. Personalkosten (Löhne, Sozialabgaben, Abfertigung)
5. Unternehmerlohn
6. Kleininvestitionen
7. Energie-, Wasser-, Müllkosten
8. Instandhaltung, Reperatur
9. Fuhrpark
10. Versicherungen
11. Büromaterial, Post, Telefon
12. Rechts- und Beratungskosten
13. Gebühren, Beiträge
14. Sonstige Verwaltungskosten
15. Werbung, Marketing, Messen
16. Reise- und Repräsentationsspesen
17. Abschreibungen
18. Leasing
19. Miete, Pacht

**A-B = Betriebsergebnis (EBIT)**

**C Finanzerträge und -aufwendungen**

1. Erträge aus Beteiligungen, Wertpapieren
2. Sonstige Zinserträge
3. Passivzinsen und ähnliche Aufwendungen

**(A-B)+/-C = Ergebnis der ordentlichen Geschäftstätigkeit**

+ außerordentliche Erträge

- außerordentliche Aufwendungen

= **Jahresergebnis**

- Steuern

= **Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag**

### 8.1.2 Der Investitionsplan

Bei manchen Kooperationen sind Investitionen notwendig. Dann ist es ratsam, einen Investitionsplan zu erstellen. Dieser Plan fasst sämtliche zukünftigen Investitionen der Kooperation in einer Übersicht zusammen. Ein Investitionsplan beinhaltet die Art der Investition (Gebäude, Immobilien, Maschinen, Anlagen, Geschäftsausstattung, Einrichtung, Fuhrpark, sonstige mehrjährige Spesen), die Kosten der Investition, die Nutzungsdauer in Jahren, die Abschreibungssätze sowie die Abschreibungen der nächsten 3 Jahre. Es gibt einige Varianten von Investitionsplänen; welche die ideale Variante für eine Kooperation ist, muss von Fall zu Fall entschieden werden.

Art der Investition	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	Nutzungsdauer in Jahren	Abschreibungsquote	Abschreibung 1. Jahr	Abschreibung 2. Jahr	Abschreibung 3. Jahr

### 8.1.3 Der Liquiditätsplan

Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Durch einen detaillierten Liquiditätsplan kann gewährleistet werden, dass die Kooperation jederzeit zahlungsfähig ist. Das Prinzip eines Liquiditätsplans ist einfach: Es werden alle Einzahlungen und Auszahlungen gegenübergestellt.

**ACHTUNG:** In den Liquiditätsplan gehören nur jene Transaktionen, die zu einer direkten Veränderung des Barmittelbestandes führen.

Im Liquiditätsplan werden die Höhe sowie der Zeitpunkt aller Ein- und Auszahlungen erfasst. Liquide bleibt die Kooperation nur dann, wenn die Summe der Einzahlungen größer ist als die Summe der Auszahlungen. Für jene Zeiträume, in denen die geplanten Einzahlungen nicht die geplanten Auszahlungen übersteigen, muss Kapital in die Kooperation fließen. Je weiter in die Zukunft geplant wird, desto größer ist die Planungsunsicherheit. Deswegen sollte ein Liquiditätsplan vor allem kurzfristig ausgerichtet sein, da eine langfristige Prognose ziemlich schwierig ist.

#### 8.1.4 Der Finanzierungsplan

Während der Liquiditätsplan aufzeigt, wieviel Kapital zu welchem Zeitpunkt benötigt wird, beschreibt der Finanzierungsplan, wie dieser festgestellte Kapitalbedarf gedeckt wird. Es wird zwischen Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung unterschieden. Es gibt eine Vielzahl von verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten wie z.B. Darlehen, Bankkredite, Leasing, Venture Capital, etc. Bei der Planung der Finanzierung sollte aber auf jeden Fall auf eine gute Mischung zwischen Eigen- und Fremdkapital geachtet werden.



### 8.1.5 Der Budgetplan

Jede Kooperation erfordert den Einsatz von materiellen Ressourcen. Der Budgetplan ist ein nützliches Instrument, um festzuhalten:

- > welcher **Miteinsatz** zum Aufbau bzw. zur Umsetzung der Kooperation in welchem Zeitraum **geplant** ist und
- > welche **tatsächlichen Mittel** in den einzelnen Phasen **aufgewendet** werden
- > welche **Einnahmen** über die Kooperation **erwartet** werden.

Der Budgetplan beinhaltet somit verschiedene Kostenarten, zu welchen Plankosten zum einen und Ist-Kosten zum anderen notiert werden. Aus der Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Kosten lassen sich rechtzeitig Abweichungen (AW) feststellen und Korrekturmaßnahmen einleiten.

Die notwendigen Kosten bzw. Ressourcen für den Aufbau der Kooperation und die Erreichung der Kooperationsziele müssen unbedingt vor Beginn einer jeden Kooperation geplant werden. Unter Umständen kann ein grob errechneter Finanzbedarf noch vor der Startphase der Kooperation für die weitere Teilnahmebereitschaft einzelner Partner ausschlaggebend sein.

Weiters ist es wichtig, während der Betriebsphase der Kooperation regelmäßig (am besten monatlich) die tatsächlich eingesetzten Ressourcen aufzuzeichnen und periodisch mit den Plankosten zu vergleichen, um nicht in die Lage zu kommen, den Kooperationsbetrieb unterbrechen oder einstellen zu müssen, weil vorzeitig sämtliche Budgets der Kooperation aufgebraucht sind.

Neben den Plan- und Ist-Kosten werden auch die erwarteten Einnahmen – sei es aus Fördergeldern, Einlagen der Partner oder aus Erlösen des Kooperationsgeschäftes – in den Budgetplan eingetragen. Aus der Differenz zwischen den erwarteten Einnahmen und den geplanten Kosten lässt sich für jede Periode ein Überschuss bzw. ein zu deckender Fehlbetrag erkennen.

		Budgetplan in €																		
		September			Oktober			November			Dezember			Jänner			Februar			1. Halbjahr
Projektphase	Kostenart	Plan	Ist	AW	Plan	Ist	AW	Plan	Ist	AW	Plan	Ist	AW	Plan	Ist	AW	Plan	Ist	AW	
	Interne Personalkosten																			
	Materialkosten																			
	Beratungs-/Schulungskosten																			
	Sonstige Kosten																			
	Interne Personalkosten																			
	Materialkosten																			
	Beratungs-/Schulungskosten																			
	Sonstige Kosten																			
	Interne Personalkosten																			
	Materialkosten																			
	Beratungs-/Schulungskosten																			
	Sonstige Kosten																			
	Interne Personalkosten																			
	Materialkosten																			
	Beratungs-/Schulungskosten																			
	Sonstige Kosten																			
	<b>GESAMTKOSTEN</b>																			
	Liquiditätswirksam																			
	<b>Einnahmen</b>																			
	Förderung																			
	Einlagen																			
	Erlöse aus Projekt																			
	<b>GESAMTEINNAHMEN</b>																			
	<b>Überschuss/Fehlbetrag</b>																			
	Liquiditätswirksam																			





### 8.2.2 Reisekostenaufzeichnungen der Partner

Reisekosten der Partner im Zusammenhang mit Messebesuchen, Kooperations-sitzungen, etc. werden über Belege wie Fahrtenbuchaufzeichnungen, Flug-/Bahntickets, Taxirechnungen, Hotel oder Restaurantrechnungen belegt. Eine Kopie der Belege ist der Liste beizulegen.

Reisekostenaufzeichnung					
Datum	Person	Reisezweck/Projektphase	Anzahl km	Reisekosten/km-Geld	Gesamt
				Summe	

### 8.2.3 Aufzeichnungen für Leistungen Dritter

In diesem Vordruck werden sämtliche Leistungen bzw. Rechnungen erfasst, welche ein Partner im Zusammenhang mit Tätigkeiten für die Kooperation bezahlt hat.

Rechnungen für externe Leistungen				
RG-Datum	Lieferant	Tätigkeitsgegenstand/Projektphase	Zahlungsdatum	Nettobetrag gesamt
			Summe	

### 8.2.4 Materialaufzeichnungen / Aufzeichnung Maschinenstunden

Für den Einsatz von Material bzw. den Einsatz von Maschinen kann nachfolgender Vordruck verwendet werden.

Materialaufzeichnungen					
Datum	Materialbezeichnung	Projektphase	Stück/Menge	Preis/Stück	Nettobetrag gesamt
				Summe	

### 8.3 Endabrechnung

Dieser Vordruck dient für Zwischen- bzw. Endabrechnungen innerhalb der Kooperation bzw. gegenüber der Förderstelle:

Partner 1

	Projektphase	Gesamt
Interner Personalaufwand		
Leistungen Dritter		
Materialkosten		
Reisekosten		
Gesamtkosten in €		

Partner 2

	Projektphase	Gesamt
Interner Personalaufwand		
Leistungen Dritter		
Materialkosten		
Reisekosten		
Gesamtkosten in €		



## 9 KOOPERATIONS-KONTROLLE

**Im Schlusskapitel erfahren Sie:**

- > **Wie ein erfolgreiches Kooperations-Controlling aufgebaut wird**
- > **Wesentliches über das Konfliktmanagement**
- > **... und da alles auch zu Ende gehen kann - Szenarien über ein Kooperationsende mit entsprechenden Ausstiegsstrategien.**

## 9.1 Ist die Kooperation erfolgreich?

Nach den vielen Vorarbeiten für den Aufbau der Kooperation geht es nun in die Betriebsphase der Kooperation, sprich zur eigentlichen Umsetzung, um die gemeinsam vereinbarten Kooperationsziele zu erreichen.

Jede Kooperation ist ein Prozess. Es ist unrealistisch anzunehmen, dass einmal vereinbarte Ziele und Spielregeln dauerhaft richtig sind oder einmal vereinbarte Abläufe ewig gleich aussehen werden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, eine Kooperation laufend zu überwachen, Abweichungen festzustellen und entsprechende Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Um zu überprüfen, ob die Kooperation erfolgreich läuft, muss dies zuallererst an den gemeinsam vereinbarten Zielen gemessen werden. Spätestens jetzt stellt sich heraus, wie wichtig es ist, diese Ziele genau zu definieren und die richtigen Messgrößen zu vereinbaren. Zuständig für diese Kooperations-Kontrolle ist in der Regel der Kooperationsleiter. Stellt er fest, dass die Kooperation ihre gesteckten Ziele verfehlt, so müssen:

- > die Gründe hierfür ermittelt werden
- > bei lösbaren Problemen die entsprechenden Anpassungen vorgenommen werden
- > bei unlösbaren Problemen die gemeinsamen Arbeiten beendet werden.

Daher empfiehlt sich die Einrichtung eines **Kooperations-Controllings**, um regelmäßig den Stand der Umsetzung bzw. der Zielerreichung zu überprüfen. Instrumente, welche die Kooperations- Kontrolle unterstützen, sind:

- > Businessplan
- > dreimonatliche Projektfortschrittsberichte
- > Projektstrukturplan mit Meilensteinen
- > Budgetplan.

Diese Instrumente dienen in erster Linie zur Überwachung des quantitativen Kooperationsergebnisses. Daneben sollte aber ebenso häufig die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Partner laufend sichergestellt werden. Denn ob eine Kooperation erfolgreich ist, hängt in erster Linie davon ab, ob sie reibungslos funktioniert. Die Ziele können noch so vielversprechend und die Maßnahmen noch so zweckmäßig sein, wenn die handelnden Personen „nicht können oder wollen“. Deshalb sollten die Partner in regelmäßigen Abständen den Verlauf der Kooperation und ihr „Gefühl“ dabei beschreiben. Bei Problemen oder Konflikten sollten sich die Partner bemühen, Missverständnisse auszuräumen, ev. Rollen neu zu verteilen, den Kooperationsablauf zu überdenken und neu zu gestalten.

## 9.2 Konflikte ausräumen

Bei Kooperationen ist es wie im richtigen Leben: Tritt Unzufriedenheit auf, schlagen sich diese in nachlassendem Engagement nieder und signalisieren, dass ein Partner eine „Scheidung“ wünscht.

Mögliche Konfliktsignale innerhalb einer Kooperation können sein:

### Im eigenen Unternehmen

- > das Verhalten ist zunehmend auf die eigenen Vorteile gerichtet
- > verabredete Maßnahmen und Spielregeln werden nicht eingehalten
- > Unzufriedenheit wird offen geäußert
- > es wird offensichtlich an der Kooperation vorbeigearbeitet.

### Im Partner-Unternehmen

- > Beschwerden sind häufiger
- > man schaut sich offen nach andere Partner um
- > man „versäumt“ Kooperationstermine
- > Konflikte werden nach außen getragen
- > Informationen kommen nicht mehr an.

### **Im Umfeld**

- > der Markt bricht ein
- > das „Ansehen“ der Kooperation schwindet
- > die gesteckten Ziele werden nicht erreicht.

Werden solche Signale festgestellt, muss sofort ein klärendes Gespräch mit den Partnern herbeigeführt werden. Oft lässt sich der „Schuldige“ auch nicht gleich ausmachen: Die Kooperation läuft einfach nicht „rund“, die Stimmung ist schlecht, man erlaubt sich Nachlässigkeiten, nimmt Verpflichtungen nicht mehr ernst.

Da muss man mit „Fingerspitzengefühl“ vorgehen. Eigentlich sollte schon bei der Planung der Kooperation ausgemacht werden, wer für die Konfliktregelung zuständig ist. Anstelle von Sanktionen sollte man versuchen, die unzufriedenen Partner offen anzusprechen und gemeinsam herauszuarbeiten, welcher Partner sich warum nicht wohlfühlt. Erst wenn ein klärendes Gespräch nicht weiter hilft, sollte schrittweise auf Versäumnisse der Partner aufmerksam gemacht werden: zuerst durch Ermahnung, dann durch Aufzeigen des erwünschten Verhaltens, dann Darlegung der eigenen möglichen Konsequenzen, welche bis zum Abbruch der Kooperation reichen können.

## **9.3 Beendigung der Kooperation**

Jede Kooperation hat ihre typischen Lebenszyklusphasen:

### **Kooperationsbildungsphase:**

Hier begleitet die angehenden Kooperationspartner in der Regel große Euphorie und Begeisterung, es herrscht Aufbruchstimmung, man scheut nicht Zeit und Kosten, um den Start der Kooperation möglichst gut vorzubereiten.

### **Betriebsphase:**

Man beginnt mit der Umsetzung der ersten Maßnahmen, die vereinbarten Rollen und Aufgaben innerhalb der Kooperation müssen sich erst festigen, intensive Öffentlichkeitsarbeit trägt die Kooperation nach außen und will sie im Kundenbewusstsein verankern.

**Konsolidierungsphase:**

Jetzt zeigt es sich, ob sich die Kooperationsidee bewährt hat und man die ersten wirtschaftlichen Erfolge einfahren kann, oder ob die Euphorie aufgrund des ausbleibenden Erfolges sehr schnell in Resignation und nachlassendes Engagement umschlägt und ein Kooperationsabbruch in Erwägung gezogen wird.

**9.3.1 Gründe für den Kooperationsabbruch****Was mag der Anlass für die Beendigung einer Kooperation sein?**

- > Externe Ursachen, welche eine starke negative Veränderung des Geschäftsumfeldes bewirken (Inflation, Kostensteigerung, Markteinbruch)
- > Eigene Fehlentscheidungen: Es wurden beim Aufbau der Kooperation einige wichtige Sachverhalte nicht genügend geprüft
- > Entscheidungen der Kooperationspartner: Ein Partner mag sich hinsichtlich der Voraussetzungen und Anforderungen der Kooperation geirrt haben und ist nicht mehr bereit, sie fortzusetzen.

Es mögen also verschiedene Gründe vorliegen, die zu einem Kooperationsabbruch zwingen. Es hat in so einer Situation eigentlich wenig Sinn, weiter über die Ursachen des Abbruchs nachzudenken, als viel mehr zu prüfen, wie der Abbruch am besten durchgeführt werden kann. In welcher Form der Abbruch auch immer erfolgt (Verkauf, Liquidierung, etc.), so lassen sich kaum finanzielle Einbußen vermeiden; unter Umständen sind sogar negative Auswirkungen auf das Firmenimage der Partner zu erwarten. Wenn diese Kosten zumindest in ihrer Größenordnung bereits bei der Vorbereitung der Kooperation bekannt sind, kann der Eintritt in eine Kooperation nochmals grundsätzlich hinterfragt werden.

Richtig ist es auf jeden Fall, möglichst früh mit den Partnern eine mögliche Ausstiegsstrategie zu besprechen.

### 9.3.2 Ausstiegsstrategie

Es mag paradox klingen, aber es empfiehlt sich, bereits in der Kooperationsbildungsphase darüber nachzudenken, welche zukünftigen Entwicklungen oder Ereignisse ein Erreichen der Kooperationsziele unmöglich machen und zum Kooperationsabbruch zwingen.

Andernfalls wird man vielleicht gezwungen, unter Zeitdruck bzw. in einer Krisensituation zu handeln. Beides führt in der Regel zu hohen Kosten und Verlusten. Beziehen die Partner hingegen schon von Anfang an auch eine Ausstiegsstrategie mit ein, dann verhindern sie, dass alle durchhalten trotz fehlender Aussicht auf Besserung, obwohl ein Abbruch für alle vorteilhafter wäre.

Die Einbeziehung einer Ausstiegsstrategie ist besonders dann wichtig, wenn die Kooperation enorme Ressourcen der Partner bindet und mit hohem Risiko verbunden ist.



## Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung

Hinweis:

**Eine Zusammenarbeit auf Basis einer schriftlichen Kooperationsvereinbarung empfiehlt sich grundsätzlich dann, wenn:**

- > sich die Kooperation auf Teilfunktionen beschränkt (z.B. gemeinsame Weiterbildung, gemeinsames Forschungsprojekt, gemeinsame Nutzung des Maschinenparks)
- > der einzusetzende Ressourcenbedarf niedrig ist
- > die Kooperation nicht auf Dauer, sondern auf einen bestimmten Zeitraum angelegt ist, bzw. bis das Kooperationsziel erreicht ist.

**Dabei sollten Sie einige Grundsätze beachten:**

- > Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Formulierung, es müssen alle (!) wichtigen – auch die unbequemen Punkte – mit Ihren Partnern angesprochen werden.
- > Mustervereinbarungen sind als Anhaltspunkte zu verstehen, ersetzen aber nicht Ihre individuelle Gestaltung.
- > Lassen Sie die Vereinbarung in jedem Fall von einem Experten überprüfen.

### 1. Name (und Sitz) der Kooperation

### 2. Ziel und Zweck der Kooperation:

Verfolgen die Partner mit der Kooperation den Zweck der Gewinnerzielung oder der ideellen Aufgabenerfüllung? Das gemeinsame Ziel sollte die Erwartungen aller widerspiegeln.

### 3. Beginn und Dauer der Kooperation:

Wollen die Partner von vornherein befristet für die Dauer eines gemeinsamen Auftrages bzw. Projektes zusammenarbeiten oder ist die Zusammenarbeit langfristig ausgelegt? Weiters sollten auch die Gründe für eine vorzeitige Auflösung der Kooperation angegeben werden.

#### **4. Partner der Kooperation:**

Besteht die Kooperation aus einem festen Stamm von Partnern und ist sie daher für interessierte Dritte nicht zugänglich oder können bei Bedarf neben den ursprünglichen noch weitere Partner in die Kooperation aufgenommen werden? Welche Aufnahmekriterien hätten in dem Fall neue Partner zu erfüllen?

#### **5. Rücktritt:**

Grundsätzlich verpflichten sich alle Partner, die Kooperation für die Dauer des Vertrages aufrecht zu erhalten. Bei Vorliegen welchen Grundes kann ein Partner vorzeitig aus dem Vertrag zurücktreten? Wie muss der Rücktritt erfolgen, so dass kein Schaden für die Kooperation entsteht? Welche Kündigungsfristen sind dabei einzuhalten?

#### **6. Ausschluss von Partnern:**

Welche Gründe bzw. Umstände rechtfertigen den vorzeitigen Ausschluss eines Partners aus der Kooperation? Mit welcher Mehrheit wird ein Ausschluss befürwortet? Wie kann eine eventuelle Abfindung erfolgen?

#### **7. Organisation der Kooperation:**

- > Rechte und Pflichten der Vertragspartner: Rechte sollten besonders hinsichtlich der Informations- und Kontrollrechte der Partner definiert werden. Zu den Pflichten zählen die Leistung eines Beitrages, die Teilnahme an den regelmäßigen Sitzungen, Termintreue bei der Leistungserbringung, das Einhalten von vereinbarten Qualitätsstandards, etc. Einer besonderen Diskussion bedürfen häufig das Recht auf einen bestimmten Auftrag (Frage: Inwieweit kann für die Auftragserledigung auch auf Dritte zugegriffen werden, besonders wenn ein Partner zu teuer anbietet?) sowie der Stellenwert eines Kooperationsauftrages gegenüber dem Auftrag eines einzelnen Partners (Frage: Haben Kooperationsaufträge grundsätzlich Priorität vor Aufträgen der einzelnen Partner?).
- > Festlegung der Rollen, Aufgaben und Verantwortungen innerhalb der Kooperation.
- > Leistungsregelung: Welcher Partner bringt welche Leistungen bzw. Ressourcen zur Erbringung des gemeinsamen Kooperationsgeschäftes ein?

- > Finanzierungsregelung: Sind Einlagen bzw. laufende Führungskostenbeiträge in welcher Höhe und in welchen zeitlichen Abständen zu entrichten?
- > Ergebnisregelung (Gewinn-/Verlustaufteilung, Rücklagenbildung): Die Ergebnisregelung beinhaltet auch grundsätzlich die Frage, wo das Ergebnis (Gewinn oder Verlust) entstehen soll – auf der Ebene der Kooperationsplattform oder direkt bei den einzelnen Kooperationspartnern? In welcher Höhe erhält weiters die Kooperation einen Anteil an der Auftragssumme? Stehen den Partnern für die Akquisition von Aufträgen Provisionen zu? Wie wird ein eventueller Verlust abgedeckt?
- > Kommunikation der Partner untereinander: Inwieweit werden die Partner zur Verwendung bestimmter Kommunikationsmittel und -techniken verpflichtet?
- > Aufbau einer technischen Infrastruktur.

#### **8. Haftungsregelung:**

Wer haftet für welche Verbindlichkeiten in welcher Höhe Gläubigern gegenüber?

#### **9. Geheimhaltungspflicht:**

Verpflichten sich die Partner zur absoluten Geheimhaltung hinsichtlich aller erworbenen Informationen und Erkenntnisse über die Partnerbetriebe, deren Mitarbeiter und wirtschaftlichen Aktivitäten?

#### **10. Wettbewerbsverbot:**

Wird für die Kunden der einzelnen Partner ein Kundenschutz vereinbart? Wie werden Abwerbungsregelungen bezüglich der Mitarbeiter getroffen?

#### **11. Regelung von Schutzrechten bzw. geistigem Eigentum:**

Sofern geistiges Eigentum durch die Zusammenarbeit entsteht, muss geregelt werden, wer das Eigentum daran bei Auflösung bzw. bei Ausscheiden eines Partners aus der Kooperation hält (etwa finanzielle Ablösezahlungen vorsehen, etc.).

#### **12. Konfliktregelung (Angabe Gerichtsstand, Schiedsgerichtsklausel):**

Welches Recht gilt für den Vertrag? Welcher Gerichtsstand wird benannt? Damit interne Auseinandersetzungen nicht direkt gerichtlich ausgetragen werden müssen, empfiehlt sich die Anwendung einer Schiedsgerichtsklausel.

**13. Schlussbestimmungen:**

(etwa: „Änderungen bzw. Ergänzungen des Vertrages bedürfen der Schriftform“)

**14. Anlagen** (Geschäftsplan, Partnerprofile, etc.)

**15. Ort, Datum, Namen und Unterschrift der Kooperationspartner**

## Service für Unternehmenskooperation der Handelskammer Bozen

### Schritt für Schritt in Richtung Unternehmenskooperation!

Wir unterstützen alle kooperationsinteressierten Unternehmen Schritt für Schritt bei der Bildung und Umsetzung ihres gemeinsamen Kooperationsvorhabens.

Profitieren Sie von unserem kostenlosen Angebot und informieren Sie sich über:

- > Kooperationsmöglichkeiten und deren Vorteile
- > Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation
- > Bewertung der „Kooperationsfähigkeit“ der Partner
- > Schritte zur Bildung einer Kooperation.

### Vereinbaren Sie Ihren persönlichen Beratungstermin!

Auf Anfrage organisieren wir für Sie zusätzlich eine externe Fachberatung; im Rahmen eines individuellen Beratungsgesprächs werden:

- > Überlegungen vor Kooperationsbeginn fokussiert
- > Entscheidungen hinsichtlich der Grundlagen der Kooperation (Partner, Budget) erleichtert
- > Hilfestellungen bei der strategischen Basis des „Kooperationsgebäudes“ geboten
- > Kooperationsaufbau, Umsetzung und Controlling anhand von Checklisten beschleunigt
- > praxisbezogene Anregungen hinsichtlich wichtiger Meilensteine aus den Bereichen Organisation, Wirtschaft, Recht, Marketing und Controlling vermittelt.

Handelskammer Bozen  
**Unternehmenskooperation**  
Südtiroler Straße 60  
39100 Bozen  
Tel. 0471 945 538 -657  
Fax 0471 945 524  
cooperation@handelskammer.bz.it  
www.handelskammer.bz.it





Handelskammer Bozen  
**Unternehmenskooperation**  
Südtiroler Straße 60  
39100 Bozen  
Tel. 0471 945 538 -657  
Fax 0471 945 524  
[cooperation@handelskammer.bz.it](mailto:cooperation@handelskammer.bz.it)  
[www.handelskammer.bz.it](http://www.handelskammer.bz.it)

in Zusammenarbeit mit der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol,  
Abteilung Handwerk, Industrie und Handel,  
Abteilung Innovation, Forschung, Entwicklung und Genossenschaften