



Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

## Gemeinsam stärker: Kooperationen

Begleitbroschüre zum eTraining  
„Gemeinsam stärker: Kooperationen“

#### **Redaktion**

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit

PID Arbeiten für Wissenschaft  
und Öffentlichkeit GbR, Berlin  
Regine Hebestreit, Bernd Geisen

Mit freundlicher Unterstützung des RKW  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e.V.



#### **Gestaltung**

PRpetuum GmbH, München

#### **Bildnachweis**

Digital Vision

#### **Herausgeber**

Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

©BMWi

#### **Stand**

November 2008



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie eGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

## **Gemeinsam stärker: Kooperationen**

Begleitbroschüre zum eTraining  
„Gemeinsam stärker: Kooperationen“

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	6
<b>Kooperation: Ja oder nein? (siehe eTraining Lektion 1)</b> .....	7
Kooperation: Was ist das? .....	7
Kooperationsfelder .....	8
Recht (siehe eTraining Lektion 2) .....	14
Kooperations-Vereinbarung .....	14
(Rechts)formen .....	15
Kooperationspartner (siehe eTraining Lektion 3) .....	17
Persönliche Eigenschaften und Anforderungsprofile .....	17
Kooperationspartner finden .....	17
Kooperation gemeinsam vorbereiten .....	19
Konflikte ansprechen .....	21
<b>Checklisten und Übersichten</b> .....	24
Kooperations-Grundsätze .....	24
10 typische Probleme bei Kooperationen .....	25
Muster für eine Absichtserklärung interessierter Unternehmen .....	26
Legen Sie Ihre Kooperations-Maßnahmen fest .....	28
Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung .....	29
Welche Ziele möchten Sie mit einer Kooperation erreichen? .....	32
Fragen an Ihren Kooperations-Partner .....	33

**Hier geht's zum eTraining „Gemeinsam stark: Kooperationen“**

**[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de) → Gründungswerkstatt → Online-Training**



## Einleitung

Es ist nicht leicht, als junges Unternehmen auf dem Markt Fuß zu fassen und sich im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu behaupten. Sie können Ihre Chancen aber möglicherweise entscheidend verbessern, wenn Sie mit anderen Unternehmen kooperieren.

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

Natürlich ist nicht jede Kooperation von Erfolg gekrönt. Probleme gibt es immer wieder dabei, Kooperationen „auf die Beine zu stellen“, Partner auszu-

wählen und zu bewerten und vor allem, begonnene Partnerschaften zu pflegen und zu erhalten. Probleme, die allerdings derjenige verhindern kann, der Kooperationen gewissenhaft vorbereitet und die Prozesse der Zusammenarbeit nicht etwa dem Zufall überlässt.

Bei richtiger Vorbereitung und sorgfältiger gemeinsamer Arbeit profitieren alle Beteiligten von einer Kooperation. Voraussetzung ist natürlich, dass der Ertrag der Zusammenarbeit höher ist als der Aufwand dafür. Darum ist es wichtig zu wissen, was eine Kooperation ausmacht, wie sie auf den Weg gebracht werden kann und was dazu gehört, um sie zum Erfolg zu führen.

Mit unserem eTraining „Gemeinsam stärker: Kooperationen“ wollen wir zum Gelingen Ihres Kooperationsvorhabens beitragen. Vielfältige Aufgabenstellungen, Schaubilder, Informationstexte und weiterführende Hintergrundinformationen vermitteln Ihnen, was Sie bei Ihren Vorbereitungen beachten sollten. Ergänzend dazu finden Sie in dieser Begleitbroschüre Texte, Checklisten und Übersichten.

*Viel Erfolg wünscht Ihnen Ihr  
Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*

## Kooperationen: Ja oder nein?

Kooperationen bieten eine gute Möglichkeit, unternehmerische Chancen zu vergrößern, gleichzeitig aber auch die Risiken auf mehrere Schultern zu verteilen und damit für das einzelne Unternehmen zu mindern. Dennoch: Trotz aller Notwendigkeiten und Vorteile sind Kooperationen bei kleinen und mittleren Unternehmen nicht unbedingt beliebt. Im Gegenteil: Auch wenn viele mittelständische Unternehmerinnen und Unternehmer der Ansicht sind, dass Kooperationen in der Tat die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens stärken würden, so arbeiten in der Praxis doch deutlich weniger mit Partnern zusammen.

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

### Kooperationen: Was ist das?

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

- ▶ KMU mit KMU
- ▶ KMU mit Großunternehmen
- ▶ KMU mit anderen Partnern (z. B. Forschungseinrichtungen).

Typisch für Kooperationen sind dabei folgende Merkmale:

#### Die Partner

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

#### Kooperation auf gleicher Stufe

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

#### Kooperation auf einander folgenden Stufen

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

#### Vorteile einer Kooperation

Zusammengefasst dienen Kooperationen dazu:

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

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

### Mögliche Nachteile

- ▶ Aufgabe (eines Teils) der Selbständigkeit; hier sollte man sorgfältig prüfen, ob man dazu bereit ist
- ▶ Längere/komplizierte Abstimmungsprozesse (zumindest in der Anfangsphase)
- ▶ Zusätzliche Aufgaben: In kleineren Unternehmen werden Kooperations-Leistungen parallel zum Tagesgeschäft erbracht (z. B. Gewährleistungen auch für Arbeiten des Partners); wichtig ist, dass die verfügbare Arbeitszeit für anfallende Kooperations-Aufgaben sowie die damit entstehenden Kosten und der Kooperations-Nutzen in einem vernünftigen (rentablen) Verhältnis stehen
- ▶ Keine alleinige Nutzung der entstehenden Produkt-/Prozessinnovationen
- ▶ Keine alleinige Nutzung der erzielten Gewinne; hier sollte sich aber auch jeder fragen, ob der Gewinn ohne Partner überhaupt entstanden wäre
- ▶ Verlust der Motivation der Beschäftigten, wenn die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen verloren geht; dem kann aber durch eine frühzeitige Information und Einbindung der Betroffenen entgegen gewirkt werden

### Grenzen der Kooperation

Eine Kooperation

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



#### Weitere Informationen:

- ▶ BMWi-Infoletter GründerZeiten Nr. 11 „Kooperationen“
- ▶ Übersicht: Kooperations-Grundsätze
- ▶ Übersicht: 10 typische Probleme bei Kooperationen
- ▶ DIHK-Publikation „Mit Kooperationen zum Erfolg!“

eTraining „Gemeinsam stärker: Kooperationen“ Lektion 1: Kooperation: Ja oder nein?

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Kooperationsfelder

### Kooperationsfeld: Einkauf/Beschaffung

Einkaufs-Kooperationen sind besonders wirksame Instrumente, wenn es darum geht, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern: durch Einsparung von Zeit und Geld. Viele kleine und mittlere Handels-Unternehmen hätten z. B. ohne den gemeinschaftlichen Einkauf am Markt keine Chance: Nur so erhalten sie bei den Lieferanten vergleichbar günstige Preiskonditionen wie Großunternehmen. Gemeinsam beauftragte professionell und vollzeitbeschäftigte Einkäufer können eine größere Anzahl von Quellen prüfen und damit eine größere Vielfalt von Waren ins Sortiment bringen, als dies ein einzelner Händler für seinen eigenen Bedarf könnte. Einkaufs-Kooperationen des Handels, der Industrie und des Handwerks sind möglich durch:

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

### Vorteile bei Einkauf/Beschaffung:

- ▶ Preisnachlass durch Einkaufsbündelung
- ▶ Verringerung der Beschaffungszeiten
- ▶ Erschließung neuer Beschaffungsmärkte
- ▶ Verbesserung des Informationsstandes
- ▶ Kalkulation günstigerer Preise

### Kooperationsfeld: Vertrieb

Vertriebs-Kooperationen gehören zu den häufigsten Kooperations-Formen. Im Vertrieb lassen sich folgende Aufgabengebiete unterscheiden, in denen eine Kooperation möglich ist:

- ▶ Verkauf
- ▶ Werbung
- ▶ Service, Kundendienst

Ob Kooperationen in einem, in mehreren oder sogar allen Bereichen möglich und sinnvoll sind, hängt vom Einzelfall ab. Mehrere Bereiche zu kombinieren kann oft schon allein deshalb erforderlich sein, weil sich ein Ausgleich der Vorteile für alle Partner durch die Kooperation auf einem einzigen Gebiet nicht erzielen lässt. So ist es beispielsweise häufig der Fall, dass der



eine Partner über eine stärkere Verkaufsorganisation verfügt, der andere dagegen über einen stärkeren Kundendienst oder über besser qualifizierte Verkaufsförderer. Vertriebs-Kooperationen sind möglich durch:

- ▶ Kooperation innerhalb eines Landes, z. B. ein süddeutsches Unternehmen vertritt ein norddeutsches Unternehmen regional
- ▶ Kooperation mit Partnern im Ausland:
- ▶ Ein Unternehmen im Ausland vertritt die Produkte eines deutschen Unternehmens
- ▶ Ein deutsches Unternehmen vertritt die Produkte eines ausländischen Partners in Deutschland
- ▶ Kooperation mit Unternehmen, die andere Absatzwege erschließen.

#### **Vertrieb: Verkauf**

Der Erfolg eines Unternehmens hängt letztendlich davon ab, wie viele seiner Produkte oder wie oft es seine Leistungen verkaufen kann. Das bedeutet: Je vielfältiger die Kontaktmöglichkeiten mit potenziellen Kunden sind, desto besser. Verkaufs-Kooperationen, die genau dazu beitragen sollen, sind möglich durch:

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

#### **Vorteile beim Verkauf:**

- ▶ Kalkulation günstigerer Preise
- ▶ Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen
- ▶ Erschließung neuer Absatzmärkte
- ▶ Gewinn zusätzlicher Kunden

- ▶ Möglichkeit der Übernahme von Komplett-Aufträgen
- ▶ Kosteneinsparung bei Marketing, Vertrieb, Logistik
- ▶ Hilfe beim Markteintritt
- ▶ Ausbau der Marktposition

#### **Vertrieb: Werbung**

Werbeaktivitäten sind meist kostspielig. Daher wird Kosten sparende Gemeinschaftswerbung immer wichtiger. Das gilt vor allem für die Finanzierung und Risikoteilung bei internationalen Marketingstrategien. Es geht aber nicht allein „ums Geld“: Mit entscheidend ist ein größeres Marketing-Potenzial, da einzelbetriebliche Stärken (Werbe-Know-how, Erfahrung bei der Erschließung ausländischer Märkte, Vertriebspersonal) zusammengeführt und genutzt werden können. Kooperationen in Sachen Werbung sind möglich durch:

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

#### **Vorteile bei Werbung:**

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

#### **Vertrieb: Service, Kundendienst**

Gewährleistungen für gelieferte Produkte und erbrachte Leistungen, Service und Kundendienst werden zunehmend zu Wettbewerbs entscheidenden Merkmalen eines Unternehmens. In vielen Fällen wird der Kaufentscheid heute nicht nach dem Preis, sondern nach der Verfügbarkeit und Qualität des Kundendienstes getroffen. Dieser Service erfordert aber, dass ein Unternehmen über eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern und Fahrzeugen verfügt. Und wenn es darüber verfügt, so ist nicht gewährleistet, dass diese tatsächlich immer ausgelastet sind. Umgekehrt gilt: Es gibt für jedes Service-Team immer wieder Belastungsspitzen. Und im Som-

mer muss für Urlaubsvertretungen gesorgt werden. Eine Kundendienst-Kooperation hilft einerseits, die Service-Kosten zu senken. Andererseits ermöglicht sie, bei einem erforderlichen Einsatz schnell zu reagieren und bringt dem Unternehmen damit einen Image-Bonus. Kundendienst-Kooperationen sind möglich durch:

- ▶ Übernahme von fachspezifischen Kundendienst-Aufträgen
- ▶ Gegenseitige Vertretung der Kooperationspartner in bestimmten Regionen
- ▶ Gegenseitige Vertretung der Kooperationspartner zu bestimmten Zeiten (z. B. Urlaubsvertretung)
- ▶ Gemeinsame Kunden-Beratungsstellen
- ▶ Gemeinsame Aus- und Weiterbildung der Servicemannschaft

#### **Vorteile bei Service/Kundendienst:**

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

### **Kooperationsfeld: Beschaffung und Auswertung von Informationen**

Marktforschung und Markterkundung sind wichtige Mittel der Absatzplanung. Sie liefern wichtige Marktdaten, z. B. über Verbrauchergewohnheiten, Werbemöglichkeiten, neue Märkte. Aber: Welches kleine oder mittlere Unternehmen kann es sich leisten, allein ein Marktforschungsunternehmen mit einer Marktstudie zu beauftragen? Was einem einzelnen Auftraggeber zu teuer ist, mag für eine Kooperationsgemeinschaft erschwinglich werden. Dasselbe gilt für die Beobachtung der konjunkturellen und strukturellen Veränderungen mittels Konjunktur- und Strukturanalysen, für Betriebs- und Branchenvergleiche oder das Aufstellen von branchenspezifischen Kalkulationsrichtlinien zur Preisermittlung. Kooperationen zur gemeinschaftlichen Beschaffung von Informationen sind möglich durch:

- ▶ Gemeinsame Finanzierung von Forschungsaktivitäten oder -aufträgen durch eine Gruppe von Unternehmen

- ▶ Benchmarkingaktivitäten innerhalb eines Kooperations-Verbundes, z. B. durch Arbeitskreise, die fachspezifische Informationen und Erfahrungen austauschen

#### **Vorteile bei Beschaffung und Auswertung von Informationen:**

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

### **Kooperationsfeld: Akquise und Ausführung von Komplettaufträgen**

Kunden erwarten zunehmend komplette Problemlösungen mit weit reichenden Servicepaketen als „Dienstleistungen aus einer Hand“. Den meisten kleinen und mittleren Unternehmen ist dies im Alleingang nicht möglich. Um im Wettbewerb nicht ins Hintertreffen zu geraten, können sie ihr Leistungsspektrum z. B. durch eine Kooperation erweitern. Auf diese Weise können sie sich dann um größere Aufträge bewerben und mit großen Wettbewerbern konkurrieren. Dabei spielt es für die Kunden in der Regel keine Rolle, ob der Auftrag von einem Betrieb allein oder von mehreren gemeinsam übernommen wird. Kooperationen für Komplettaufträge sind möglich durch:

- ▶ Bietergemeinschaften
- ▶ Arbeitsgemeinschaften
- ▶ Joint Ventures
- ▶ Virtuelle Unternehmen

#### **Vorteile bei Akquise und Ausführung von Komplettaufträgen:**

- ▶ Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie

- ▶ Auslastung vorhandener Kapazitäten
- ▶ Verbesserung der Qualität
- ▶ Erweiterung des Angebots-Spektrums
- ▶ Gewinn zusätzlicher Kunden
- ▶ Ausbau der Marktposition

### Kooperationsfeld: Produktion/Fertigung

Vorrangiges Ziel einer Produktions-Kooperation ist es, die Produktionskosten der beteiligten Unternehmen zu senken. Dies kann geschehen, indem sich Unternehmen anfallende Kosten teilen: z. B. durch die Herstellung größerer Mengen bestimmter Teile bzw. die Vermeidung unrentabler Kleinserien, außerdem durch die Aufteilung von Fixkosten z. B. für teure Maschinen oder gemeinsame Werkzeuge. Wichtig ist aber auch die Möglichkeit, unnötige Kosten (z. B. durch den Stillstand von Produktionsanlagen) zu vermeiden.

Darüber hinaus bietet eine Produktions-Kooperation die Chance, flexibel zu reagieren, wenn es z. B. bei guter Auftragslage zu Produktions-Engpässen im eigenen Unternehmen kommen sollte. Nicht übersehen werden sollte die Chance, eine bessere Produktqualität zu erzielen, indem die Produktionserfahrungen aller beteiligten Betriebe zusammengeführt werden. Vorsicht ist aber vor dem Aufbau von Überkapazitäten (durch Produktions-Aufträge des Partners) und davor geboten, Fertigungs-Know-how durch die Ausgliederung zu verlieren. Produktions-Kooperationen sind möglich durch:

- ▶ Gemeinsame Anschaffung und Nutzung bestimmter Produktionsanlagen (z. B. teure Spezialmaschinen)
- ▶ Gemeinsame Fertigung bestimmter Teile
- ▶ Gleichmäßige Auslastung der Produktionsanlagen
- ▶ Abbau von Beschäftigungsspitzen durch Kooperation mit anderen Unternehmen; hier ist ein hohes Maß an Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen erforderlich, da die Gefahr sehr groß ist, dass Kunden abgeworben und übernommen werden
- ▶ Spezialisierung und damit rationellere Fertigung bei höherem Qualitätsstandard
- ▶ Gegenseitigen Austausch von Spezialarbeiten (z. B. Schweißarbeiten gegen Dreharbeiten)
- ▶ Austausch von Spezialisten für Wartungsarbeiten
- ▶ Gemeinsame Ab- und Verpackung
- ▶ Unternehmensübergreifenden Informationsaustausch mit Lieferanten, Kunden, technischen Instituten usw.
- ▶ Aufbau gemeinsamer Informationsstellen und Datenbanken für die Produktion
- ▶ Gemeinsame Aus- und Weiterbildung von Produktionsmitarbeitern
- ▶ Gemeinsame Abfallbeseitigung als heute besonders kostenintensive Aufgabe der meisten Unternehmen

#### Vorteile bei Produktion/Fertigung:

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

### Kooperationsfeld: Verwaltung

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

- ▶ Gemeinsame Büroorganisation (z. B. Empfang, Telefonzentrale, Sekretariat)
- ▶ Gemeinsames Rechnungswesen (z. B. zentrale Buchstellen)
- ▶ Gemeinsame EDV-Anlagen
- ▶ Gemeinsame Entwicklung von Software-Programmen für das Rechnungswesen usw.
- ▶ Gemeinsame Aus- und Weiterbildung der Verwaltungsangestellten
- ▶ Inkassogemeinschaften; in vielen kleinen und mittleren Unternehmen wird im Alltag nur nachlässig überprüft, ob ausstehende Rechnungen bezahlt sind, und das Inkasso wird „nebenher“ betrieben; der Auftrag ist erledigt, die Rechnung

geschrieben, das Thema „vom Tisch“; die immer noch allzu langen Fristen vieler Zahlungen und auch die beträchtlichen völligen Zahlungsausfälle belegen, wie wichtig es ist, dass das Inkasso konsequent betrieben wird; vor allem für kleinere Unternehmen mit wenig Personal bietet sich an, Inkassogemeinschaften mit weiteren Unternehmen zu bilden

#### **Vorteile bei Verwaltung:**

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

### **Kooperationsfeld: Personalplanung/Aus- und Fortbildung**

Eine der drängendsten Aufgaben der Zukunftssicherung für kleine und mittlere Unternehmen ist die Personalentwicklungsplanung und – damit verknüpft – die betriebliche Bildungsarbeit. Nicht jedes Unternehmen kann die große Zahl von Mitarbeitern fest einstellen, die es – in Zeiten einer Spitzenbelastung – braucht. Nicht jedes Unternehmen kann sich darüber hinaus die Fachkräfte leisten, die es benötigt. Und nicht jedes Unternehmen ist in der Lage, eine fachlich ausgewogene betriebliche Bildungsarbeit allein „auf die Beine zu stellen“. Eine schwierige Aufgabenstellung, die gleichzeitig gute Ansatzpunkte für Kooperationen bietet. Gemeinschaftliche Personalplanung sowie Aus- und Fortbildungs-Kooperation sind möglich durch:

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

- ▶ Gemeinsame Anschaffung von Lehrmitteln (z. B. Computer Based Training Software)

#### **Vorteile bei Personalplanung/Aus- und Fortbildung:**

- ▶ Erhalt und Zugewinn von Know-how und Technologie
- ▶ Ausgleich fehlender Kapazitäten
- ▶ Verbesserung der Qualität
- ▶ Erweiterung des Angebots-Spektrums
- ▶ Verringerung von Produktionszeiten

### **Kooperationsfeld: Forschung und Entwicklung**

Jedes Unternehmen muss seine Produkte und Leistungen regelmäßig erneuern und den neuen Markterfordernissen anpassen. Die besondere Innovationsfähigkeit und Flexibilität zählen zu den wichtigsten „Charaktereigenschaften“ des Mittelstands. Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen stärken die Leistungsfähigkeit der beteiligten Unternehmen und ermöglichen ihnen, in dem sich verschärfenden Wettbewerb zu bestehen. Bei Know-how-Kooperationen werden Synergieeffekte besonders deutlich. Dies gilt sowohl für Innovationen auf dem Gebiet neuer Produkte als auch für Innovationen auf dem Gebiet neuer Anwendungen und Einsatzbereiche. Forschungs- und Entwicklungs-Kooperationen sind möglich durch:

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

#### **Vorteile bei Forschung und Entwicklung:**

- ▶ Erhalt und Zugewinn von Know-how- und Technologie
- ▶ Erhöhung der Innovationskompetenz

- ▶ Verbesserung der Qualität
- ▶ Erhöhung der Innovationskompetenz
- ▶ Verbesserung der Qualität
- ▶ Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen



### Forschungskooperationen

#### Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen:

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

#### Zusammenarbeit mit der Großindustrie:

Vorteilhaft ist die Beteiligung eines finanziell potenten Partners, der damit verbundene Zugang zu großen FuE-Abteilungen und die damit einhergehende Anbahnung einer meist langjährigen Zusammenarbeit. Vorsicht aber vor möglichen bürokratischen Strukturen beim Partner, vor denkbarem Verlust von sensiblen Daten und einer ggf. einseitigen Auswertung der Forschungsergebnisse durch den größeren Kooperations-Partner. Wichtig ist, alle Fragen von Geheimhaltung und Haftung in einem Vertrag zu klären, den Personenkreis mit Zugang zu Daten zu begrenzen und das Recht an den Ergebnissen von Forschung und Entwicklung vertraglich zu fixieren.

#### Zusammenarbeit mit anderen Mittelständlern:

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

## Lizenzen

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

**Hintergrund:** Den unternehmerischen Wettbewerb allein mit den Ergebnissen der eigenen Forschung und Entwicklung zu bestreiten, ist kaum einem mittelständischen Unternehmen möglich. Eine permanente Nutzung externer Forschungsergebnisse

und Technologien ist notwendig. Diesen Prozess gilt es systematisch zu organisieren und zu entwickeln. Jahr für Jahr werden auf dem internationalen Lizenzmarkt mehrere Tausend neue Produkte und Technologien zum Kauf oder zur Nutzung angeboten. Dazu kommt eine Vielzahl von Forschungsergebnissen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, die wiederum die Basis für neue Produkte und Technologien sind. Untersuchungen der letzten Jahre beweisen, dass die Inanspruchnahme unternehmensfremden Wissens wesentlich zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. Lizenzgeschäfte sind sinnvoll:

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

#### Vorteile von Lizenzen:

- ▶ Erhalt und Zugewinn von Know-how- und Technologieposition
- ▶ Auslastung vorhandener Kapazitäten

#### Weitere Informationen:

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal: Kooperationsfelder
- ▶ Checkliste: Legen Sie Ihre Kooperations-Maßnahmen fest
- ▶ Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.
- ▶ Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr: Kooperationen
- ▶ Netzwerk Elektronischer Geschäftsverkehr: „Beschaffungskooperationen“
- ▶ DIHK-Publikation „Forschungs- und Entwicklungskooperationen“, Bestellfunktion



eTraining „Gemeinsam stärker: Kooperationen“ Lektion 1: Kooperation: Ja oder nein?

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

# Recht

Die folgenden Informationen ersetzen keine Rechtsberatung. Die folgenden Hinweise greifen vielmehr die wichtigsten Fragen zur Organisation und zur Rechtsform einer Kooperation auf und sollen eine Orientierungshilfe sein. Zu konkreten Vertragsfragen oder zur Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Rechtsform sollten die Partner unbedingt mit ihrem Rechtsanwalt und/oder Steuerberater sprechen.

## Kooperations-Vereinbarung

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

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

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

Eine Kooperations-Vereinbarung muss nicht mit juristischen Spitzfindigkeiten gespickt und über viele

Seiten aufgebläht sein. Oft genügen pro Absatz wenige Sätze. Sie sollte folgende Punkte enthalten:

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

Besonders zu beachten sind bei Kooperations-Vereinbarungen die bestehenden gesetzlichen Regelungen. Diese können im Ausland ganz anders sein als in Deutschland. So sind z. B. Auflagen und Vorschriften zum Schutz der Menschen und der Umwelt ebenso zu beachten wie die Gesetze gegen unlauteren Wettbewerb, die sich in anderen Ländern vom deutschen Recht unterscheiden können. Bei Verträgen, die ein Schutzrecht zum Gegenstand haben (z. B. Patent), ist die Regelung von Schutzrechtsverletzungen durch Dritte und deren Abwehr ein wichtiger Punkt. Hier ist auch festzuhalten, welche Pflichten dem Schutzrechtsgeber und welche dem Schutzrechtsnehmer obliegen.

### Weitere Informationen:

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal: Recht
- ▶ Übersicht: Muster für eine Absichtserklärung
- ▶ Übersicht: Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung
- ▶ BMWi-Infoletter GründerZeiten Nr. 35 „Recht und Verträge“
- ▶ BMJ: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen

eTraining „Gemeinsam stärker:  
Kooperationen“ Lektion 2: Recht  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)





## (Rechts)formen

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

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

## Kooperationsformen (Beispiele)

### Bietergemeinschaft/Arbeitsgemeinschaft

Bietergemeinschaften sind sinnvoll, wenn sich verschiedene kleinere Unternehmen für einen größeren Auftrag (z. B. Bau eines Bürogebäudes) bewerben wollen. Eine Bietergemeinschaft ist immer zeitlich befristet: bis zur Auftragsvergabe durch den Auftraggeber. Wird der erwünschte Auftrag an die Gemeinschaft erteilt, wird aus der Bietergemeinschaft eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE). Sie beginnt mit der Auftragserteilung und endet mit dem Ablauf der Gewährleistung. Achtung: Die Bietergemeinschaft sollte eine schriftliche Vereinbarung darüber treffen, bei Auftragsvergabe den Auftrag gemeinschaftlich auszuführen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass ein Partner der Bietergemeinschaft „abspringt“ und der verbleibende Partner daraufhin nicht mehr in der Lage ist, den Auftrag allein zu bewältigen.

### Interessengemeinschaft/Strategische Allianz

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

## Rechtsformen

Die oben vorgestellten Kooperations-Formen haben in der Regel die Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) bzw. BGB-Gesellschaft, zuweilen auch – bei Kaufleuten - einer Offenen Handelsgesellschaft (OHG). Darüber hinaus gibt es die bei Kooperationen weit verbreitete Genossenschaft. Für Freiberufler bietet sich außerdem die Partnerschaftsgesellschaft an.

### Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

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

### Genossenschaften (eG)

Die eingetragene Genossenschaft ist eine Rechtsform, die (laut Genossenschaftsgesetz) ihre Mitglieder bei ihren wirtschaftlichen Unternehmungen fördern soll. Dazu können gehören: Einkauf, Produktion/Fertigung, Verkauf auf gemeinschaftliche Rechnung. Außerdem kann die Genossenschaft auf gemeinschaftliche Rechnung z. B. Maschinen zur gemeinschaftlichen Nutzung anschaffen. Diese Ziele könnten grundsätzlich auch durch jede andere Rechtsform erreicht werden. Die Genossenschaft bietet ihren Mitgliedern allerdings einen relativ geringen bürokratischen Aufwand (z. B. im Unterschied zur GmbH) und eine Haftungsbeschränkung durch die Gesellschaft.

### Partnerschaftsgesellschaft (PartGG)

Die Partnerschaftsgesellschaft ist eine Rechtsform für Angehörige der Freien Berufe, die eigenverantwortlich mit Partnern zusammen arbeiten wollen. Sie ist für Berufsgruppen gedacht, denen die Rechtsform der GmbH verwehrt oder zu aufwändig ist. Damit ist die Partnergesellschaft eine attraktive Alternative zur

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

**Weitere Informationen:**

- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal: Kooperationsformen
- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal: Rechtsformen
- ▶ BMWi-Infoletter GründerZeiten Nr. 33 „Rechtsformen“
- ▶ Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.

eTraining „Gemeinsam stärker:  
Kooperationen“ Lektion 2: Recht

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)



# Kooperationspartner

## Persönliche Eigenschaften und Anforderungsprofile

Was möchten und können Sie in eine Kooperation einbringen? Welche Leistungen erwarten Sie von Ihrem Partner? Über diese Fragen sollten Sie sich im Klaren sein, bevor Sie sich auf die Suche nach einem oder mehreren Kooperationspartnern begeben. Auf diese Weise erhalten Sie nicht nur eine erste Vorstellung davon, wie der künftige Partner „aussehen“ sollte. Darüber hinaus lässt sich auch frühzeitig möglicher Konfliktstoff der künftigen Zusammenarbeit erkennen.

## Anforderungen an Kooperationspartner beschreiben

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

### Harte Faktoren

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

- ▶ Welches Geschäftsfeld (z. B. Produktion, Absatz, Kundenakquise) sollte das Partner-Unternehmen abdecken?
- ▶ Über welche Ressourcen (z. B. Know-how, Fertigungsanlagen) sollte es verfügen?
- ▶ Welche technologische Kompetenz sollte es besitzen?
- ▶ Welche Kunden sollte das Unternehmen bedienen?
- ▶ Welche besonderen Management-Fähigkeiten sollte es aufweisen?
- ▶ Wie groß (z. B. Zahl der Mitarbeiter, Umsatz) sollte es ein?
- ▶ An welchem Standort sollte es sich befinden?

- ▶ Wer einen Partner für den Vertrieb im Ausland sucht, sollte sich zunächst darüber klar werden, welchen Markt er ansteuern will: in der EU, in Osteuropa, Asien usw.?
- ▶ Zu welchen Zielmärkten sollte das Partner-Unternehmen Verbindungen haben?

### Weiche Faktoren

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

- ▶ Welchen Umgangston, welcher Führungsstil, welche Unternehmenskultur sollte im Partner-Unternehmen herrschen?
- ▶ Wie viel Engagement hinsichtlich Zeit, Energie, Personal usw. sollte der Partner einbringen?

Anhand des Anforderungsprofils kann man sich nun auf die Suche nach dem „Wunschpartner“ begeben.

### Weitere Informationen:

- ▶ Checkliste: Welche Ziele möchten Sie mit einer Kooperation erreichen?
- ▶ Checkliste: Fragen an Ihren Kooperations-Partner



eTraining „Gemeinsam stärker: Kooperationen“ Lektion 3: Kooperationspartner

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Kooperationspartner finden

Wenn Sie ein Anforderungsprofil erstellt haben, wissen Sie zwar, welche Voraussetzungen Ihr Kooperations-Partner erfüllen sollte. Nun müssen Sie ihn allerdings auch finden. Am einfachsten ist es natürlich, wenn Sie bereits Geschäftsverbindungen zum künftigen Partner unterhalten. Ist dies nicht so, stehen Ihnen eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Partnersuche bereit.

### Industrie- und Handelskammern oder Handwerkskammern

Der erste Weg auf der Suche nach einem Kooperationspartner sollte immer zur örtlichen Industrie- und Handelskammer (IHK) oder zur Handwerkskammer (HWK) führen. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und die IHKs bieten im Internet eine Kooperationsbörse (IHK) an, die Kooperationspartner aus den Bereichen Dienstleistung, Handel oder Produktion vermittelt.

[www.kooperationsboerse.ihk.de](http://www.kooperationsboerse.ihk.de)

### Handwerkskammern

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

### Persönliche Kontakte

Eine Kooperationsanbahnung durch persönliche Kontakte funktioniert nach aller Erfahrung am besten. Als häufigste Kontaktvermittler fungieren: Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Betriebsberater, Unternehmensmakler, Anwälte und Bankenvertreter. Darüber hinaus sind auch Freunde, Verwandte und Bekannte oft am Zustandekommen einer Kooperation beteiligt. Lassen Sie also in Geschäftskreisen „anklingen“, dass Sie auf „Brautschau“ sind. Partner, die auf diesem Weg zusammen finden, wissen frühzeitig (z. B. durch Berichte und Empfehlungen von Geschäftsfreunden), was sie voneinander zu halten haben. Aber Achtung: Man sollte sich aber auf diesem „privaten Heiratsmarkt“ nicht vorschnell auf einen Partner festlegen, sondern jeden Kandidaten sorgfältig unter die Lupe nehmen.

### Messen

Einen gute Hilfe bei der Suche nach Kooperationspartnern sind Besuche oder Beteiligungen an Messen im In- und Ausland.

### Anzeigen in Fachzeitschriften

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

### International Auslandshandelskammern

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

Das E-Trade-Center ist die Internetbörse der AHKs und IHKs für internationale Kooperationen, Angebote für Waren oder Dienstleistungen usw. Der Internetservice unterstützt Unternehmen bei der Suche nach einem Geschäftspartner. Hier können auch Kooperations-Angebote kostenlos veröffentlicht und abgefragt werden. Kontakt: über die regionalen IHKs und AHKs oder unter [www.etrade-center.com](http://www.etrade-center.com).

#### Weitere Informationen:

- ▶ IHK-Kooperationsbörse
- ▶ Beratungs- und Informationssystem im Handwerk (BiS)
- ▶ Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V.: Grundlagenwissen über Kooperationen im Handwerk
- ▶ IHK-Technologiebörse zur Förderung des Technologietransfers
- ▶ E-Trade-Center Kooperationsbörse für internationale Geschäfte



eTraining „Gemeinsam stärker:  
Kooperationen“ Lektion 3: Kooperationspartner

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

eTraining „Export-Vorbereitung“

[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

## Kooperation gemeinsam vorbereiten

### Vorsichtige Kontaktaufnahme

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

### Zusammenarbeit planen

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

### Ziele zwischen Kooperations-Partnern abgleichen

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

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

### Bei größeren Vorhaben: Kooperations-Manager bestimmen

Um eine Kooperation erfolgreich vorzubereiten, in die Tat umzusetzen und zwischen allen Beteiligten zu koordinieren, sollten bestimmte Verantwortlichkeiten für den gesamten Prozess in der Hand einer Kooperations-Managerin oder eines Kooperations-Managers liegen. Dabei sollten die Partner darüber nachdenken, ob sie einen gemeinsamen Kooperations-Manager installieren oder je einen pro Partner-Unternehmen. Dem Kooperations-Manager kommt eine Schlüsselrolle dafür zu, dass die Kooperation erfolgreich „über die Bühne“ geht. Er trägt also eine hohe Verantwortung. Außerdem braucht er das absolute Vertrauen seiner Geschäftsleitung. Er muss auch aus dem „normalen“ hierarchischen „Gerangel“ herausgenommen sein und sich nur auf seine Aufgaben konzentrieren können. Es muss eindeutig geklärt sein, vom wem der Kooperations-Manager Weisung entgegenzunehmen hat und wem gegenüber er weisungsbefugt ist.

Kooperations-Manager sollten – wenn möglich – nur Mitarbeiter der Partner-Unternehmen werden. Keinesfalls sollten für längere Zeit Externe als Kooperations-Manager arbeiten. Sie sind womöglich zu weit entfernt von internen Diskussionen und Entscheidungen über unternehmerische Ziele und Strategien. Die Ergebnisse dieser Diskussionen müssen jederzeit mit den Zielen und dem Verlauf der Zusammenarbeit abgestimmt werden können. Achtung: Eine Geschäftsleitung entscheidet mit der Auswahl eines Kooperations-Managers über den Erfolg des gesamten Kooperationsvorhabens. Darum sollte keine Geschäftsleitung zögern (etwa aus Kostengründen), eine Kooperations-Managerin oder einen Kooperations-Manager einzusetzen.

So erleichtert sie sich und ihren Mitarbeitern das Leben mit und während der Kooperation erheblich. Nach Möglichkeit sollte sie bzw. er diese Aufgabe hauptamtlich übernehmen. Sollte eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter nebenher als Kooperations-Manager tätig sein, führt das erfahrungsgemäß dazu, dass diese bzw. dieser überlastet ist und Mitarbeiter, das Gefühl vermittelt bekommen, nicht ernst genommen zu werden.

### Aufgaben des Kooperations-Managers

Ein Kooperations-Manager sollte ein „Allrounder“ sein und hohe fachliche und soziale Kompetenzen besitzen. Seine Aufgabenbeschreibung sollte entsprechend ausgestaltet sein, ebenso seine hierarchische Einbindung und sein Aktionsradius und – keineswegs nebensächlich – die Dotierung seiner Position.

Sie bzw. er muss:

- ▶ Ängste abbauen
- ▶ zuhören können
- ▶ organisieren können
- ▶ begeistern können
- ▶ beraten können
- ▶ integrierend wirken
- ▶ konfliktfähig sein
- ▶ durchsetzungsfähig sein
- ▶ kompromissfähig sein
- ▶ unternehmerisch denken
- ▶ zuverlässig sein

### Mitarbeiter beteiligen und auswählen

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

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

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

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

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

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

### Kooperations-Maßnahmen planen

Nachdem sich die Kooperations-Partner darüber verständigt haben, welche Ziele sie ansteuern, müssen sie nun festlegen, wie sie diese Ziele erreichen wollen. Alle Ziele und Maßnahmen sind „Eckpunkte“ eines gemeinschaftlichen Kooperations-Plans. Ein Kooperations-Plan sollte enthalten:

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

Dieser Kooperations-Plan sollte unbedingt schriftlich festgehalten werden. Nicht aus Misstrauen; vielmehr als eindeutige „Wegbeschreibung“ für die gemein-

same Zusammenarbeit. Er kann Bestandteil einer vertraglichen Kooperations-Vereinbarung werden oder an die Stelle eines solchen Vertrags treten, wenn die Partner auf weitere Formalitäten verzichten wollen (und können).

### Kooperation kontrollieren

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

Wer wissen will, ob eine Kooperation funktioniert und erfolgreich ist, muss dies natürlich zuallererst an den vorgegebenen und vereinbarten Zielen messen. Diese Vereinbarungen sollten Sie in der Kooperations-Dokumentation finden.

Spätestens jetzt stellt sich heraus, wie wichtig es ist, diese Ziele genau zu definieren und die richtigen Messgrößen zu vereinbaren, damit es keine Konflikte bei der Erfolgsmessung gibt. Zuständig für diese Kooperations-Kontrolle und -Gestaltung sind die Geschäftsleitungen der Partner sowie die genannten Kooperations-Manager. Konsequenzen: Falls die gesteckten Ziele erreicht oder weiterhin in erreichbarer Nähe sind, ist alles in Ordnung. Hat die Kooperation aber die gesteckten Ziele verfehlt, so müssen

- ▶ die Gründe dafür ermittelt werden,
- ▶ bei lösbaren Problemen oder Konflikten Anpassungen in der Kooperation durchgeführt werden,
- ▶ bei unlösbaren Problemen oder Konflikten die gemeinsamen Arbeiten beendet werden.

### Verläuft die Kooperation reibungslos?

Ob eine Kooperation erfolgreich ist, hängt vor allem davon ab, ob sie reibungslos funktioniert. Die Ziele können noch so verlockend und Maßnahmen noch so zweckmäßig sein, wenn die handelnden Personen nicht können oder wollen. Daher sollte zwischen den Partnern eine Checkliste verabredet werden, anhand derer sowohl die Geschäftsleitungen als auch die Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen den Verlauf der Kooperation beschreiben. Konsequenzen: Bei Problemen oder Konflikten sollten beide Partner ggf. ge-

meinsam über Veränderungen in der Ausgestaltung des Kooperationsprozesses entscheiden sowie eventuelle Missverständnisse zwischen den Partnern ausräumen

### Verläuft die Kooperation reibungslos?

Geschäftsleitungen und Mitarbeiter sollten in regelmäßigen Abständen folgende Fragen beantworten:

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

Quelle: Ingrid Schubert: Kooperationsprojekte erfolgreich durchführen, RKW

### Anpassungen vornehmen

Wenn Kontrollen ergeben, dass eine Kooperation die gesteckten und vereinbarten Ziele (noch) nicht erreicht hat oder es im Kooperations-Ablauf „hakt“, muss über Nachbesserungen nachgedacht werden. Wer wissen will, um welche Maßnahmen es sich handelt und wie Veränderungen aussehen könnten, sollte sich dabei zunächst an den vorgegebenen und vereinbarten Maßnahmen orientieren. Voraussetzung dafür ist allerdings die Gewissheit, dass diese Anpassungs-Maßnahmen tatsächlich Früchte tragen werden. Manches Mal ist es zwar schmerzlich, aber besser, eine nachweislich und nachhaltig erfolglose oder schwierige Kooperation zu beenden.

## Konflikte ansprechen

Auch in Unternehmens-Kooperationen gibt es Unzufriedenheiten und nachlassendes Engagement, die darauf hindeuten können, dass ein Partner die „Scheidung“ wünscht. Für einen möglichen Bruch der Kooperation gibt es eine Reihe von Warnsignalen.

### Reaktionen im eigenen Unternehmen:

- ▶ Das Verhalten im Unternehmen ist zunehmend auf eigene Vorteile gerichtet
- ▶ Verabredete Maßnahmen und Spielregeln werden nicht eingehalten

- ▶ Unzufriedenheit wird offen geäußert
- ▶ Es wird offen an der Kooperation vorbei operiert

#### Reaktionen im Partner-Unternehmen:

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

#### Reaktionen aus der Umwelt:

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

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

#### Auf Unstimmigkeiten reagieren (Sanktionen)

Wie soll man reagieren, wenn man mit der Kooperation unzufrieden ist, womöglich deutliche Anzeichen dafür wahrnimmt, dass das Engagement des Partners schwindet: Informationen kommen nicht mehr an, verabredete Termine werden nicht eingehalten, die gesteckten Ziele werden nicht erreicht. Nicht immer sind die „Versäumnisse“ auf der anderen Seite aber eindeutig auszumachen. Oft läuft die Zusammenarbeit einfach nicht „rund“, die Stimmung ist schlecht, man erlaubt sich Nachlässigkeiten. Hier sollte man eher mit „Fingerspitzengefühl“ vorgehen. Anstelle von denkbaren Sanktionen sollten die Partner Unstimmigkeiten oder Unzufriedenheiten offen ansprechen und – anhand des gemeinsam festgelegten Kriterienkatalogs für die Erfolgskontrolle - herausarbeiten, welcher Partner sich warum nicht mehr wohlfühlt. Erst dann, wenn ein klärendes Gespräch nicht weiter hilft, sollte der Partner offiziell und schrittweise auf Versäumnisse aufmerksam gemacht werden:

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

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

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

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

#### Aktionspläne nutzen

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

- ▶ Meilensteinpläne
- ▶ Arbeitspakete
- ▶ Aktionsprotokolle

#### Spielregeln beachten

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

#### Spielregeln

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

#### Vertrauen schaffen

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

Vertrauen durch besondere Maßnahmen und Verhaltensweisen zu fördern.

#### Vertrauen schaffen

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

#### Für effektive Kommunikation sorgen

Zu einer effektiven Kommunikation sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein:

- ▶ regelmäßige gegenseitige Information
- ▶ verbindliche Listen zuständiger Ansprechpartner für bestimmte Fragen
- ▶ regelmäßige Treffen, die mit Angabe der Beteiligten und Tagesordnungen festzulegen sind
- ▶ Abstimmung der elektronischen Medien zwischen den Partnern
- ▶ Begleitung des gesamten Kooperationsvorhabens durch eine Projektdokumentation
- ▶ einen ständigen „Protokollführer“

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

- ▶ Eine ergebnisorientierte Gesprächsführung (keine wiederholten Diskussionen ohne Resultat)
- ▶ Eine Gesprächsführung, die jeden zu Wort kommen lässt
- ▶ Aktives Zuhören
- ▶ Moderation von Arbeitsgruppen
- ▶ Umgang mit Kommunikationsstörungen und Konflikten
- ▶ Wenn nötig, sollten hier vor Arbeitsbeginn Schulungen durchgeführt werden.



# Checklisten und Übersichten

## Kooperations-Grundsätze

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

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



## 10 typische Probleme bei Kooperationen

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

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

## Muster für eine Absichtserklärung interessierter Unternehmen

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

Fa. \_\_\_\_\_ vertreten durch Frau/Herrn \_\_\_\_\_

Fa. \_\_\_\_\_ vertreten durch Frau/Herrn \_\_\_\_\_

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

### Handlungsfreiheit der beteiligten Firmen und Geheimhaltungspflicht

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

### Zielsetzungen und Aufgabenverteilung der Arbeitsgemeinschaft

Die Arbeitsgemeinschaft setzt sich das Ziel, und damit die Leistungsfähigkeit der Beteiligten gegenüber großbetrieblichen Unternehmensformen herauszustellen und zu fördern und dadurch die Wettbewerbsbedingungen zu verbessern.

Die erforderlichen Aufgaben (Zeitraum: \_\_\_\_\_, bis \_\_\_\_\_,) werden wie folgt verteilt: (Hinweis: Die Aufgaben können auch gemeinschaftlich übernommen werden.)

### Beziehungen der Partner

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

### Austritt/Eintritt/Ausschluss

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

### Einverständniserklärung

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

Ort: \_\_\_\_\_, Datum: \_\_\_\_\_

Unterschriften: \_\_\_\_\_

## Legen Sie Ihre Kooperations-Maßnahmen fest

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

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

## Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung

Wenn sich alle Kooperationspartner auf eine bestimmte Rechtsform geeinigt sowie ihre gemeinsamen Ziele und organisatorischen Rahmenbedingungen erarbeitet haben, sollten sie die wichtigsten Regelungen in einem Kooperationsvertrag fixieren. Beachten Sie dabei:

- ▶ Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Ausarbeitung.
- ▶ Erarbeiten Sie „Ihren“ Kooperationsvertrag. Musterverträge ersetzen keine individuelle Gestaltung.
- ▶ Lassen Sie Ihren Kooperationsvertrag in jedem Fall durch einen Spezialisten im Gesellschaftsrecht überprüfen oder binden Sie ihn von Anfang an in die Vertragsgestaltung ein.

Wichtige Punkte einer Kooperationsvereinbarung sind:

### Name und Sitz der Kooperation

### Zweck der Kooperation

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

### Rechtsbeziehung zwischen Kooperation, Partnern und Dritten

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

### Beginn, Dauer und Kündigung

Ist die Kooperation von vornherein nur befristet angelegt, müssen Sie dies im Vertrag einfügen.

### Kapitaleinlage und Beitragsregelung

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

### Rechte und Pflichten der Kooperationspartner

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

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



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

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

### **Geschäftsführung**

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

### **Rechnungslegung und Geschäftsjahr**

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

### **Ergebnisregelung**

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

### **Haftung und Gewährleistung**

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

### **Wettbewerbsverbot**

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

### Sanktionen

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

### Ausschluss eines Gesellschafters aus wichtigem Grund

Im Kooperationsvertrag sollten Sie Kündigungsgründe festlegen. Die Gesellschaft hat das Recht, einem Gesellschafter aus wichtigem Grund auch außerhalb der vereinbarten Fristen zu kündigen. Die Gründe ergeben sich teilweise aus den Gesetzen der einzelnen Rechtsformen.

Entsprechend muss die Beschlussfassung geregelt werden: Müssen die übrigen Gesellschafter einstimmig die Kündigung aussprechen? Auch müssen die Kooperationspartner festlegen, wie bei einer fristlosen Kündigung noch laufende Aufträge mit diesem Gesellschafter abgewickelt werden.

Das weitere Vorgehen hängt auch von der rechtlichen Konstruktion der Kooperation ab: Ist die Kooperation selbst Auftragnehmer oder sind die einzelnen Kooperationspartner Auftragnehmer? In letzterem Fall kann der Kooperationspartner nicht aus diesen noch laufenden Projekten ausgeschlossen werden.

### Ausscheiden eines Gesellschafters und Auflösungsregelung

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

### Konfliktregelung

Die Kooperation sollte Regelungen treffen, damit interne Auseinandersetzungen nicht direkt gerichtlich ausgetragen werden. Eine Lösungsmöglichkeit hierfür ist die Benennung eines Schiedsgerichts.

### Gerichtsstand

### Schlussbestimmungen

### Ort, Datum, Namen und Unterschriften der Kooperationspartner

## Welche Ziele möchten Sie mit einer Kooperation erreichen?

Welche Ziele wollen Sie mit Ihrem Unternehmen durch eine Kooperation erreichen und welche Ziele will Ihr Kooperationspartner erreichen? Stimmen die Ziele überein?

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



## Fragen an Ihren Kooperations-Partner

Klären Sie mit Ihrem Kooperations-Partner die folgenden Fragen:

- ▶ Inwiefern weicht die Kooperation von den vereinbarten Zielen ab?

---

---

Aus welchen Gründen?

---

---

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

---

---

- ▶ Inwiefern weichen die Zielsetzungen voneinander ab?

---

---

Aus welchen Gründen?

---

---

- ▶ Inwiefern weichen die Erfolgskriterien voneinander ab?

---

---

Aus welchen Gründen?

---

---

- ▶ Welches (neue) gemeinsame Ziel kann vereinbart werden?

---

---



- ▶ Welche (neuen) gemeinsamen Erfolgskriterien können vereinbart werden?

---

---

- ▶ Welche Probleme gibt es im Kooperations-Ablauf (Kommunikation, Information, Motivation usw.)

---

---

Aus welchen Gründen?

---

---

- ▶ Welche (neuen, veränderten) Maßnahmen müssen ergriffen werden, um diese Probleme zu lösen?

---

---

- ▶ Welche Verbesserungsmöglichkeiten gibt es für die Dokumentation der Kooperation?

---

---

- ▶ Welche Schwachstellen müssen zuerst beseitigt werden?

---

---

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