

Gemeinsam zum Erfolg

Chancen und Probleme von Kooperationen

Barbara Gronauer und
Andreas Schnee-Gronauer,
Hannover

Viele Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie erzielen einen Großteil ihrer Umsätze mit industriellen Großkunden. Dies führt zu einer starken Abhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen und einzelnen Abnehmern.

Eine bislang noch wenig beachtete Möglichkeit dieser Entwicklung gegenzusteuern, sind Kooperationen mit jungen Unternehmen, sogenannten start-ups.

Warum ausgerechnet start-ups?

Auf den ersten Blick scheint die Zusammenarbeit mit start-ups verglichen mit etablierten Großunternehmen wenig lukrativ. Doch der Eindruck täuscht. Seit einiger Zeit ist eine deutliche Zunahme von Unternehmensgründungen festzustellen. Der Anteil der vergleichsweise jungen Unternehmen steigt – schon deshalb lohnt es, diese in die eigenen Überlegungen einzubeziehen.

Neugegründete Unternehmen sind als Kunden oder Partner besonders interessant, weil sie zumeist auf anderen (Teil-)Märkten tätig sind als die angestammten Kunden der verarbeitenden Industrie. Hierdurch kann die gewünschte partielle Abkopplung von Entwicklungen in wichtigen Nachfragerbranchen erreicht werden.

Zudem lassen sich höhere Deckungsbeiträge erzielen, weil gegenüber kleineren Nachfragern zumeist größere Verhandlungsspielräume bestehen.

Schließlich zeigt sich, daß gerade start-ups meist ein großes Wachstumspotential haben, da sie häufig auf einer Erfindung, Entwicklung oder Produktidee basieren und über ein hohes Innovationspotential verfügen.

Auch wenn das bloße Alter eines Unternehmens kein Garant für dessen zukünftiges Überleben ist, darf trotz aller

Welche Möglichkeiten bieten Kooperationen mit jungen Unternehmen? Welche rechtlichen Probleme sind zu bedenken? Was ist zu beachten, damit die Zusammenarbeit ein Erfolg wird?

Vorteile nicht übersehen werden, daß die Zusammenarbeit mit Unternehmen in der Frühphase höhere Risiken birgt. Daher sollte der künftige Partner besonders sorgfältig geprüft werden.

Warum Kooperationen?

Es gibt unzählige Varianten, wie eine Zusammenarbeit konkret ausgestaltet sein kann. Eine Kooperation zwischen einem Kunststoffverarbeiter und einem anderen Unternehmen besteht zumeist darin, daß der Verarbeiter die benötigten Teile fertigungstechnisch umsetzt, die Werkzeuge anfertigt und das Produkt herstellt. Der Partner ist für die eigentliche Entwicklung des Produkts und den Vertrieb zuständig.

Bei einer Kooperation können die Partner im Regelfall nur gemeinsam Erfolg haben, da sie jeweils nur Teile zu einem Ganzen beitragen und Chancen und Risiken teilen.

Für den Verarbeiter liegt der Vorteil der Kooperation darin, daß er stärker am kommerziellen Erfolg der Produkte partizipiert. Ferner kann er aber auch neue Märkte erschließen, ohne Entwicklung und Vertrieb selbst organisieren zu müssen.

Für das junge Unternehmen liegt einer der Vorzüge darin, einen erfahrenen Partner zu gewinnen. Ein weiterer wichtiger Vorteil ist es, wenn Werkzeugkosten (zumindest teilweise) nicht sofort finanziert werden müssen.

Kooperationen bieten jedem Partner die Möglichkeit, sich auf seine Kernkompetenzen zu fokussieren und von den Erfahrungen und Fertigkeiten des Anderen zu profitieren. Allerdings stellen solche Kooperationen auch Anforderungen an die Partner. Die wesentlichen werden im folgenden anhand eines Beispiels erläutert, das sich an einem authentischen Fall orientiert.

Firma Ennoia (E) entwickelt eine Produktidee und beantragt dafür ein gewerbliches Schutzrecht. In dieser Phase kommt der Kontakt zwischen E und der Firma Kunststoff-Metall-Technik (K) zustande, einem mittelständischen Spritzgießbetrieb mit angegliedertem Formen- und Werkzeugbau.

E erläutert das Produkt, die geplante Vermarktung und die Marktchancen, K kalkuliert den Preis für die Werkzeuge und den Stückpreis. Der veranschlagte Preis für das Werkzeug liegt bei 60 000 DM, der Stückpreis bei 3 DM.

Nach Verhandlungen schließen E und K im Mai einen „Kooperationsvertrag“. Darin wird vereinbart, daß K die Werkzeuge für das Produkt konstruiert und diese auf eigene Kosten herstellt. K erhält das Recht, das Produkt exklusiv zu produzieren. Das Produkt liefert sie für 5 DM an die Firma E. Dieser Betrag enthält neben dem Stückpreis 2 DM für die Amortisation der Formkosten. Firma E ist für den Vertrieb und das Marketing zuständig.

Was ist bisher geschehen?

E und K haben einen Vertrag geschlossen und sich darin zu gewissen Leistungen und Gegenleistungen verpflichtet. Kooperationsverträge sind jedoch in keinem Gesetz geregelt, so daß die Rechtsnatur im Einzelfall durch Auslegung ermittelt werden muß. Auf die Bezeichnung des Vertrags kommt es dabei nicht an.

Das Vertragsrecht ist sehr flexibel. So kann von den geregelten Vertragstypen abgewichen oder diese gemischt werden. Daher hängt die konkrete Rechtslage immer vom Einzelfall und den jeweiligen Vereinbarungen ab.

Trotz der Unterschiede im Detail und der zahlreichen Mischformen können zwei konträre Rechtsverhältnisse gegenübergestellt werden, die sich in ihren

Rechtsfolgen grundlegend unterscheiden:

- ▶ Wenn es hauptsächlich auf die Lieferung des fertigen Produkts ankommt, wird regelmäßig hinsichtlich der Lieferung des Produkts ein Werk- oder Kaufvertrag (sog. Austauschvertrag) anzunehmen sein. Dieser kann noch mit einem Lizenzvertrag gekoppelt sein.
- ▶ Wenn beide Vertragsparteien einen gemeinsamen Zweck verfolgen, kommt eine Gesellschaft zustande, auch ohne ausdrücklichen Gesellschaftsvertrag.

Im beschriebenen Fall ist ein Austauschvertrag anzunehmen, da sich E und K bezüglich des Produkts wie Kunde und Hersteller gegenüberstehen.

Was auf den ersten Blick nach juristischen Spitzfindigkeiten aussieht, ist in Wahrheit entscheidend für den Fall etwaiger Pannen, wie später noch zu sehen sein wird.

K beginnt nun mit der Konstruktion des Werkzeugs. Bereits in der Anfangsphase bei der Erstellung der Zeichnungen ergeben sich Probleme. Es stellt sich heraus, daß beide Seiten von unterschiedlichen Voraussetzungen ausgegangen sind. K ist der Ansicht, E hätte unnötige und teure Designwünsche. E behauptet, daß K kein Verständnis für das Produkt und die Zielgruppe habe.

Diese Konstellation ist ohne Paradebeispiel dafür, daß eine Kooperation nur dann erfolgreich sein kann, wenn beide Partner zunächst die jeweiligen Erwartungen offenlegen und die gegenseitigen Aufgaben festlegen. Hierbei treten allerdings gleich zwei Probleme zutage.

Informationsparadoxon

Eines der Probleme wird in der Literatur als Informationsparadoxon bezeichnet. Es läßt sich auf diesen Fall bezogen so beschreiben:

Um artikulieren zu können, welche Anforderungen an das Produkt zu stellen sind, aber auch um überhaupt die richtigen Fragen stellen zu können, muß der Partner spezifische Kenntnisse haben, die er jedoch im Regelfall nicht hat.

So kann ein Unternehmen, welches ein elektronisches Bauteil entwickelt hat und für dieses ein Gehäuse braucht, zwar sagen, daß es stabil und säurefest sein soll und beschreiben, wie es sich anfühlen soll - mit konkreten techni-

schen Begriffen kann es dies aber nicht charakterisieren.

Hier kommt dem Kooperationspartner eine entscheidende Aufgabe zu. Er muß den anderen umfassend beraten und dabei auch Dinge erörtern, die er unter Experten nicht zu erwähnen braucht. Ihm obliegt es, die Laiensprache in Fachsprache zu übersetzen und dabei die Grenzen des Machbaren aufzuzeigen. Jeder der Partner sollte ein Eigeninteresse an einem möglichst präzisen und umfassenden Informationsaustausch im Vorfeld haben.

Das Ergebnis der gemeinsamen Erörterungen sollte ein Pflichtenheft sein, das die Beschreibung in Laiensprache und deren Übersetzung in Fachsprache

enthält. Für Begriffe wie „stabil“ oder „bruchfest“ sollten dabei einfach nachprüfbarere Werte festgelegt werden.

Kommunikation

In diesem Zusammenhang kann die Kommunikation zwischen den Partnern ein weiteres Problem sein. Sie kann dadurch gestört werden, daß beide Seiten unterschiedliche Kommunikationsmuster und -gewohnheiten haben. Altersunterschiede oder unterschiedlich starke Verhandlungspositionen erschweren die Kommunikation zusätzlich.

Gerade bei Kooperationen unterschiedlicher Partner hängt das Gelingen davon ab, wie gut der Informationsfluß

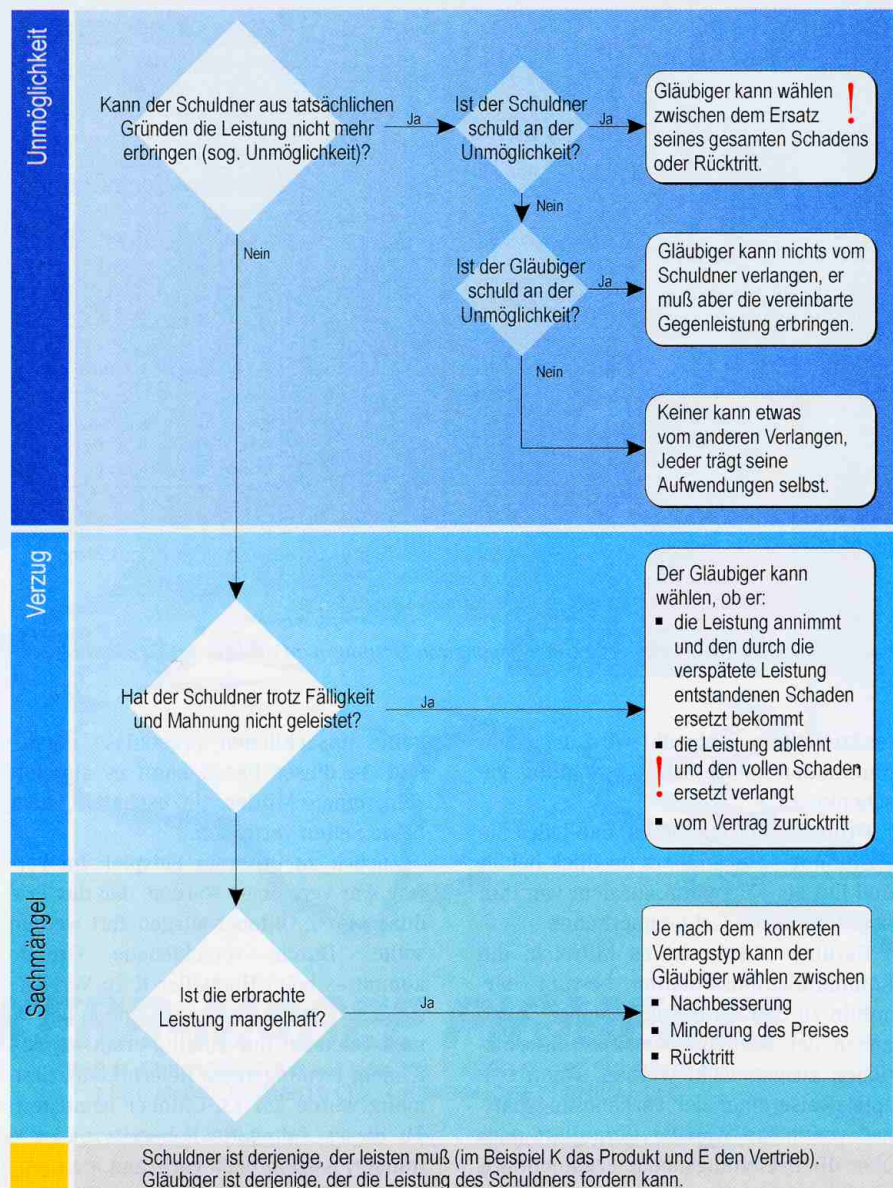


Bild 1. Folgen der Nicht- oder Schlechtleistung bei Austauschverhältnissen

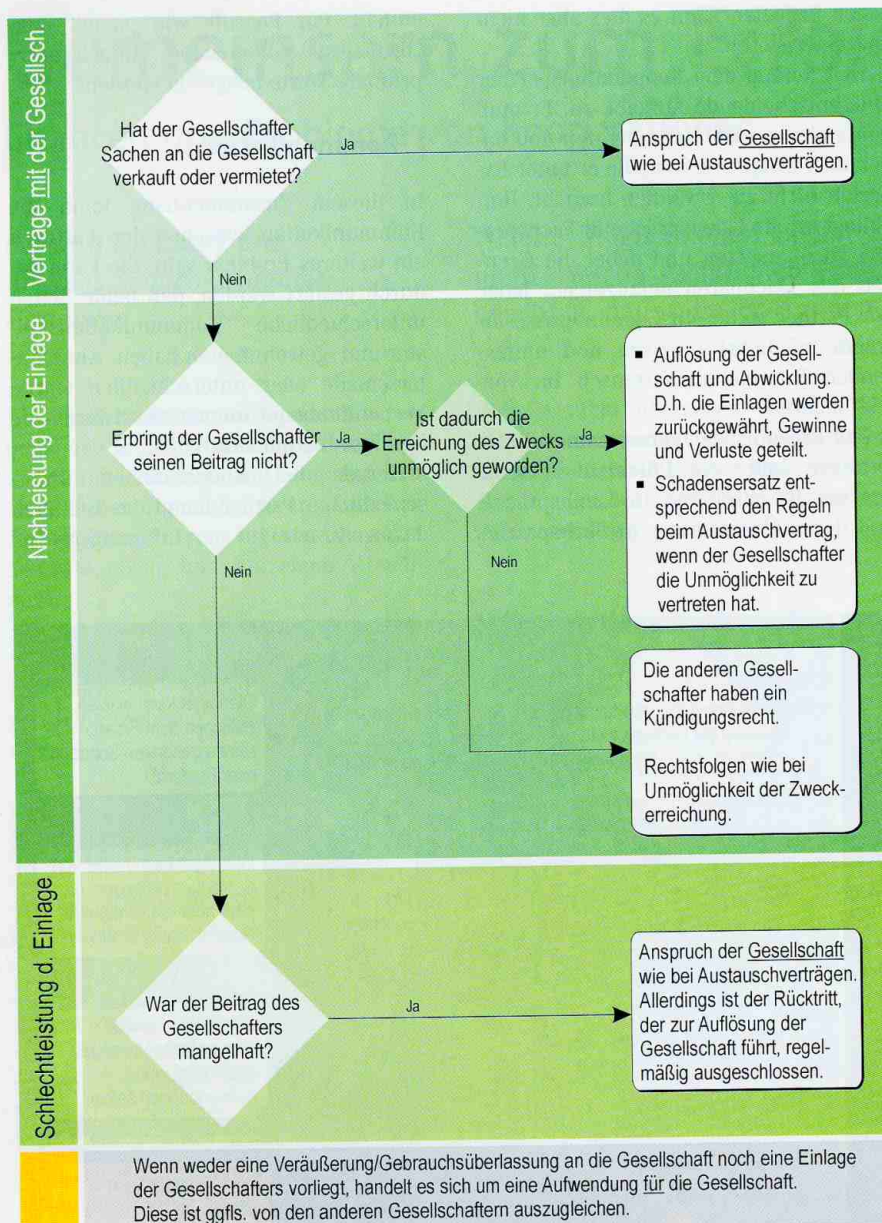


Bild 2. Folgen der Nicht- oder Schlechterbringung von Leistungen an die bzw. zur Gesellschaft

funktioniert. Gleichwohl wird der Kommunikation selbst kaum Beachtung geschenkt.

Grundvoraussetzung ist, daß jeder die Position des Gegenübers im Blick behält und ihn als Fachmann auf dem von ihm übernommenen Gebiet anerkennt.

Darüber hinaus ist es hilfreich, die Kommunikationssituation bewußt daraufhin zu betrachten, auf welcher Ebene neben der Sachebene weitere Informationen ausgetauscht werden. Wenn beispielsweise einer der Verhandlungspartner versteckte Appelle formuliert oder über die Beziehungsebene argumentiert, wird empfohlen, zunächst über die Kommunikation selbst zu sprechen, damit

keine unsachlichen Ergebnisse entstehen. In dieser Phase kann es sinnvoll sein, einen Mittler einzuschalten, dem beide Seiten vertrauen.

Zurück zu unserem Beispiel: Im Vertrag war vereinbart worden, daß das Produkt zum 1. Oktober ausgeliefert werden sollte. Durch verschiedene Gründe kommt es beim Hersteller K zu Verzögerungen. E hatte Ende September bei einem Telefonat nur zufällig erfahren, daß K nicht termingerecht liefern kann. Erstmals wurde am 13. Oktober gemustert. Zu dieser Zeit hatte E bereits mehrere hundert Bestellungen vorliegen.

Hier wird die Bedeutung effizienter Kommunikation zwischen den Partnern

deutlich. K hatte die Notwendigkeit einer pünktlichen Lieferung für E nicht erkannt, im Glauben, daß es darauf nicht ankäme. E hingegen hatte nicht nachgefragt, weil für sie Termintreue absolut selbstverständlich war. Die entstandenen zusätzlichen Aufwendungen wären vermeidbar gewesen, wenn ein Terminplan aufgestellt worden wäre und die Partner sich in regelmäßigen Gesprächen über den Fortgang informiert hätten.

Trotz zahlreicher Versuche gelingt es K in der Folge nicht, ein den vertraglichen Vereinbarungen entsprechendes Produkt herzustellen. E setzt Mitte November eine Nachfrist und droht an, nach Ablauf der Frist das Produkt nicht mehr abzunehmen. Diese Frist verstreicht, ohne daß K ein funktionsfähiges Produkt liefern kann.

Bis zu diesem Zeitpunkt hatten sich durch die zahlreichen Nachbesserungen die Ausgaben von K für die Form auf 180 000 DM verdreifacht. E hatte Aufwendungen in Höhe von 30 000 DM, den entgangenen Gewinn veranschlagt E mit 500 000 DM.

Was nun?

Neben der vergleichsweise „harmlosen“ Schlechterfüllung und dem eher seltenen Fall der Unmöglichkeit hat der Verzug eine große praktische Bedeutung. Auf diesen wird daher im folgenden näher eingegangen. Die Folgen von Unmöglichwerden und Schlechterleistung sind in Bild 1 und Bild 2 vereinfacht dargestellt.

Welche Rechtsfolgen eintreten, hängt von der rechtlichen Einordnung des Vertragsverhältnisses ab:

- ▶ Wenn der Kooperationsvertrag (wie im angeführten Beispiel) als Austauschvertrag aufzufassen ist, trifft den Hersteller die ganze Härte des Gesetzes: er bleibt auf seinen gesamten Entwicklungskosten sitzen. Zusätzlich muß er dem Partner dessen gesamten Schaden ersetzen. In unserem Beispiel müßte K an E 530 000 DM zahlen und zudem noch seine eigenen Kosten in Höhe von 180 000 DM tragen.
- ▶ Wenn zwischen beiden Partnern eine Gesellschaft (als anderes Extrem) entstanden war, sind alle getätigten Aufwendungen grundsätzlich Aufwendungen der Gesellschaft. Im Ergebnis muß jeder die Hälfte der gesamten Kosten tragen; entgangener Gewinn ist

Partner	<ul style="list-style-type: none"> Verfügt der Partner über die nötigen Kenntnisse? Hat der Partner die nötigen personellen Ressourcen? Verläuft die Kommunikation mit dem Partner effizient? 	<input type="checkbox"/>		
	Produkt	<ul style="list-style-type: none"> Beschreibung der Anforderungen in normaler Sprache Beschreibung in Fachsprache übersetzen (Wichtig: Grenzen aufzeigen!) Festlegen von Tests, ob die Anforderungen erfüllt sind Festhalten in einem "Pflichtenheft" 	<input type="checkbox"/>	
		Absatz	<ul style="list-style-type: none"> Welche Absatzchancen hat das Produkt? Welche Risiken gibt es? Erwartete (realistische!) Absatzmenge festlegen 	<input type="checkbox"/>
Modalitäten			<ul style="list-style-type: none"> Festlegen von Gewinnanteilen / Preisen Wann soll (muß) das Produkt geliefert werden? Welche Zwischenschritte sind nötig? Was unternimmt der andere in der Zwischenzeit? Genaue Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung 	<input type="checkbox"/>
			Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> In welchen Abständen finden Zwischentreffen statt? Was passiert, wenn das Produkt sich nicht verkaufen läßt? Was passiert, wenn das Produkt mangelhaft ist?
	Offen verhandeln! Auf eindeutige Formulierungen achten. Ggf. einen Dritten als Moderator hinzuziehen.			<input checked="" type="checkbox"/>

Bild 3. Checkliste für Kooperationen

nicht zu berücksichtigen. Hier müßte also E an K 75 000 DM zahlen.

- ▶ Allerdings besteht eine Ausnahme dann, wenn die nicht erbrachte Leistung des einen Gesellschafters seinen wesentlichen Beitrag zur Gesellschaft darstellt und er diesen nicht erbracht hat. Das Ergebnis entspricht dann im wesentlichen den Konsequenzen bei Austauschverträgen.

Solche Rechtsfolgen sind von den Vertragspartnern nicht unbedingt gewollt. Zudem ist die Rechtsdurchsetzung langwierig, teuer und mit zahlreichen Unwägbarkeiten behaftet.

Daher empfiehlt es sich, bereits zu Beginn der Kooperation das Rechtsverhältnis möglichst genau zu beschreiben. Für den Fall, daß die Kooperation scheitert, sollten praxisnahe - und vor allem eindeutige - Regeln vereinbart werden. Ein besonderes Problem, das in diesem Zusammenhang auftaucht und auf das hier nur hingewiesen werden soll, betrifft die Frage, ob E von K die Herausgabe der Werkzeuge verlangen kann.

Bei der Abfassung der Verträge ist es sinnvoll, einen gemeinsamen Anwalt hinzuzuziehen. Dieser ist es gewohnt, in

wechselseitigen Ansprüchen zu denken und wird die juristischen Fallstricke eher erkennen.

Wie die Kuh doch noch vom Eis kam

In einer solchen Situation ist zumeist der Gang zum Gericht vorgezeichnet. Dies resultiert in den meisten Fällen daraus, daß die Partner - aus denen nun Gegner geworden sind - nicht mehr in der Lage sind, sich direkt miteinander auseinanderzusetzen und statt dessen lieber eine anonyme Instanz dazwischenschalten.

In dem Fall, der dem Beispiel zugrunde liegt, haben die Partner einen anderen Weg beschritten: Sie suchten Rat bei einem Anwalt, der die Aufgabe hatte, mit beiden gemeinsam nach einer Lösung zu suchen, ohne jedoch für eine Seite Partei zu ergreifen.

Dabei erwies es sich als gleichermaßen besonders wichtig und schwierig, trotz der aufgestauten Enttäuschungen zunächst die Situation und die Rechtslage möglichst umfassend offenzulegen und darauf aufbauend ergebnisorientiert

miteinander zu verhandeln. Dies war zeitweise nur durch längere Pausen möglich, in denen jeder Zeit hatte, die Situation für sich zu „verdauen“.

Als Ergebnis der Verhandlungen schlossen K und E folgende Vereinbarung:

E hilft K, einen eigenen Vertrieb aufzubauen und stellt ihm hierzu sämtliche Informationen zur Verfügung. K vertreibt das Produkt auf eigene Rechnung und teilt die dabei erzielten Gewinne mit E, die mindestens 5000 DM monatlich erhält.

Ergebnis

Insgesamt können Kooperationen für Kunststoffverarbeiter ein gutes Mittel sein, den Produktionsmix moderat umzustrukturieren, die Ertragskraft nachhaltig zu steigern und unabhängiger zu werden.

Durch eine geeignete Darstellung des eigenen Unternehmens und die offene Ansprache junger Unternehmen lassen sich die zukunftssträchtigen Unternehmen mit überdurchschnittlichen Wachstumsmöglichkeiten aufspüren.

Kooperationen stellen jedoch hohe Anforderungen an das Kommunikationsverhalten beider Partner und Klarheit in den Absprachen.

Wegen der Unbestimmtheit des Vertragsverhältnisses können sich zudem noch einige Überraschungen ergeben, wenn Probleme beim Vollzug des Vertrages auftreten.

Die skizzierten Probleme sind allerdings mit relativ einfachen Mitteln in den Griff zu bekommen. Ein möglicher Ablaufplan ist in der Bild 3 dargestellt.

Literatur

- Schuz von Thun, F.: Miteinander Reden 1 - Störungen und Klärungen, Rowohlt, Reinbeck 1998
- Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B.: Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln. Campus-Verlag, Frankfurt/Main 1997
- Haft, F.: Verhandeln - die Alternative zum Rechtsstreit. Beck, München 1992

Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Kulturpädagogin Barbara Gronauer und Dipl.-Ökonom cand. jur. Andreas R. J. Schnee-Gronauer gründeten 1998 die IDee Team GbR für Produktentwicklung und Absatzkonzeption. An der Universität Hildesheim haben sie gemeinsam einen Lehrauftrag für Unternehmensgründungen.