

# Phase 4: Anbahnung der Kooperation

## Phase 4: Anbahnung der Kooperation

In dieser Phase geht es darum, mit einem oder mehreren Partnern in detaillierte Gespräche zu treten und abzuklären, ob man sowohl auf fachlicher, strategischer, struktureller aber vor allem auch zwischenmenschlicher Ebene zusammenpasst. Bevor eine endgültige Entscheidung für oder gegen die Kooperation mit diesem Partner getroffen wird, sollten sich die Unternehmen auf persönlicher und geschäftlicher Ebene gut kennenlernen. Dazu ist es zunächst notwendig abzuklären, ob die Ziele der Partner zusammen passen und jeder der Partner einen klaren Nutzen aus der Kooperation zieht. In dieser Phase sollte auch geklärt werden, ob es notwendig ist, eine Geheimhaltungserklärung zu unterzeichnen, um offen Informationen austauschen zu können bzw. ob ein Letter of Intent unterschrieben werden soll.

„Ich habe bereits Vorstellungen, was ich mir von der Kooperation erwarte. Aber wie schaut es mit dem anderen Unternehmen aus? Passt das zusammen?“



### ERWARTUNGEN AN DIE KOOPERATION UND FESTLEGUNG DER KOOPERATIONSZIELE

Vor dem Start einer Kooperation ist es notwendig, die Kooperationsziele festzulegen. Der gemeinsamen Festlegung der Ziele kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Sie ist die Voraussetzung für den effizienten Einsatz der Ressourcen und Durchführung

der Kooperation. Zudem wird mit den Zielen auch bestimmt, welche Anforderungen und Rahmenbedingungen an die Kooperation gestellt werden, d.h. abhängig vom Ziel muss dann die Kooperationsform bzw. die Ausgestaltung der Kooperation festgelegt werden. Wenn hier von Zielen gesprochen wird, so sind damit allerdings nicht nur die gemeinsamen Ziele gemeint. Es ist nicht Grundvoraussetzung für eine Kooperation, dass alle Partner identische Ziele haben, wichtig ist allerdings, dass sich die individuellen Ziele der Kooperationspartner ergänzen oder zumindest nicht gegenseitig ausschließen. Dies muss von Anfang an abgeklärt werden.

### Kooperation mit der Konkurrenz

Bei Kooperationen zwischen gegenseitig auch im Wettbewerb stehenden Unternehmen spricht man häufig von **Coopetition**. Es handelt sich dabei um eine Wortschöpfung aus den englischen Begriffen Cooperation (Kooperation) und Competition (Wettbewerb), mit der die Zusammenarbeit in einer Konkurrenzsituation beschrieben wird. Konkurrernde Unternehmen kooperieren dabei in spezifischen Teilbereichen, wie beispielsweise Produktion, gemeinsame Auftragsabwicklung oder Forschung & Entwicklung, während sie am Markt weiterhin im Wettbewerb zueinander stehen. Dies kommt häufiger vor, als man glaubt, da gerade auch im Wettbewerb stehende Unternehmen einer Branche häufig gemeinsam wesentlich mehr erreichen können als mit konkurrierendem Verhalten. Konkurrenzkampf kann gerade auch bei KMU dazu führen, dass es am Ende keinen Gewinner, sondern nur Verlierer gibt. In manchen Situationen lässt sich daher durch eine Kooperation mit Konkurrenten für alle Beteiligten ein besseres Ergebnis erzielen als durch individuelles Vorgehen. Es muss allerdings beachtet werden, dass gerade in diesen Konstellationen opportunistisches, d.h. nicht kooperatives und eigennütziges Verhalten eines Partners sehr starke negative Auswirkungen für den anderen haben kann.

Ein hohes Maß an Vertrauen und Commitment ist notwendig, um die Bereitschaft zu kooperativem Verhalten zu signalisieren und opportunistisches Verhalten zu verhindern. Zudem sollten klare Regelungen hinsichtlich des Schutzes der eigenen Kernkompetenzen getroffen werden.

Wichtig ist zudem, dass alle beteiligten Unternehmen einen konkreten Nutzen in der Kooperation sehen und eine Win-Win Situation geschaffen wird. Die Erwartung eines Nutzens ist auch die treibende Kraft hinter Kooperationsbestrebungen, denn nur dieser Nutzen rechtfertigt den doch hohen Aufwand internationaler Kooperationen. Bei Kooperationen steht sowohl der individuelle als auch der gemeinsame Nutzen im Mittelpunkt. Dabei kommt es nicht darauf an, dass der Nutzen für alle Partner gleich groß ist, sondern dass dieser ohne Kooperation nicht entstanden wäre.

! siehe Tool 4.1

■ Erwartungen an die und Ziele der Kooperation

## Gute Chemie und Vertrauen

Zudem muss in einem ersten Schritt – und zwar noch bevor die Zusammenarbeit gestartet wird – grundsätzlich abgesteckt werden, ob die Chemie stimmt. Ohne Sympathie und Verständnis für die kulturellen Eigenheiten des Gegenübers wird es schwierig, das in Kooperationen so wichtige Vertrauen und schlussendlich auch eine Beziehung aufzubauen. Sollte die Chemie nicht von Anfang an stimmen, vereinbaren Sie weitere Meetings, um sich besser kennen zu lernen. Außerdem sollten sich die Partner auf eine Kooperationskultur einigen und definieren welches Verhalten in der Kooperation toleriert wird und welches inakzeptabel ist.

## RESSOURCENCHECK

Die Ziele der Kooperation bestimmen die Qualität und Quantität der Ressourcen (Personal, finanzielle Ressourcen, zeitliche Ressourcen, Produktionsmaschinen etc.), die in die Kooperation eingebracht werden müssen. Es ist daher in der Phase der Vorbereitung notwendig abzufragen, ob die Unternehmen gemeinsam über die notwendigen Ressourcen verfügen oder eventuell weitere Partner an Bord geholt werden müssen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

## Wirtschaftliche Stärke des Kooperationspartners

In einer Kooperation, vor allem wenn diese langfristig angelegt ist, ist man auch von der wirtschaftlichen Stärke des Kooperationspartners abhängig. Kooperationen mit vermeintlich starken Partnern dürfen nicht als „letzter Strohhalm“ gesehen werden, sondern nur wirklich wirtschaftlich solide aufgestellte Unternehmen sollten überhaupt kooperieren. Für die Unternehmer heißt das - gerade in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation - gut zu überprüfen, in welcher finanziellen Situation sich der potentielle Kooperationspartner derzeit befindet.

Das geht in Slowenien relativ einfach. Über die AJPES Nummer des slowenischen Unternehmens kann Einsicht in das Handelsregister Sloweniens genommen werden. Diese Datenbank enthält auch Bonitätsinformationen, die eine Bonitätsbeurteilung erlauben. Dadurch ist es möglich, die Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit des Geschäftspartners zu überprüfen und schnelle und einfache Einsicht in die Bonitätsinformationen des Unternehmens zu erlangen. In Österreich kann dafür auf die Datenbank des Kreditschutzverbandes zurückgegriffen werden. Bonitätsauskünfte können dort kostenpflichtig angefordert werden.

„Sollen wir hier bereits abklären, wer was in die Kooperation einbringen kann?“



4.2  
Ressourcencheck



4.1  
Erwartungen  
und Ziele

„Wie kann ich bereits zu Beginn sicher gehen, dass mit meinem Wissen oder den zur Verfügung gestellten Unterlagen nicht missbräuchlich umgegangen wird?“



4.3  
Geheimhaltungserklärung

## UMGANG MIT SENSIBLEN INFORMATIONEN

Ein wichtiges Thema, gerade auch für KMU, ist der Schutz der eigenen Kernkompetenzen. Wie bereits erfahren, stellen Wissensaustausch sowie gegenseitiges Lernen Grundpfeiler von Kooperationen dar. Nichtsdestotrotz ist es für KMU wichtig, ihre Kernkompetenzen zu schützen. Checken Sie daher vorab ab, ob es nicht sinnvoll wäre, für die ersten Verhandlungen eine Verschwiegenheitserklärung zu unterzeichnen, um so offene Gespräche über gemeinsame zukünftige Projekte und Ideen zu ermöglichen.

! siehe Tool 4.3  
■ Geheimhaltungserklärung

Zudem stehen in der Europäischen Union, neben komplexen **Schutzmechanismen** wie Patenten, auch einfachere und kosteneffiziente Schutzmechanismen für Marken und Muster zur Verfügung. Diese Schutzmechanismen sind insbesondere bei Kooperationen empfehlenswert. Anbei eine kurze Aufstellung:

### Gemeinschaftsmarken

Man kann, wenn man in einem Land der Europäischen Union wirtschaftlich tätig werden will, eine Marke bei einem nationalen Amt (Patentamt) eintragen lassen. Bei einer Geschäftstätigkeit in mehreren EU-Ländern bietet eine Gemeinschaftsmarke Schutz in der gesamten EU. Gemeinschaftsmarken werden beim Harmonisierungsamt für den Binnenmarkt (HABM) eingetragen. Eine Gemeinschaftsmarke gewährt dem Inhaber in der Regel mit einer einzigen Eintragung Schutz in allen EU-Mitgliedstaaten.

Eine Online-Anmeldung für eine Gemeinschaftsmarke kostet ca. € 900 und wird nur in einer einzigen Sprache eingereicht. Eine

einmal eingetragene Gemeinschaftsmarke kann alle zehn Jahre verlängert werden. Es empfiehlt sich eine Recherche in Auftrag zu geben und die Anmeldung durch einen Anwalt durchführen zu lassen, um allfällige Verfahren betreffend den Eingriff in bereits bestehende Markenrechte zu vermeiden.

Auch wenn bereits in einem anderen Teil der Welt eine Marke angemeldet oder eingetragen wurde, kann eine Gemeinschaftsmarke erworben werden. Dies ist über das Madrider System zur internationalen Registrierung von Marken möglich. Das Madrider Protokoll ist ein Vertrag, der vom Internationalen Büro der Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) in Genf verwaltet wird. Es empfiehlt sich eine Recherche in Auftrag zu geben und die Anmeldung durch einen Anwalt durchführen zu lassen.

### Gemeinschaftsgeschmacksmuster

Ein Geschmacksmuster dient dem Schutz der Erscheinungsform eines Erzeugnisses und ist untrennbar mit einem Erzeugnis verbunden. Ohne Erzeugnis kann kein Schutz bestehen. Jeder industrielle oder handwerkliche Gegenstand – einschließlich Verpackungen, grafischer Symbole und Schrifttypen – zählt als Erzeugnis. Teile von Erzeugnissen, die man zerlegen und wieder zusammensetzen kann, können ebenfalls geschützt werden. Laut der Geschmacksmusterverordnung muss ein Geschmacksmuster – unabhängig davon, ob es ein eingetragenes oder ein nicht eingetragenes Gemeinschaftsgeschmacksmuster ist – neu sein und Eigenart aufweisen.

Bei der Anmeldung eines Gemeinschaftsgeschmacksmusters fallen drei Arten von Gebühren an: Eintrags-, Bekanntmachungs- und Aufschiebungsgebühren. Eine Online-Anmeldung für eine Gemeinschaftsmarke kostet ca. € 500 und wird nur in einer einzigen Sprache eingereicht.

Ein eingetragenes Gemeinschafts-  
geschmacksmuster gilt zunächst fünf Jahre  
ab dem Anmeldetag und kann einmal oder  
mehrmals um einen Zeitraum von jeweils  
fünf Jahren bis zu einer maximalen Schutz-  
dauer von 25 Jahren verlängert werden.

Der Rechtsschutz durch ein eingetragenes  
Geschmacksmuster ist stärker und  
transparenter. Andererseits ist es nicht  
immer einfach, nachzuweisen, dass ein  
Geschmacksmuster in der EU zu einem  
bestimmten Zeitpunkt offenbart wurde.  
Es kann auch schwer sein, nachzuweisen,  
dass ein Geschmacksmuster kopiert wurde,  
und dass dem Verletzer die Existenz Ihres  
Geschmacksmusters hätte bekannt sein  
müssen. Es empfiehlt sich eine Recherche  
in Auftrag zu geben und die Anmeldung  
durch einen Anwalt durchführen zu lassen.

## Patente

Patente schützen neue technische Lösun-  
gen, die auf einer erfinderischen Leistung  
beruhen und gewerblich anwendbar sind.  
Die Prüfung stellt sicher, dass nur für Erfin-  
dungen Patente erteilt werden, die tatsäch-  
lich patentwürdig sind. Ein Patent stellt ein  
territorial und zeitlich begrenztes Ausschlie-  
ßungsrecht (Monopol, maximal 20 Jahre)  
dar und berechtigt Inhabende, Dritte davon  
auszuschließen, den Gegenstand der Erfin-  
dung betriebsmäßig herzustellen, in Verkehr  
zu bringen, feilzuhalten oder zu gebrauchen.  
Der private Gebrauch des Patentgegenstan-  
des ist jedoch jedermann gestattet. Patent-  
inhaber können gewisse steuerrechtliche  
und gewerberechtliche Begünstigungen in  
Anspruch nehmen.

Die Kosten (Gebühren) für eine europäische  
Patentanmeldung betragen mindestens  
€ 4.300.

Die Kosten (Gebühren) für eine internationa-  
le Patentanmeldung betragen mindestens  
€ 2.800 (inkl. Recherchegebühr).

Die weiteren Kosten sind abhängig von  
der Anzahl der ausgewählten Länder und  
können daher bei vielen Ländern schnell auf  
mehrere Tausend Euro steigen. Mehr  
Informationen unter [www.patentamt.at](http://www.patentamt.at).

### WICHTIG

**Patente, Gebrauchsmuster, Marken und  
Geschmacksmuster sind eingetragene  
Schutzrechte zum Schutz geistigen Eigentums.  
Die maximale Schutzdauer beträgt bei Patenten  
20 Jahre, bei Gebrauchsmustern 10 Jahre und  
bei Mustern 25 Jahre. Die Registrierung einer  
Marke kann beliebig oft um jeweils 10 Jahre  
verlängert werden.**

**Weitere, weniger bedeutende eingetragene  
Schutzrechte des gewerblichen Rechtsschutzes  
sind geschützte geographische Angaben und  
Ursprungsbezeichnungen, die Halbleiterschutz-  
zertifikate und der Sortenschutz.**

**Zu unterscheiden von den eingetragenen  
Schutzrechten ist das Urheberrecht, welches  
„per se“ entsteht. Geschützt werden „eigentüm-  
liche geistige Schöpfungen“ auf den Gebieten  
der Literatur, wozu auch Computerprogramme  
gerechnet werden, der Tonkunst, der bildenden  
Künste und der Filmkunst. Unabhängig von der  
„Eigentümlichkeit“ besteht ein Leistungsschutz  
insbesondere für Lichtbilder, Datenbanken,  
Vorträge und Aufführungen. Auf dem Gebiet  
des Urheberrechts sind Patentanwälte nicht  
beratungs- und vertretungsberechtigt.  
Es empfiehlt sich in Fragen des gewerblichen  
Rechtsschutzes einen darauf spezialisierten  
Rechtsvertreter zu konsultieren.**

## FESTLEGUNG DER NÄCHSTEN SCHRITTE

Zumeist werden bei den ersten Gesprächen  
mögliche Ideen ausgetauscht und ein  
gegenseitiges Kennenlernen findet statt.  
Um aber konkret in Kooperationsverhand-  
lungen treten zu können, werden häufig  
noch gegenseitig Unterlagen ausgetauscht  
bzw. erste kleine gemeinsame Projekte  
abgewickelt. Dabei kann es hilfreich sein,

4.5  
Roadmap für den  
Kooperationsstart4.6  
Letter of Intent

## Absichtserklärungen – Letter of Intent

Reine Absichtserklärungen sind vertragsfreie Kooperationsvereinbarungen, die die einfachste und unverbindlichste Form der Zusammenarbeit darstellen. Sie sind formlos und beinhalten keine rechtlichen Verpflichtungen von Seiten der Kooperationspartner. Diese reinen Willensbekundungen der Unternehmen werden allerdings häufig schriftlich in einem sogenannten „Letter of Intent (LOI)“ festgehalten.

Es sollte im internationalen Kontext jedoch beachtet werden, dass Absichtserklärungen, je nach kulturellem Hintergrund der Kooperationspartner, teilweise gleichwertig mit vertraglichen Vereinbarungen gesehen werden, und daher nicht leichtfertig gegeben werden sollten. Zudem stellen diese mündlichen oder schriftlichen Absichtserklärungen oft den Ausgangspunkt für weitere Kooperationsverhandlungen dar. Die Kooperationspartner bekunden hierbei ihren Willen, gemeinsam bestimmte Ziele anzustreben, ernsthafte Verhandlungen im Hinblick auf eine vertragliche Kooperation zu führen oder bestimmte Handlungen in der Phase der Kooperationsanbahnung zu unterlassen.

! siehe Tool 4.6  
■ Letter of Intent

sich eine sogenannte Roadmap, d.h. eine Aufstellung über die nächsten Schritte und Aufgaben anzulegen. Gerade zu Beginn einer Kooperation muss erst Vertrauen in den Partner aufgebaut werden. Durch eine gemeinsam festgelegte weitere Vorgangsweise und die Einhaltung dieser, verschafft man Vertrauen und trägt dadurch zum Ausbau positiver Beziehungen bei.

! siehe Tool 4.5  
■ Roadmap für den Kooperationsstart



## TIPPS ZUM SCHLUSS

- Lernen Sie sich gut kennen, sowohl geschäftlich als auch persönlich. Dazu könnte es notwendig sein, zunächst erste kleine gemeinsame Projekte abzuwickeln, bevor man offiziell eine Kooperation startet. Eine Weiterempfehlung an eigene Kunden, Feedback zu Produkten und Leistungen oder Unterstützung beim Markteintritt am Heimatmarkt sind Möglichkeiten, dem Kooperationspartner sein Commitment zu zeigen und Vertrauen aufzubauen.
- Versuchen Sie, das Produkt sowie das Unternehmen des potentiellen Kooperationspartners gut zu verstehen, dadurch wird sowohl die Zusammenarbeit als auch die Möglichkeit der gemeinsamen Entwicklung von Produkten und Leistungen erleichtert.
- Beziehungskonflikte sind die häufigste Ursache für die Beendigung von Kooperationen, starten Sie daher früh damit, an der Beziehung zu arbeiten und Vertrauen Sie zu Beginn auch Ihrem Bauchgefühl, die Chemie muss passen.

## Literatur zu Phase 4

- [1] Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1997). Co-opetition. New York, Vereinigte Staaten: Harvard Business School & Yale School of Management.
- [2] Fink, M., & Kessler, A. (2010): Cooperation, trust and performance—Empirical results from three countries. *British Journal of Management*, 21 (2), 469-483.
- [3] Killich, S. & Luczak, H. (2003). Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen. Lösungen für die Praxis. Berlin/Heidelberg, Deutschland: Springer Verlag.
- [4] Mundschütz, Ch & Sternad, D. (2013). Kooperationen im grenzüberschreitenden Geschäft. In D. Sternad, M. Höfferer, A. Schwarz-Musch & G. Haber (Hrsg), Grundlagen Export und Internationalisierung. Wien: Springer Gabler.
- [5] Sternad, D., Knappitsch, E. & Mundschütz, Ch. (2012). Cross-border cooperation. European Institutional Framework and Strategies of SMEs. Wien, Österreich: Franz Steiner Verlag.
- [6] AJPES Business Registers (2013). ePRS Handelsregister Sloweniens. Verfügbar unter [http://www.ajpes.si/Register/ePRS\\_Handelsregister\\_Sloweniens](http://www.ajpes.si/Register/ePRS_Handelsregister_Sloweniens)

Diese Publikation wurde mit Unterstützung der Europäischen Union, des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, innerhalb des Operationellen Programms Österreich – Slowenien 2007 – 2013 kofinanziert.

## PROJEKTPARTNER SI-K Exportcoop SEE:

### **Gospodarska zbornica Slovenije (Lead Partner)**

Center za mednarodno poslovanje  
Dimičeva ulica 13, SLO-1504 Ljubljana  
Tel.: 01 5898 113  
Fax: 01 5898 100  
www.gzs.si

### **Fachhochschule Kärnten, Studienbereich Wirtschaft & Management**

Europastraße 4, A-9524 Villach  
Tel.: +43 (0)5 90 500 - 1201  
Fax: +43 (0)5 90 500 - 1210  
www.fh-kaernten.at

### **Enterprise Support Breznik Hingerl Stückler OG**

St. Veiter Straße 34, A-9020 Klagenfurt  
Tel.: +43 (0)650 5000 261  
www.enterprisesupport.eu

## TEXT und KOORDINATION

### **Redaktion und Koordination**

Mag. Christina Staubmann, MBA  
c.staubmann@fh-kaernten.at  
Fachhochschule Kärnten  
Studienbereich Wirtschaft & Management

### **Autoren**

Phase 1: Tamara Lenger, Dietmar Sternad  
Phase 2: Christina Staubmann  
Phase 3: Christina Staubmann  
Phase 4: Markus Leitner (Frimmel Anetter Maiditsch und Partner Rechtsanwälte), Christina Staubmann  
Phase 5: Christina Staubmann, Markus Leitner, Eithne Knappitsch  
Phase 6: Florian Pibal, Tamara Lenger, Alexander Schwarz-Musch  
Phase 7: Dietmar Sternad, Tamara Lenger  
Phase 8: Christina Staubmann, Eithne Knappitsch  
Phase 9: Alexander Schwarz-Musch, Florian Pibal  
Zusatzkapitel: Markus Leitner, Tamara Lenger, Christina Staubmann

## KONZEPT und DESIGN

ilab crossmedia  
www.ilab.at

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verleger keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.