

Recht und Management in vernetzten Unternehmen

Chancen – Risiken – Lösungen

Von

Dr. Jochen Blöse, MBA

Rechtsanwalt und Mediator (CfM), Köln

Marcus Schmitz

Diplom-Kaufmann, Köln

Johannes Thönneßen

Diplom-Psychologe, Dormagen

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
[ESV.info/3 503 09320 6](http://ESV.info/3_503_09320_6)

ISBN-13: 978 3 503 09320 5
ISBN-10: 3 503 09320 6

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006
www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft
für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und
entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Satz: Peter Wust, Berlin
Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort

Die überwiegende Zahl der Unternehmen in Deutschland ist von kleiner oder mittlerer Größe. Als Grund für die unternehmerische Tätigkeit in solchen kleineren und mittleren Einheiten wird vielfach die dort bestehende Eigenverantwortlichkeit und Entfaltungsfreiheit genannt, die mit der Situation in großen, oft stark hierarchisch geprägten Gebilden nicht vergleichbar ist. Auch auf Kundenseite werden die häufig bestehende Flexibilität dieser Anbieter und die reaktionsschnelle Anpassung an die konkreten Auftragserfordernisse als Vorteil erkannt.

Bei Projekten und Aufträgen, die über eine gewisse Größenordnung und damit über die Kapazität hinausgehen, stößt diese Organisationsform jedoch an ihre Grenzen. Um dennoch solche Projekte und Aufträge abzuwickeln, werden häufig Unternehmensnetzwerke geschlossen. Dabei handelt es sich um mehr oder weniger lose Kooperationen eigenständiger Unternehmen, die regelmäßig oder einzelfallbezogen zusammenarbeiten.

Der Reiz einer solchen Form der Zusammenarbeit wird darin gesehen, dass einerseits die Freiheit und Selbstständigkeit des unternehmerischen Schaffens erhalten bleibt und andererseits der Zugang zu qualitativen und quantitativen Ressourcen anderer Unternehmen geschaffen wird, die über die Fähigkeiten des einzelnen Kooperationspartners hinausgehen.

Das vorliegende Werk befasst sich mit dem Phänomen des Unternehmensnetzwerks unter drei Gesichtspunkten: Den betriebswirtschaftlichen Hintergründen und Notwendigkeiten, den Anforderungen an das Management von Unternehmensnetzwerken und den rechtlichen Rahmenbedingungen von deren Tätigkeit. Dabei werden ausgehend von einer Analyse der bestehenden Gegebenheiten Handlungs- und Gestaltungsvorschläge unterbreitet, die helfen sollen, die bestehenden Herausforderungen bestmöglich zu gestalten, Chancen zu nutzen und dabei Risiken zu minimieren.

Köln, Dormagen, im November 2005

Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

	Seite	Rand- nummer
Vorwort	5	
1. Kapitel		
Betriebswirtschaftliche Betrachtung von Netzwerken	13	1–153
1. Einführung	15	1–5
1.1 Einleitung, Definition	15	1–2
1.2 Netzwerk:		
Koordination zwischen Markt und Hierarchie	16	3–4
1.3 Entstehung von Netzwerken	17	5
2. Gründe für die Bildung von Netzwerken	18	6–24
2.1 Umsatzerhöhung	18	6–15
2.1.1 Erweiterung des Angebotes	19	8–11
2.1.1 Gewinnung zusätzlicher Nachfrager	21	12–15
2.2 Kostenoptimierung	22	16–20
2.2.1 Kostenoptimierung in der Beschaffung (Einkauf)	23	18
2.2.2 Kostenoptimierung in der Produktion	23	19
2.2.3 Kostenoptimierung beim Absatz	24	20
2.3 Strategische Unternehmensausrichtung	25	21–24
2.3.1 Neuausrichtung des Unternehmens	26	22
2.3.2 Fachliche Unterstützung	27	23
2.3.3 Gewollte Zusammenarbeit	27	24
3. Chancen und Risiken der Netzwerkorganisation	28	25
4. Konzeption eines Netzwerkes	29	26–34
4.1 Entscheidung über den Aufbau eines Netzwerkes	29	26–27
4.2 Strategische Planung im Netzwerk	31	28–29
Exkurs: Zielformulierung	31	30
4.3 Operative Planung im Netzwerk	32	31–34
5. Organisation des Netzwerkes	33	35–67
5.1 Aufbauorganisation eines Netzwerkes	34	37–39
5.1.1 Organisationsformen	35	40–43
5.1.1.1 Funktionale Organisation	35	40
5.1.1.2 Divisionale Organisation (Spartenorganisation)	36	41
5.1.1.3 Regionale Organisation	37	42
5.1.1.4 Projektorganisation	37	43
5.1.2 Netzwerk-Organisationsformen	37	44–54

5.1.2.1	Funktionales Netzwerk	38	44
5.1.2.2	Divisionales Netzwerk	38	45
5.1.2.3	Regionales Netzwerk	38	46
5.1.2.4	Projektbezogenes Netzwerk	38	47
	Exkurs: Projektmanagement	39	48–52
5.1.2.5	Mischformen	41	53
5.1.2.6	Andere Konzepte von Netzwerkorganisationen	41	54
5.2	Ablauforganisation eines Netzwerkes	42	55–58
5.2.1	Informationsaustausch	43	56–57
5.2.2	Entscheidungsfindung	44	58
5.3	Steuerung des Netzwerkes	44	59–67
5.3.1	Wettbewerbsorientierter Ansatz	45	59
5.3.2	Entscheidungsorientierter Ansatz	45	60–67
5.3.2.1	Der Netzwerk-Koordinator	46	61–66
5.3.2.2	Kompetenzentwicklung der Netzwerkteilnehmer	49	67
6.	Wichtige Funktionsbereiche im Netzwerk	49	68
6.1	Marketing	49	68–114
6.1.1	Begriff	50	69–70
6.1.2	Marktkonzept	51	71–72
6.1.3	Marktstrategie	52	73–77
	Exkurs: Portfolio-Matrix	52	74
6.1.4	Marktforschung	56	78–81
6.1.5	Produkt- und Sortimentspolitik	57	82–87
6.1.6	Preispolitik	60	88–90
	Exkurs: Preisbildung	60	89
6.1.7	Absatzpolitik	62	91–92
6.1.8	Marktauftritt	63	93–101
6.1.8.1	Getrennter Marktauftritt	63	94
6.1.8.2	Auftritt als Netzwerk	64	95
6.1.8.3	Gemeinsamer Auftritt mit eigener Netzwerk Corporate Identity	65	96–101
6.1.9	Verkaufsförderung und Werbung	66	102–104
6.1.10	Absatzkontrolle	68	105–106
6.1.11	Kundenmanagement	68	107–113
6.1.11.1	Kundenzuordnung	68	108–110
6.1.11.2	Kundendatei	70	111–112
6.1.11.3	Kundenbetreuung	71	113
6.1.12	Organisation	71	114
6.2	Auftragsmanagement	71	115–134
6.2.1	Auftragsvorbereitung	72	116–117
6.2.2	Auftragsdurchführung	74	118–127
6.2.2.1	Koordination der Teilaufgaben	74	119–120
	Exkurs: Netzplantechnik	74	119
6.2.2.2	Leistungsverzug	76	121–122

6.2.2.3	Leistungsmangel	77	123
6.2.2.4	Leistungszukauf	78	124
6.2.2.5	Investitionen im Netzwerk	78	125–127
6.2.3	Auftragsnachbearbeitung	79	128–134
6.2.3.1	Nachbearbeitung aus Marketingsicht ...	80	129
6.2.3.3	Service	81	103–131
6.2.3.3	Gewährleistung	81	132
6.2.3.4	Nachkalkulation	82	133–134
6.3	Controlling	83	135–151
6.3.1	Begriff und Verständnis	84	136
6.3.2	Controlling im Netzwerk	84	137
6.3.3	Kostenrechnung als mögliche Grundlage des Controllings	85	138–139
6.3.4	Wichtige Kennzahlen	86	140–145
6.3.5	Statistik im Netzwerk	88	146–151
7.	Optimierung des Netzwerkes	89	152
8.	Fazit aus betriebswirtschaftlicher Sicht	90	153
2. Kapitel			
Management von Netzwerkbeziehungen		91	154–270
1.	Einleitung	93	154–161
2.	Auswahl der Netzwerkteilnehmer	95	162–173
2.1	Anforderungsprofil	95	162–165
2.2	Beurteilungsmethode	98	166–170
2.3	Auswahlgespräch	101	171
2.4	Auswahlentscheidung	102	172–179
3.	Besprechungsmanagement	103	174–187
3.1	Vorbereitung einer Besprechung	103	175–177
3.1.1	Zielsetzung	103	175–176
3.1.2	Tagesordnung	104	177
3.2	Besprechungsleitung	105	178–179
3.3	Besprechungsregeln	106	180–181
3.4	Umgang mit Störungen	107	182–183
3.5	Besprechungsprotokoll	108	184–185
3.6	Besprechungsfeedback	109	186–187
4.	Visionsprozesse und Corporate Identity	110	188–212
4.1	Werthaltungen	110	188–191
4.2	Visionsentwicklung	112	192–194
4.3	Vision, Mission und Ziele	113	195–202
4.4	Strategie-Workshop	115	203–204
4.5	Corporate Identity	116	205–209
4.6	Corporate Design	118	210–212
5.	Netzwerkorganisation	118	213–237
5.1	Zuständigkeiten und Aufgabenverteilung	118	213–217
5.2	Führung im Netzwerk	120	218–221

5.3 Projektleitung	122	222–225
5.4 Informations- und Feedback-Kultur im Netzwerk	124	226–237
5.4.1 Feedback-Gelegenheiten	124	226–229
5.4.2 Feedback-Regeln	125	203–231
5.4.3 Informationsprozesse	127	232–237
6. Kooperation im Netzwerk	129	238–262
6.2 Entscheidungsfindung	129	238–252
6.3 Umgang mit Konflikten	136	253–262
6.3.1 Konfliktursachen	136	253–255
6.3.2 Konfliktlösung	138	256–258
6.3.3 Vermittlung bei Konflikten durch Dritte	141	259–262
7. Beschwerdemanagement	143	263–270
7.1 Beschwerden annehmen	143	263–267
7.2 Person und Sache trennen	145	268–270
3. Kapitel		
Rechtsfragen in Unternehmensnetzwerken	147	271–363
1. Einleitung	149	271
2. Die Gestaltung der Rechtsverhältnisse im Innenverhältnis – Der Kooperationsvertrag	149	272–291
2.1 Grundsätzliches	149	272
2.2 Die Einzelregelungen des Kooperationsvertrags	150	273–291
2.2.1 Präambel/Vertragsgegenstand/ Auftragsabwicklung	150	273–274
2.2.2 Erlösverteilung	152	275–276
2.2.3 Haftung und Gewährleistung	154	277–278
2.2.4 Rückdeckungspool	154	279–280
2.2.5 Investitionen	156	281–282
2.2.6 Vertretungsregelungen	157	283–284
2.2.7 Willensbildung der Parteien	158	285–286
2.2.8 Dauer der Vereinbarung/Kündigung	160	287–288
2.2.9 Sonstiges	162	289–291
3. Die Gestaltung der Rechtsverhältnisse im Innenverhältnis – Der Projektvertrag	162	292–306
3.1 Grundsätzliches	162	292
3.2 Die Einzelregelungen des Projektvertrages	162	293–306
3.2.1 Vertragsgegenstand	163	292–294
3.2.2 Aufgabenverteilung	163	295–296
3.2.3 Arbeitsplan	164	297–298
3.2.4 Information- und Unterstützungspflicht	164	299–300
3.2.5 Haftung, Gewährleistung	165	301–302
3.2.6 Gewinnverteilung	167	303–304
3.2.7 Sonstiges	167	305–306
4. Die Gestaltung der Rechtsverhältnisse im Außenverhältnis	168	307–308
4.1 Grundsätzliches	168	307

4.2 Erläuterung	168	308
5. Verwendung Allgemeiner Geschäftsbedingungen (AGB) ..	169	309–328
5.1 Einleitung	169	309
5.2 Wesensmerkmal Allgemeiner Geschäftsbedingungen ..	170	310
5.3 Wirksame Einbeziehung von AGB	171	311–313
5.4 Wirksamkeit von AGB	173	314–318
5.4.1 Überraschende Klauseln	173	314
5.4.2 Vorrang der Individualabrede	173	315
5.4.3 Unklarheitenregelung	174	316
5.4.4 Inhaltskontrolle	174	317
5.4.5 Rechtsfolgen eines Verstoßes gegen die Generalklausel oder die Klauselverbote	174	318
5.5 Formale Gestaltung von AGB	175	319
5.6 Durch AGB gestaltbare Vertragsbereiche	175	320–328
5.6.1 Modalitäten des Vertragsschlusses	175	321
5.6.2 Zahlungsbedingungen, Abtretung	175	322
5.6.3 Leistungsstörungen, Leistungsänderungen	176	323
5.6.4 Pflichten des Auftraggebers	176	324
5.6.5 Abnahme	176	325
5.6.6 Mängelrügen	176	326
5.6.7 Gewährleistungsrechte	177	327
5.6.8 Haftungsregelung	177	328
6. Vertragsabschluss im E-Commerce	178	329–344
6.1 Einleitung	178	329
6.2 Entstehen vertraglicher Ansprüche	179	330–340
6.2.1 Anwendbares Recht	179	330
6.2.2 Vorliegen zweier sich deckender Willenserklärungen	181	331–332
6.2.2.1 Angebot	181	331
6.2.2.2 Annahme und Abgrenzung zur Empfangsbestätigung	181	332
6.2.3 Zugang der Willenserklärungen	184	333–334
6.2.4 Formwirksamkeit	185	335
6.2.5 Verbraucherschützende Normen	187	336–340
6.2.5.1 Haustürwiderrufsrecht	187	336
6.2.5.2 Verbraucherkreditrecht	187	337
6.2.5.3 Ratenlieferungsverträge	188	338
6.2.5.4 Fernabsatzrecht	188	339
6.2.5.5 Pflichten im elektronischen Geschäftsverkehr	189	340
6.3 Erlöschen vertraglicher Ansprüche – Anfechtung	190	341–342
6.3.1 Rechtslage im grenzüberschreitenden Rechtsverkehr	190	341
6.3.2 Relevante Anfechtungstatbestände	190	342
6.4 Prozessual – Beweiswert elektronisch erzeugter Dokumente	191	343–344

7. Urheberrecht im Netzwerk	193	345–357
7.1 Grundsätzliches	193	346
7.2 Urheberrechte	194	347–356
7.2.1 Das Werk als Anknüpfungspunkt des Schutzes ..	194	347
7.2.2 Die Person des Urhebers	194	348–350
7.2.2.1 Das Schöpferprinzip	194	348
7.2.2.2 Beteiligung mehrerer bei der Schaffung urheberrechtlich geschützter Werke	195	349–350
7.2.2.2.1 Miturheberschaft	195	349
7.2.2.2.2 Werkverbindung	196	350
7.2.3 Rechte des Urhebers	196	351
7.2.4 Schutzdauer des Urheberrechts	196	352
7.2.5 Übertragung von Rechten am Werk	197	353–56
7.2.5.1 Einfache Nutzungsrechte	197	353
7.2.5.2 Ausschließliche Nutzungsrechte	197	353
7.2.5.3 Beschränkung von Nutzungsrechten ...	197	354
7.2.5.4 Rückruf erteilter Nutzungsrechte	197	355
7.2.5.5 Gesetzliche Vergütungsansprüche	198	356
7.3 Leistungsschutzrechte (Verwandte Schutzrechte)	198	357
8. Haftungsrisiken für den GbR-Gesellschafter	198	358–363
8.1 Haftung für Altverbindlichkeiten	199	359–360
8.1.1 Änderung der Rechtsprechung	199	
8.1.2 Möglichkeiten der Haftungsbegrenzung	200	360
8.2 Haftung für Verbindlichkeiten aufgrund unerlaubter Handlung eines Mitgesellschafters	200	361–362
8.2.1 Neuere Entwicklungen	200	361
8.2.2 Möglichkeiten der Haftungsbegrenzung	201	362
8.3 Zusammenfassung	201	363
Anhang		203
Anlage 1 Kooperationsvereinbarung		205
Anlage 2 Projektvertrag		211
Anlage 3 Vertrag		215
Anlage 4 Vertrag		219
Abbildungsverzeichnis		223
Autorenportraits		224
Literaturverzeichnis		225
Stichwortverzeichnis		229