

## KOOPERATIONEN

# Interessen klären, Konflikte regeln, Vorteile optimieren



## VON STEFAN SCHICK

Prof. Dr. Stefan Schick, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht aus der Stuttgarter Kanzlei Schick und Schaudt Rechtsanwälte, ist auf die Beratung von Sozialeinrichtungen und anderen Non-Profit-Organisationen spezialisiert, insbesondere an den Schnittstellen des Organisations- und Steuerrechts mit der Betriebswirtschaft. Er ist seit vielen Jahren Mitglied im Beirat der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell.  
www.schick-schaudt.eu

**Kooperationen sind keine Schönwetter-Veranstaltung. Wenn sie dauerhaft für alle Beteiligten sinnvoll sein wollen, müssen gleich zu Anfang die Grundlagen für die Zusammenarbeit gelegt werden.**

Die Zunahme von Arbeitsteilung und Wissen führt zu einer erhöhten Bedeutung von Vernetzungen. Diese Entwicklung macht auch vor der Sozialwirtschaft nicht Halt.

Zentrale Fragen sind u. a. die nach den Eckpfeilern für eine Kooperation, die erfolgreich sein soll, die nach dem Management von Kooperationen und die »harten Faktoren«, die zu beachten sind, beispielsweise in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Hinsicht.

Nachfolgend werden die wesentlichen Aspekte in konzentrierter Form im Rahmen eines Überblicks aufgearbeitet und die Zusammenhänge aufgezeigt. Der Artikel ist die Kurzfassung eines Beitrags, den der Autor für den Jahresband 2017 über »Kooperationen in der Sozialwirtschaft« verfasst hat (vgl. Kasten).

## 1. Handelnde Personen

Kooperationen setzen zunächst eine Vertrauensbasis zwischen den handelnden Personen und den beteiligten Organisationen voraus. Davon ausgehend lässt sich feststellen, dass der Erfolg von Kooperationsverhandlungen zunächst vom Vorhandensein von Akteuren wesentlich abhängig ist, die sich verstehen und Verhandlungen mit Empathie und Verständnis für die Positionen der anderen Seite führen. Die Verhandlungen müssen offen und fair geführt werden, um eine Vertrauensbasis auf- oder auszubauen.

Wichtig ist auch, dass die wechselseitigen Interessen und Ziele offen kommuniziert werden, um zu einem angemessenen Interessenausgleich zu kommen. Offene Fragen müssen möglichst klar geregelt wer-

den, essentielle Themen dürfen nicht offen bleiben. Zumindest müssen Regelungsmechanismen zur Konfliktregelung geschaffen werden. Dies kann wiederum Einfluss auf die rechtliche Gestaltung haben.

Die handelnden Personen müssen ständig den Verlauf der Verhandlungen und die (Zwischen-) Ergebnisse hinterfragen, um Missverständnisse vollständig und frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

Die Verhandlungsführer sollten die wesentlichen Inhalte der Verhandlungen rechtzeitig an ihre eigenen Gremien kommunizieren, damit diese nicht nach (weitgehender) Beendigung der Vertragsverhandlungen vor vollendete Tatsachen gestellt werden.

## 2. Beteiligte Organisationen

Von ganz zentraler Bedeutung sind die beteiligten Organisationen mit ihren Besonderheiten und Werten. In den Kooperationsverhandlungen treffen meist unterschiedliche Systeme zusammen, die sich sehr unterscheiden können.

Daher ist zunächst eine Bestandsaufnahme erforderlich, um Verhandlungsspielräume der potenziellen Partner und die erforderliche Schnittmenge der gemeinsamen Interessen ermitteln zu können.

### 2.1 Besondere Vorgaben aufgrund von Leitbildern, Verbands- und Kirchenrecht der Kooperationspartner

Besondere Vorgaben bestehen insbesondere bei kirchlichen Kooperationspartnern, aber auch Wohlfahrtsverbänden,

die aufgrund ihrer Verbandszugehörigkeit eigenen Vorgaben für ihre Arbeit – Leitbildern, Kirchenrecht, Genfer Rotkreuzabkommen (DRK-Gesetz) – unterliegen. Hier stellt sich die Frage, ob und in welcher Form sie sich in der Kooperation wieder finden.

## 2.2 Kooperationspartner und Kooperation systemisch betrachtet

Ausgehend von der Erkenntnis, dass soziale Organisationen überaus komplexe, lebendige Systeme mit einem Eigenleben sind, weisen Stricker et al. (Stricker/Renz/Knecht/Lötscher/Riedweg: Soziale Organisationen wirkungsvoll führen. Entwicklung dank ganzheitlicher Governance – ein Fitnessradar, 2015, 31) darauf hin, dass diese Erkenntnis tiefgreifende Auswirkungen auf die Führung einer Organisation hat: Ein System entstehe durch das wechselseitige Zusammenwirken seiner Elemente.

Diese Elemente könnten im Falle einer Organisation die Mitarbeitenden sein, aber auch Objekte, wie beispielsweise Immobilien und Produkte, sowie immaterielle Elemente wie Kommunikationsmuster, Beziehungen, Teams und Abteilungen. Deshalb sei das Systemmanagement ein Modul für die wirkungsvolle Führung.

Dies wirft bereits im Vorfeld und zu Beginn der Kooperationsverhandlungen die Frage auf, welche systemischen Voraussetzungen die (potenziellen) Kooperationspartner mit- und gegebenenfalls in die Kooperation einbringen, wie sich dies innerhalb der Kooperation auswirkt und welche Wechselwirkungen sich im

Rahmen der Kooperation für die Kooperationspartner und ihre Tätigkeit im Übrigen ergeben.

Insoweit sind auch die weiter bestehenden Verbindungen zwischen der Kooperation als solcher und den Kooperationspartnern und ihrer Betätigung im Übrigen in die Betrachtung mit einzubeziehen: Ausreichende Gemeinsamkeiten innerhalb der Kooperation werden

## »Eine erfolgreiche Kooperation bedeutet immer ein gegenseitiges Geben und Nehmen«

dann in Frage gestellt, wenn das Handeln der Kooperationspartner außerhalb der Kooperation keine Rücksicht auf diese nimmt.

### 3. Angestrebte Vorteile der Kooperation und Interessenlagen der Kooperationspartner

Die angestrebten Vorteile sind so vielfältig wie die denkbaren Kooperationsfelder. Ausgangspunkt sollte eine Analyse, bezogen auf die Verhältnisse der potenziellen Kooperationspartner und das in Betracht kommende Kooperationsfeld sein. Üblicherweise werden im Rahmen einer Kooperation als wesentlich angesehen:

- Die Beschaffungskooperation führt zu mehr Marktmacht und damit zu Verbesserungen der Konditionen beim Einkauf.

- Die Kooperation im Zusammenhang mit dem Stakeholdermanagement mit Interessenwahrnehmung vor allem auch im politischen Umfeld erhöht die Bedeutung von Forderungen und Statements.
- Ein Träger kann das Projekt nicht allein durchführen, weil ihm die Ressourcen nicht im erforderlichen Umfang zur Verfügung stehen.

- Für sozialwirtschaftliche Unternehmen, die ihre Leistungen am freien Markt anbieten, ergibt sich eine Verbesserung der Marktdurchdringung, die Steigerung des Bekanntheitsgrads, insbesondere mit einer Marke, aber auch beim Vertrieb durch Synergien beim Einsatz von Ressourcen.
- Es sollen Kostenvorteile erzielt werden.
- Durch die Zusammenlegung unterschiedlicher Ressourcen der Kooperationspartner wird die erforderliche Qualität erst richtig erreicht.
- Bei Reduzierung von Leistungen in schrumpfenden Märkten wird eine Präsenz am Markt ermöglicht; Auslaufverluste bei Beibehaltung des Angebots mit Reduzierung des Umfangs werden vermieden oder zumindest reduziert.
- Bei Kooperationen im Bereich unterschiedlicher Leistungsangebote, die sich gegenseitig ergänzen, kann durch die Zusammenarbeit eine bessere Auslastung erreicht werden.
- Es wird eine Konkurrenzsituation vermieden, die die eigenen Angebote gefährdet, weil ein anderer Träger von der öffentlichen Hand den Zuschlag erhält oder ein Preiskampf eintritt.

### 4. Verbindlichkeit der Kooperation

Vor Beginn der Kooperationsverhandlungen ist zu klären, worauf sich die Kooperation konkret beziehen soll und welche Verbindlichkeit angestrebt wird. Unverbindliche Kooperationen haben den Nachteil, dass grundlegende, in der Regel nicht umkehrbare Entscheidungen nicht durchzusetzen sind.

## Kooperationen in der Sozialwirtschaft



Der diesjährige Sonderband der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und SOZIALwirtschaft arbeitet die wesentlichen fachlichen Aspekte von Kooperationen sozialer Organisationen auf und bereitet die Zusammenhänge interdisziplinär auf. Die Grundlagen werden an Praxisbeispielen gespiegelt, um theoretische Aussagen auch in einen praktischen Zusammenhang zu stellen. Dabei wird Wert gelegt auf eine breite Streuung der Arbeitsfelder, des Gegenstands der Kooperation und der Formen, in denen Kooperationen erfolgen.

Stefan Schick (Hg.): Kooperationen in der Sozialwirtschaft. Sonderband 2017 der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und SOZIALwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017. Ca. 350 Seiten. ISBN 978-3-8487-3813-7. Preis ca. 68,- Euro; Vorzugspreis für Abonnenten der Zeitschriften ca. 51,- Euro.

[www.nomos-shop.de/28921](http://www.nomos-shop.de/28921)

Eine unverbindliche Kooperation kann sich anbieten, wenn die Partner die Zusammenarbeit faktisch erproben wollen um festzustellen, ob eine langfristige Kooperation möglich und sinnvoll ist. Eine verbindliche Kooperation auf vertraglicher Grundlage kann vor allem zu umsatzsteuerlichen Nachteilen führen, die die Synergieeffekte aufzehren oder sogar übersteigen können, und schafft nur für die geregelten Bereiche Sicherheit. Veränderungen machen neue Verhandlungen und Anpassungen erforderlich.

Bei einer Zusammenlegung von Aktivitäten müssen wesentliche, bereits erkennbare Problembereiche zu Beginn der Kooperation geklärt werden. Im Üb-

ist häufig schwer möglich. Denn der Erfolg der Kooperation beruht häufig darauf, dass Veränderungen erfolgen. Für diesen Fall müssen entsprechende Regelungen getroffen werden.

## 5. Wesentliche Parameter von Kooperationsverhandlungen

Kooperationen können nur erfolgreich sein, wenn alle Kooperationspartner Vorteile erzielen. Die Ausgewogenheit steht im Vordergrund.

Die Kooperationspartner müssen zueinander passen. Entscheidend ist, dass die Partner bei den Verhandlungen den gemeinsamen Vorteil im Vordergrund

## »Die Kooperationspartner müssen nicht nur betriebswirtschaftlich, sondern auch in Unternehmensstrategie und Organisationskultur zusammen passen«

rigen müssen Entscheidungsmechanismen gefunden werden, mit denen später auftretende neue Entwicklungen geklärt werden. Im Ergebnis bedeutet dies für erfolgreiche Kooperationsformen:

- Eine dauerhafte, enge Zusammenarbeit setzt eine rechtlich verbindliche Zusammenarbeit der Partner voraus. Dieser sollte eine ernst gemeinte und genutzte »Verlobungszeit« vorausgehen.
- Die Kooperation auf schuldrechtlicher, vertraglicher Grundlage (»Kooperationsvertrag«) kann zu steuerlichen (v. a. umsatzsteuerlichen) Nachteilen führen, die die Synergien aufzehren. Außerdem können nur die im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses erkennbaren Problem- und Konfliktbereiche geregelt werden. Spätere Veränderungen müssen verhandelt und gesondert vereinbart werden. Es besteht die Gefahr, dass dann die Kooperation wieder auseinander bricht.
- Bei der Kooperation auf gesellschaftsrechtlicher Grundlage müssen Mechanismen für die Regelung von Konfliktsituationen vereinbart werden. Zu Beginn der Kooperation muss unter den Partnern ein Interessenausgleich gefunden werden.
- Eine Auflösung der Kooperation auf gesellschaftsrechtlicher Grundlage

sehen. Eine erfolgreiche Kooperation setzt damit ein gegenseitiges Geben und Nehmen der Partner voraus.

Es empfiehlt sich, bereits zu Beginn der Verhandlungen die Interessenlage klar herauszuarbeiten, um frühzeitig feststellen zu können, ob die Interessen in ausreichendem Maße in Deckung zu bringen sind. Eine möglichst breite Überschneidung der Interessen der Partner ist von Vorteil. Ist die Kooperation »auf Kante genäht«, so ist häufig eine Sollbruchstelle gelegt. Dies gilt auch für unausgesprochene Vorbehalte, die später zum Problem zwischen den Partnern werden können.

## 6. Rechtliche Rahmenbedingungen bei Kooperationen

### 6.1 Vertrags- und organisationsrechtliche Rahmenbedingungen

Besteht Einigkeit darin, dass eine verbindliche Kooperation angestrebt wird, ist zu klären, ob ein schuldrechtlicher Vertrag abgeschlossen oder eine Gesellschaft gegründet werden soll. Die Ausgestaltung hat auch steuerliche Folgen (vgl. unten 7.) Dafür kommen insbesondere in Betracht:

- der Abschluss eines Geschäftsbesorgungsvertrags, mit dem ein Kooperationspartner einen anderen mit der Durchführung einer Teilaufgabe beauftragt, ihn als »Hilfsperson« einschaltet. Regelungsbedürftig sind alle Einzelheiten, weil es in der Praxis meist keine automatischen Regelungsmechanismen gibt.
- der Abschluss eines Franchising-Vertrags (Social Franchising). Dieser berechtigt den Franchisenehmer, das Konzept und das Know-how des Franchisegebers auf eigene Rechnung zu nutzen. Durch das System wird sichergestellt, dass die Standards eingehalten werden. Für den Franchisegeber hat dies den Vorteil, dass er weniger Ressourcen einsetzen muss. Der Franchisenehmer hat den Vorteil, dass er auf das Know-how und gegebenenfalls die fachliche Unterstützung des Franchisegebers zurück greifen kann.
- die Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Sie entsteht ohne weiteres, wenn sich die Partner nicht zum Austausch von Leistungen, sondern zu einem gemeinsamen Zweck zusammenschließen.
- die Gründung einer (gemeinnützigen) GmbH.
- die Gründung eines Vereins.
- die Gründung einer Genossenschaft.
- die Errichtung einer Stiftung.

### 6.2 Arbeitsrechtliche Implikationen

Arbeitsrechtliche Fragestellungen treten insbesondere dann auf, wenn entweder Mitarbeitende der Kooperationspartner zu einer für die Durchführung der Kooperation zu gründenden Gesellschaft wechseln oder auf andere Weise im Rahmen der Kooperation eingesetzt werden sollen.

Im erstgenannten Fall stellt sich die Frage, ob im Rahmen der Kooperation ein (Teil-) Betriebsübergang entsteht, bei dem die Arbeitsverhältnisse kraft Gesetzes nach § 613a BGB auf die neue Gesellschaft übergehen.

In letzter Zeit wird auch die Begründung eines arbeitsrechtlichen Gemeinschaftsbetriebs diskutiert. Dabei schließen sich die Partner zu einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts zusammen, deren einziger Zweck die Koordination der Betriebsmittel ist, die im Rahmen der Kooperation eingesetzt werden. →

### 6.3 Sozialrechtliche Rahmenbedingungen bei Kooperationen

Die gemeinsame Leistungserbringung im Bereich der einzelnen Arbeitsfelder ist sehr detailliert und stringent geregelt. Im Grundsatz beruht dies darauf, dass für die Arbeitsfelder unterschiedliche Kostenträger zuständig sein können.

## »Vor einer auf Dauer angelegten Kooperation kann eine »Verlobungszeit« sinnvoll sein«

Dies erschwert die sektorenübergreifende Leistungserbringung. Dabei ist nicht zu verkennen, dass der Gesetzgeber die Notwendigkeit der sektorenübergreifenden Versorgung im Rahmen von Kooperationen erkannt hat und diese sozialrechtlich in unterschiedlichem Kontext bereits vorsieht. Die damit zusammenhängende Problematik und ihre Lösung sind frühzeitig zu erkennen und zu klären.

### 7. Steuerliche Rahmenbedingungen bei Kooperationen

Viele Leistungserbringer sind steuerbegünstigte Körperschaften. Für diese stellt sich die Frage nach der steuerlichen Beurteilung im Rahmen ihrer Betätigung.

Da die meisten Leistungen, die Sozialunternehmen erbringen, von der Umsatzsteuer befreit sind, kommt dieser eine wesentliche Bedeutung zu. Denn die Umsatzsteuerfreiheit hat zur Folge, dass der Leistungsempfänger nicht zum Abzug der ihm in Rechnung gestellten Vorsteuer berechtigt ist.

### 7.1 Gemeinnützigkeitsrechtliche Vorgaben

Lässt sich ein steuerbegünstigter Partner bei der Kooperation durch einen anderen Partner unterstützen, so kann der andere als Hilfsperson zu behandeln sein. Dann wird ihm das Handeln des anderen wie eine eigene Tätigkeit zugerechnet. Sofern auch die Hilfsperson steuerbegünstigt ist, sind insoweit Besonderheiten zu beachten, um Nachteile für die Hilfsperson zu vermeiden.

Schließen sich die Kooperationspartner zu einer Gesellschaft bürgerlichen

Rechts zusammen, so ist zu klären, ob diese eine grundsätzlich gemeinnützige Tätigkeit unterhält. Da sie selbst keine Körperschaft ist, kann sie auch nicht als gemeinnützig anerkannt werden. Vielmehr ist auf der Ebene der Gesellschaft bürgerlichen Rechts festzustellen, dass eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts besteht, wer an ihr beteiligt ist und welcher Art ihre Tätigkeit ist. Auf der

Ebene der Gesellschafter erfolgt dann eine Zuordnung zu den gemeinnützigkeitsrechtlichen Sphären.

Vereine, Stiftungen und auch Genossenschaften können gemeinnützig sein.

### 7.2 Umsatzsteuerliche Aspekte

Wie bereits ausgeführt, unterliegen die meisten Leistungen von Sozialunternehmen nicht der Umsatzsteuer.

Bezieht ein Sozialunternehmen zur Erbringung umsatzsteuerbefreier Leistungen auch Leistungen Dritter, die der Umsatzsteuer unterlegen haben, ist das Sozialunternehmen nicht zum Abzug der ihm in Rechnung gestellten Vorsteuer berechtigt. Im Ergebnis führt dies zu einer zusätzlichen Umsatzsteuerbelastung auf die in der Rechnung ausgewiesenen Personalkosten mit dem Umsatzsteuerregelsatz von derzeit 19 %.

### 8. Die wesentlichen Aspekte im Überblick

Die wesentlichsten Aspekte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Zunächst müssen Vertreter der potenziellen Kooperationspartner die Chance für eine Kooperation erkennen.
- Die Kooperation muss objektiv sinnvoll sein.
- Die Kooperationspartner müssen zumindest in einem Mindestmaß zusammenpassen. Dies betrifft nicht nur die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, sondern auch die Unternehmensstrategie einschließlich Unternehmenskultur.

- Die Interessen der Partner müssen zumindest in einem Mindestmaß deckungsgleich sein. Viele Kooperationen sind daran gescheitert, dass es zwar gemeinsame Anknüpfungspunkte gab, diese aber für eine längerfristige Zusammenarbeit nicht ausreichten.
- Bereits frühzeitig sind die wechselseitigen Rechte und Pflichten innerhalb der Kooperation zu klären, insbesondere auch Fragen im Zusammenhang mit der Finanzierung. ■

## Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit



### Unternehmerische Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit

Ein Handbuch für die Praxis

Von Prof. Dr. Stefan Schaub,  
Dr. Michael Trappe

2015, 392 S., brosch., 49,- €

ISBN 978-3-8487-1269-4

eISBN 978-3-8452-5341-1

[nomos-shop.de/22563](http://nomos-shop.de/22563)

Das übersichtlich gegliederte Handbuch bringt konkrete Erläuterungen und zahlreiche Praxisbeispiele zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen für eine selbstständige Tätigkeit in der Sozialen Arbeit. Verständlich und anwendungsbezogen werden unter anderem Umsatz- und Gewerbesteuer, Scheinselbstständigkeit, Rentenversicherungspflicht und Rechtsformwahl erklärt.