



---

## MODUL 4

Konfliktmanagement und Ermöglichung eines "perfekten" Endes

## Übersicht

Das Ziel aller, die in die kollaborative/ kooperative Arrangements in der Landwirtschaft einsteigen, ist die Schaffung harmonischer Arbeitsbeziehungen, die zu erfolgreichen Ergebnissen, profitablen Erträgen und einer kontinuierlichen Stärkung der Zusammenarbeit/Kooperation beitragen. In Wirklichkeit kommt es jedoch häufig auch zu Konflikten, und die Herausforderung für alle Partner besteht darin, den Konflikt so zu managen, dass er keine schwerwiegenden nachteiligen Auswirkungen hat. Manchmal kann das Ergebnis von Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten das Ende der Zusammenarbeit/Kooperation (gütlich oder anderweitig) oder das Ausscheiden eines oder mehrerer Mitglieder sein. Dieses Modul soll einige der Fragen aufzeigen, die für die Konfliktbewältigung und die Beendigung von Vereinbarungen (falls erforderlich) relevant sind. Dabei soll dieses Modul die kooperierenden Landwirte besser informieren und sie auf die Konfliktbewältigung, den Austritt von Mitgliedern und die Beendigung der Zusammenarbeit/Kooperative (falls erforderlich) vorbereiten.

## Lernziele (Wissen/Fähigkeiten/Einstellungen)

### Wissen

- Informiert sein über Wege der Problemlösung.

### Fähigkeiten

- Verbesserte Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung und zur Erleichterung des Endes einer Zusammenarbeit.
- Ausgestattet sein mit Werkzeugen zur Lösung von Konflikt- und Risikofragen.

### Einstellungen

- Stärkeres Bewusstsein für die Themen, die zu Konflikten beitragen.

## Index

- 1 Einführung - Herausforderung der Konfliktbewältigung und Beenden/Abschließen von Kooperations-/Kooperationsabkommen.
- 2 Vorbereitung auf potenzielle/mögliche Konflikte in Kooperationen/Kooperationsabkommen.
- 3 Kritische Bereiche für potenzielle/mögliche Konflikte.
- 4 Prozess zur Bewältigung von Meinungsverschiedenheiten/Konflikten.
- 5 Indikatoren für kollaborative/ kooperative Probleme.
- 6 Ermöglichung des perfekten Endes.
- 7 Abschließende Kommentare.

# 1. Einführung - Herausforderung der Konfliktbewältigung und Beenden/Abschließen von Kooperations-/Kooperationsabkommen

Kooperative Initiativen in der Landwirtschaft sind abhängig von funktionierenden Beziehungen zwischen allen Partner-Betrieben (und ihren Familien).

Referenz: Alle Fallstudien enthalten Beispiele für Zusammenarbeit/Kooperationen.

Die Gründung von kollaborativen/kooperativen Initiativen konzentriert sich darauf, die Zusammenarbeit "zum Laufen zu bringen" und Menschen dazu zu bringen, gemeinsam auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten, und konzentriert sich in der Regel nicht auf negative Themen wie das Management von Meinungsverschiedenheiten, Risiken, Misserfolgen und einer Partner-Exit-Strategie.

Die Planung und Erforschung aller Fragen im Vorfeld des Beginns der Zusammenarbeit hilft dabei:

- Den Erfolg zu sichern.
- Vertrauen der Partner aufzubauen.
- besseres Verständnis der Probleme, die sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken könnten, sicher zu stellen.
- es den Partnern zu ermöglichen, besser auf das Unerwartete vorbereitet zu sein.

Die Anzahl der an der Zusammenarbeit/Kooperation beteiligten Mitglieder wirkt sich auf die Art des Prozesses zu Beginn und am Ende aus:

- Der Austritt eines Mitglieds aus einer kleinen Kooperation/ Genossenschaft (z.B. ein Landwirt verlässt eine Partnerschaft) könnte die Beendigung der getroffenen Vereinbarung erfordern.
- Der Austritt eines Mitglieds aus einer größeren Genossenschaft mit möglicherweise 100 oder mehr Mitgliedern erfordert demgegenüber ggf. einen größeren Austrittsprozess, nicht aber die Beendigung der Genossenschaft.
- Ebenso können Art und Ursachen von Konflikten je nach Anzahl der beteiligten Mitglieder unterschiedlich sein.

## Wichtige Schritte zur Vermeidung und Bewältigung von Konflikten in Kooperationen:

- Klare Grundregeln für die Zusammenarbeit vereinbaren
- Einigung auf gemeinsame Ziele und Erwartungen
- Etablierung eines guten Ansatzes für die formelle und informelle Kommunikation
- Identifizieren Sie mögliche Probleme/Herausforderungen/Probleme im Voraus.
- Entwicklung eines Plans zur Bewältigung möglicher Probleme/Herausforderungen/Themen, wenn sie auftreten.
- Vereinbarung eines Prozesses/Ansatzes zur Mediation/Konfliktlösung
- Sich verpflichten, zu versuchen, Probleme zu überwinden, indem man versucht, als letztes Mittel die Auflösung zu vereinbaren.

Beispiel: Klare Regeln und Transparenz wurden als wichtig für die Olivengenossenschaft Oro de Canava identifiziert - Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios. Oro de Cánava, extra virgin olive oil, picual variety.

## 2. Vorbereitung auf potenzielle/mögliche Konflikte in Kooperationen/Kooperationsabkommen

Zu einer Reihe von Bereichen, in denen praktische Schritte unternommen werden können, um potenzielle/mögliche Konflikte in Kooperations-/Kooperationsabkommen anzugehen, gehören:

- Schriftliche Vereinbarungen
- Konflikt-Audit
- Risiko-Audit

### 2.1 Schriftliche Vereinbarungen über Kooperationen/Kooperationsabkommen

Kooperationsabkommen müssen über schriftlich erfolgen, unabhängig davon, ob es sich um formelle Rechtsdokumente handelt oder nicht, in denen die wesentlichen Einzelheiten für die Funktionsweise der Vereinbarung festgelegt sind. Diese Vereinbarungen können als Bezugspunkt für das Funktionieren der kollaborativen/kooperativen Vereinbarung oder zu einem Zeitpunkt des Konflikts/Potenzialkonflikts verwendet werden.

- Vereinbarungen schützen die Kooperationseinheit, die einzelnen Landwirte, ihre Familien und ihre landwirtschaftlichen Betriebe.
- Vereinbarungen sollten vorzugsweise rechtlicher Natur sein, aber wenn nicht, sollten sie von allen Partnern vereinbart und unterzeichnet werden.
- Vereinbarungen ermöglichen auch ein reibungsloseres Funktionieren der Kooperationsvereinbarung.
- Zu den Kernpunkten einer schriftlichen Vereinbarung über die Zusammenarbeit in der Landwirtschaft gehören:
  - Vermögenswerte, die in den Vereinbarungen enthalten sind, z.B. Grundstücke, Gebäude,
  - Maschinen/Anlagen
  - Finanzierung zukünftiger Investitionen
  - Eigentum an zukünftigen Investitionen
  - Standort zukünftiger Investitionen z.B. Standort eines neuen Gebäudes, Produktionseinheit, Melkstand, etc.
  - Gewinnaufteilung zwischen den Mitgliedern
  - Arbeitsaufwand/Input der Mitglieder

- Zu den Kernpunkten einer schriftlichen Vereinbarung über die Zusammenarbeit und den genossenschaftlichen Betrieb gehören (Fortsetzung):
  - Arbeitsaufwand/Input der Mitglieder
  - Pflichten der Mitglieder
  - Rechte/Berechtigungen der Mitglieder
  - Grad der Einbeziehung anderer Familienmitglieder
  - Streitbeilegungsverfahren
  - Behandlung von EU/Nationalzahlungen (aktuell und in Zukunft)
  - Besteuerung
  - Tier-/Produktionslizenzen
  - Prozess der Einbindung neuer Mitglieder
  - Verfahren zur Nachfolge/Erbschaft innerhalb der Vereinbarung
  - Exit-/Auflösungsstrategie
  - Alle anderen von den Mitgliedern identifizierten Schlüsselemente

Beispiel Fallstudie Reutehof GbR

## 2.2 Risiko Audit

- Kollaborative/kooperative Vereinbarungen sollten im Entwicklungsstadium oder in einem frühen Stadium ihres Betriebs ein Risiko-Audit durchführen.
- Ein Risikoaudit beseitigt keine Risiken, sondern trägt dazu bei, bei den Mitgliedern ein Bewusstsein für die potenziellen Risiken zu schaffen, wie Risiken vermieden und/oder angegangen werden können, wenn sie eintreten.
- Im Rahmen des Audits werden die Risiken/Bedrohungen für die Kooperations-/Kollaborationsvereinbarung, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Risiken/Bedrohungen, die Folgen bei Eintritt der Risiken/Bedrohungen ermittelt und Vorschläge gemacht, wie die Risiken/Bedrohungen vermieden/vermindert werden könnten und wie sie angegangen/gelöst werden können.

### Einige der Hauptbereiche sind:

- Schlechte Investitionsentscheidungen
- Unterschiedliche Betriebsführungspraktiken
- Schwerwiegende Streitigkeiten/Konflikte
- Finanzielle Insolvenz
- Tod oder schwere Krankheit
- Marktprobleme/Volatilität
- Rückgang des Engagements der Mitglieder
- Alter
- Fehlende Nachfolger
- Familienunterbrechung / Störung der Familie
- Nichterreichen von Zielen/Zielen
- Divergenz der Ansichten/Pläne/Ziele
- Inkompatibilität der Mitglieder
- Ausbruch einer Tierseuche
- Fehlende Verbindlichkeit/Bindung an die Vereinbarung
- Fehlende Möglichkeiten zur Expansion/Entwicklung/Wachstum
- Mitglieder, die aussteigen/aussteigen

Vorlage und Beispiel für das Risiko Audit (Verwenden Sie diese Vorlage, um eine Audit-Checkliste zu entwickeln, die den spezifischen Anforderungen entspricht).

Risiko	Risikowahrscheinlichkeit (1=sehr unwahrscheinlich bis 5=sehr wahrscheinlich)	Auswirkungen des Risikos	Vorschlag zur Ansprache	Gesamtklassifizierung (Niedrig Mittel Hoch)
Tod/Schwere Krankheit	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Partner beteiligt sich nicht mehr, liefert keinen Beitrag mehr</li> <li>• Partnerfamilie abhängig von der Einkommensregelung</li> <li>• Finanzielle Folgen für alle</li> <li>• Mögliches Ende der Vereinbarung</li> <li>• Vertragliche Angelegenheiten (z.B. langfristige Darlehen, Leasing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung eines Plans zur Bewältigung des plötzlichen/unvorhergesehenen Todes des Partners</li> <li>• Rechts- und Fachberatung einholen</li> <li>• Entwicklung von Notfallplänen</li> </ul>	N
Marktprobleme/ Volatilität	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommensunsicherheit</li> <li>• Finanzielle Konsequenzen</li> <li>• Reduzierte Investitionen</li> <li>• Stress für die Partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erforschung der Mechanismen zur Minimierung der Volatilität (Futures-Marketing)</li> <li>• Einrichtung einer Notfallkasse</li> </ul>	M
Tierkrankheiten/ Seuchen	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Einkommen</li> <li>• Fehlende Expansionsmöglichkeiten</li> <li>• Verlust von Nutztieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung von Managementpraktiken, die das potenzielle Risiko minimieren.</li> <li>• Zusammenarbeit mit Tierärzten</li> <li>• Durchführung eines Impfprogramms</li> </ul>	H

## 2.3 Konfliktprüfung

- Kollaborative/kooperative Vereinbarungen sollten im Entwicklungsstadium oder in einem frühen Stadium ihres Betriebs ein Konfliktaudit durchführen.
- Ein Konfliktaudit beseitigt Konflikte nicht, sondern trägt dazu bei, bei den Mitgliedern ein Bewusstsein für die potenziellen Konfliktgebiete zu schaffen, wie Konflikte vermieden/reduziert und/oder angegangen werden können.
- Im Rahmen des Audits werden Bereiche für potenzielle Konflikte, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konflikten, die Folgen von Konflikten und Vorschläge für deren Vermeidung und Minderung sowie für deren Behebung und Lösung ermittelt.

### Einige der Hauptbereiche sind:

- Investitionsentscheidungen und Standort neuer Investitionen/Vermögenswerte
- Finanzierung von Investitionen
- Eigentum an neuen Assets
- Nichterreichen von Zielen/Zielen
- Divergenz der Ansichten/Pläne/Ziele
- Unterschiedliche Betriebsführungspraktiken
- Zeitmanagement und Arbeitsaufwand
- Freizeit/Feiertage/ Strukturierung des Inputs
- Familieneinbindung / Unterbrechung / Störung
- Einbeziehung anderer/neuer Mitglieder
- Austritt eines Mitglieds
- Expansions-/Entwicklungsentscheidungen
- Unternehmensentwicklung/-änderung
- Nachfolge
- Gewinnausschüttung
- Marktprobleme/Volatilität
- Rückgang des Engagements der Partner
- Fehlende Verbindlichkeit/Loyalität
- Pensionierung
- Exit-Strategie



Vorlage und Beispiel für Konfliktprüfung (Verwenden Sie diese Vorlage, um eine Audit-Checkliste zu entwickeln, die den spezifischen Anforderungen entspricht)

Konflikt	Konfliktwahrscheinlichkeit (1=sehr unwahrscheinlich bis 5=sehr wahrscheinlich)	Auswirkungen von Konflikten	Vorschlag zur Adressierung	Gesamtklassifizierung (Niedrig Mittel Hoch Hoch)
Unterschiedliche Betriebsführungspraktiken	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meinungsverschiedenheiten über den besten Ansatz für die Betriebsführung</li> <li>• Unsicherheit über den besten Ansatz</li> <li>• Regelmäßige kleinere Unstimmigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation und gemeinsame Entscheidungsfindung</li> <li>• Verhandlungsprozess über bewährte Verfahren</li> <li>• Evidenz und wissenschaftlich fundierte Entscheidungsfindung</li> <li>• Einholung von Ratschlägen/Informationen von relevanten Beratern/Beratern</li> </ul>	N
Investitionsentscheidungen und Investitionsstandort	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stillstand bei Entwicklung und Investitionen</li> <li>• Zurückhaltung bei Investitionen in das Unternehmen</li> <li>• Fehlender Wettbewerbsvorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftliche Vereinbarung</li> <li>• Klare Richtlinien für Investitionen, Eigentum an neuen Vermögenswerten und Bedingungen für die Aufteilung des Vermögens und den Zeitpunkt der Beendigung.</li> </ul>	M

# 3. Kritische Bereiche für potenzielle/mögliche Konflikte

In Abschnitt 4.2.3 wurde ein breites Spektrum von Themen identifiziert, die das Potenzial haben, Konflikte innerhalb kollaborativer/kooperativer Vereinbarungen zu verursachen. Zwei spezifische Themen, die von entscheidender Bedeutung sind, sind die Investitionsplanung und die Nachfolge/Erbschaft.

Die Investitionsplanung hat das Potenzial, Konflikte zu verursachen, da sie, wenn sie oft mit einem großen Mitteleinsatz, Kreditaufnahmen, langfristigen Rückzahlungen, Entscheidungen über Prioritäten, Entscheidungen über den Standort von Anlagen/Investitionen und die Zuweisung von Ressourcen im Falle eines Ausstiegs/Auflösung verbunden ist.

Nachfolge/Erbschaft hat das Potenzial, Konflikte zu verursachen, da sie die Gesamtdynamik einer kollaborativen/kooperativen Vereinbarung verändern kann. Es ist am kritischsten, wenn eine kleine Anzahl von Mitgliedern beteiligt ist und Einzelpersonen täglich miteinander interagieren.

## 3.1 Investitionsplanung

Eine erfolgreiche Kooperation beinhaltet Investitionen, um das Wachstum und die Entwicklung des Unternehmens fortzusetzen. Eine sorgfältige Planung der Investitionen und Klarheit über den Investitionsprozess wird dazu beitragen, Konflikte zu minimieren.

- Wichtig ist Klarheit über die Finanzierung von Investitionen (Kredite, Gesellschafterbeiträge, Gewinne).
- Klarheit über die Verantwortung für die Rückzahlung von Krediten (wer ist letztendlich für die Erfüllung der Rückzahlungen verantwortlich?)
- Endgültiges Eigentum an dem Vermögenswert, wenn die Partnerschaft endet, z.B. wer den Melkstand oder die Verarbeitungsanlage besitzt.
- Entscheidungsprozess darüber, wo investiert oder die Investition getätigt wird - welcher Hof entwickelt wird oder wo ein neues Gebäude oder eine neue Verarbeitungseinheit tatsächlich gebaut wird.
- Einigung darüber, wie neue Anlagen gekauft werden sollen
  - Durch Zusammenarbeit/Kooperation - z.B. Maschinen, Anlagen etc.
  - Durch einzelne Mitglieder - z.B. Land
- Vereinbarung über Abschreibungen und Wertberichtigungen von Anlagen
  - Zeitraum und Rate

- Entschädigung für andere Parteien bei Bedarf
- Kompensation (falls erforderlich) der Investitionskosten für andere Partner bei Beendigung der Vereinbarung.
- Rendite auf alle Investitionen der einzelnen Partner.
- Mechanismus für den Verkauf von Vermögenswerten und die Gewinnausschüttung.

## 3.2 Nachfolge/Erbschaft

- Nachfolge/Erbschaft war der Schlüssel zur Erhaltung von Familienbetrieben über Generationen hinweg, aber es ist auch ein sehr sensibles Thema für Landwirtschaftsfamilien, kann komplex sein und braucht Zeit, um sich damit auseinanderzusetzen.
- Kollaborative/kooperative Vereinbarungen können sich sowohl positiv als auch negativ auf die Nachfolge auswirken.
- Positiv ist, dass der landwirtschaftliche Betrieb lebendiger und profitabler und für einen jungen Menschen attraktiver sein kann.
- Negativ, da sie die Dynamik des Betriebs verändern und die Nachfolge/Erbschaft erschweren kann.
- Die Dynamik der Regelung wird sich nach der Nachfolge/Erbschaft offensichtlich ändern - im Wesentlichen geht es darum, ein bestehendes Mitglied durch ein neues zu ersetzen, obwohl das neue Mitglied in der Praxis möglicherweise informell in den Geschäftsbetrieb involviert war, z.B. Sohn/Tochter eines Mitglieds, das auf einem Betrieb gearbeitet/geholfen haben könnte.

Die Nachfolge muss sorgfältig geplant und verschiedene Optionen und Szenarien untersucht werden, einschließlich:

- Einbindung eines Nachfolgers
- Einbeziehung mehrerer Nachfolger
- Fehlende Familiennachfolge
- Prozess der Einbeziehung von Nachfolgern und Auswirkungen auf das Funktionieren der Zusammenarbeit/Kooperation, wie z.B. Arbeitsaufwand, Gewinnverteilung/Einkommensverteilung.
- Auswirkungen auf die derzeitigen Partner bei der Einbeziehung von Nachfolgern.

Beispiel: Fehlende Nachfolger, die zur Beendigung der Zusammenarbeit in der Milchwirtschaft führen (Fallstudie Reutehof GbR).

## 4. Prozess zur Bewältigung von Meinungsverschiedenheiten/Konflikten

- Kollaborative/kooperative Vereinbarungen sollten bereits in der Entwicklungsphase oder in einem frühen Stadium ihres Betriebs einen Prozess zum Umgang mit Meinungsverschiedenheiten/Konflikten festlegen.
- Im Idealfall sollte dies in die schriftliche Vereinbarung aufgenommen werden.

### Zu den Schlüsselementen gehören:

- Verfahren für kleinere und größere Meinungsverschiedenheiten.
- Zu befolgender Prozess.
- Identifizierung externer Mediatoren (falls erforderlich) z.B. Steuerberater, Buchhalter, Unternehmensberater.
- Indikatoren, wann ein Prozess eingeleitet werden soll.
- Verfahren zur Einleitung des Prozesses.
- Zeitraum, in dem Empfehlungen umgesetzt werden sollen.
- Einvernehmliches Verfahren im Falle unvereinbarer Meinungsverschiedenheiten.

## 5. Indikatoren für kollaborative/kooperative Probleme

Es ist notwendig, von Anfang an eine Reihe von Indikatoren festzulegen, anhand derer festgestellt werden kann, ob die kollaborative/kooperative Vereinbarung auf ernsthafte Schwierigkeiten oder Probleme stößt. Anhand dieser Indikatoren kann dann beurteilt werden, inwieweit die Kooperationsvereinbarung Gefahr läuft, zu scheitern.

- Sind die Mitglieder unzufrieden mit dem Funktionieren der Zusammenarbeit/Kooperation?
- Ausmaß der Unzufriedenheit auf einer Skala von 1 (leicht unzufrieden) bis 5 (völlig unzufrieden)
- Sind alle Mitglieder, eine Minderheit oder eine Mehrheit unzufrieden/besorgt?
- Gibt es ein gemeinsames Problem oder eine Reihe von Problemen/Fragen, die Anlass zur Sorge geben?
- Sind die Themen/Probleme/Herausforderungen kurz- oder langfristiger Natur?
- Erwägen die Mitglieder ihre Optionen außerhalb der Zusammenarbeit/Kooperation?
- Haben die Mitglieder versucht, die Probleme/Probleme/Herausforderungen zu lösen?
- Sind die Mitglieder besorgt über die Auswirkungen der Themen/Probleme auf die Zusammenarbeit/Kooperation?
- Haben die Mitglieder externe Hilfe in Anspruch genommen, um die Diskussion über Themen/Probleme/Herausforderungen zu vermitteln?

## 6. Ermöglichung des perfekten Endes

- Das perfekte Ende einer kollaborativen/kooperativen Vereinbarung ist schwer zu erreichen, da es letztendlich widerspiegelt, dass die Zusammenarbeit möglicherweise in gewissem Maße gescheitert ist, da sie zum Nutzen der Mitglieder gebildet wurde und aus irgendeinem Grund endet.
- Das perfekte Ende wird auch sehr unterschiedlich sein, je nach Umfang und Art der Zusammenarbeit/Kooperation.
- Der Austritt eines Mitglieds aus einer kleinen Kooperation/Genossenschaft (z.B. ein Landwirt verlässt eine Partnerschaftsvereinbarung) könnte die Beendigung der Vereinbarung erfordern.

Beispiel: Wenn ein Landwirt beschließt, die Zusammenarbeit im Milchviehbetrieb (IRO4), in der Käseproduktion (Ekomeat) oder in der Tierproduktion (Eco Farm Bošina) zu beenden, könnte dies das Ende der Vereinbarung bedeuten. Im Gegensatz dazu würde ein Landwirt, der sich entschließt, die Lammproduzentengruppe (Sligo Leitrim Lamb Producer Group), die Olivengenossenschaft (Sociedad Cooperativa Andaluza (S.C.A.) Nuestra Señora de los Remedios. Oro de Cánava, extra virgin olive oil, picual variety) oder die Hanferzeugergruppe (Zadruga Konopko, zadruga za razvoj trajnostne pridelave in predelave industrijske ko- noplje – Konopko z.o.o., socialno podjetje) zu verlassen, nicht bedeuten, dass die Kooperationen/Genossenschaften beendet würden.

- Die Beendigung kann jedoch nicht auf ein Scheitern, sondern auf den Ruhestand eines Partners, den Tod oder eine schwere Krankheit eines Partners zurückzuführen sein.

Beispiel: Zwei Landwirte ohne Nachfolger (Reutehof GbR)

- Eine gute Kooperationsvereinbarung legt den Prozess für den Widerruf/ die Beendigung/ die Auflösung fest.
- Darüber hinaus mögliche Maßnahmen, die ergriffen werden können, um sicherzustellen, dass die Beendigung der Zusammenarbeit allen Mitgliedern gegenüber fair ist.
- Da die Finanzen für Einzelpersonen wichtig sind, könnten die Mitglieder erwägen, einen Notfallfonds einzurichten, um die finanziellen Kosten der Beendigung der Vereinbarung zu decken, oder andere Partner, die einen Partner, der ausscheidet, auskaufen oder entschädigen.
- Einige der wichtigsten Aspekte sind:
  - Schriftliche Vereinbarung, die alle Aspekte der Kooperationsvereinbarung festlegt.
  - Alle Mitglieder sind sich über die Gründe für die Beendigung der Vereinbarung im Klaren.
  - Ein Mediationsprozess mit einer externen Person hat stattgefunden.
  - Einhaltung aller Bedingungen der bestehenden Vereinbarungen.
  - Vereinbarungen zur Beendigung der Kooperation.

- In order to facilitate the perfect ending, there is a need for clarity around the following:
  - In den Vereinbarungen enthaltene Vermögenswerte
  - Finanzierung von Investitionen
  - Eigentum an Investitionen
  - Abschreibung der Vermögenswerte über mehrere Jahre und Endwert
  - Gewinnausschüttung
  - Arbeitsaufkommen/Input
  - Familienbeteiligung
  - Streitbeilegungsverfahren
  - Verfahren zur Auflösung der Anordnung
  - Behandlung von EU- und nationalen Zahlungen (aktuell und zukünftig)
- Vereinbarung über einen Auflösungszeitpunkt
- Vereinbarung über die Verantwortung für Leasingverträge etc. mit Dritten
- Abkühlungsphase vor der Auflösung

## 7. Abschließende Kommentare

- Ein Konflikt oder eine gewisse Meinungsverschiedenheit ist innerhalb aller kollaborativen/kooperativen Vereinbarungen unvermeidlich und normal.
- Erfolgreiche kollaborative/kooperative Vereinbarungen werden Konflikte und Meinungsverschiedenheiten lösen, indem sie das Problem proaktiv angehen.
- Konfliktmanagement sollte von Anfang an geplant werden.
- Kollaborative/kooperative Vereinbarungen können aufgrund von Konflikten oder Umständen (Tod/Krankheit/Altersvorsorge) enden.
- Die Anzahl der beteiligten Mitglieder kann beeinflussen, ob die Vereinbarung endet oder nicht - der Austritt eines Mitglieds aus einer kleinen Kooperation/Kooperative könnte das Ende bedeuten, während der Austritt eines Mitglieds aus einer größeren Kooperation/Kooperation möglicherweise nicht die gleichen Auswirkungen hat.
- Schriftliche Vereinbarungen und Planungen für Konflikte und die Beendigung von Kooperations-/Kooperationsabkommen im Voraus sind entscheidend für erfolgreiche Ergebnisse.
- Um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen, kann externe Unterstützung erforderlich sein.