

Rechtliche Gestaltung der Zusammenarbeit

Best-Practices für die IT-Branche

Inklusive
Mustern &
Checklisten

www.itwirtschaft.de

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

Einführung	3
1 Kooperation: Definition, Vorteile und Nachteile	4
1.1 Kooperation	4
1.2 Arten der Zusammenarbeit	4
1.3 Chancen und Risiken einer Kooperation	6
1.4 Voraussetzungen einer erfolgreichen Kooperation	6
1.5 Formen und Strukturen der Zusammenarbeit	8
1.6 Checkliste für die Bildung der Kooperation	8
2 Partnersuche	10
3 Kooperationsanbahnung	11
4 Businessplan, Budget und Marketing-Konzept	12
4.1 Businessplan	12
4.2 Budget und Finanzplanung	12
4.3 Marketingkonzept	13
5 Kooperationsgestaltung	15
5.1 Rechtsformwahl und allgemeine Fragen	15
5.2 Gesetzliche Rechtsformen	16
5.3 Kooperationsvereinbarung	19
5.4 Vertragsgestaltung	22
5.5 Häufige Irrtümer	22
5.6 Checkliste Kooperationsvereinbarung	24
5.7 Muster einer Kooperationsvereinbarung	25
6 Kooperationskontrolle	26
6.1 Kooperation als Prozess	26
6.2 Konfliktlösung	27
7 Beispiel der rechtlichen Unterstützung durch das KIW: Insurtech-Alliance	28
8 Ausblick	29
9 Kontakt	30

Einführung

Steigende Wettbewerbsintensität, disruptive Strukturveränderungen und erhöhte Anforderungen der Anwender:innen an Interoperabilität ihrer Software erfordern Anpassung in strategischen Verhaltensweisen, damit deutsche IT-Unternehmen nachhaltig im Wettbewerb bestehen können. Eine der erfolgreichen Anpassungsstrategien ist dabei die **Kooperationsbildung**: IT-Unternehmen vernetzen ihre Softwarelösungen miteinander, um den Bedürfnissen des Marktes gerecht zu werden. Dabei brauchen die Unternehmen viel Unterstützung, denn sie müssen – in aller Regel parallel zum laufenden Kerngeschäft – passende Partner finden, rechtliche Rahmenbedingungen klären, IT-Schnittstellen definieren und strategische Anforderungen an ihre Unternehmenskooperation abstimmen.



Diese Unterstützung finden die IT-Unternehmen beim **Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft** (kurz: KIW), das für viele dieser Anforderungen konkrete Lösungen und Unterstützungs-Angebote macht: Unternehmen erhalten Zugriff auf fachliche Tools, Expertise und effiziente Vernetzung. So kann das Innovationspotenzial von Gesamtlösungen schon heute realisiert und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen gesichert werden. Alle Angebote des KIW werden kostenfrei, bundesweit und in allen Phasen der Kooperationsbildung zur Verfügung gestellt.

Diese **Best-Practice-Broschüre**, die Sie in Ihrer Hand halten bzw. auf Ihrem Bildschirm sehen, ist deswegen mehr als eine Broschüre – es ist ein praxisorientiertes Werkzeug zum Aufbau effizienter und langfristig erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Bereits ihre Gliederung soll den Prozess des Aufbaus einer Unternehmenskooperation abbilden – von der Anbahnung über die Einigung hin zur Organisation und Kontrolle der Zusammenarbeit.

Vorliegend werden:

- ▶ die Überlegungen vor Beginn einer Zusammenarbeit aufgestellt
- ▶ der Businessplan als ein wichtiges Instrument für die Strategie der Kooperationsbildung aufgezeigt
- ▶ die Entscheidungsfindung bezüglich rechtlicher Struktur der Kooperation erleichtert
- ▶ Hilfe bei der Bildung der Vision, Mission und Ziele der Kooperation geboten
- ▶ Kooperationsaufbau, Umsetzung und Kontrolle anhand von Checklisten vereinfacht und
- ▶ praxisbezogenes Wissen rund um Organisation, Wirtschaft und Marketing vermittelt.

Diese Best Practice Broschüre ist somit vorrangig für kooperationsinteressierte Unternehmen gedacht, wobei sie auch in der Politik oder in Verbänden sicherlich auf Interesse stoßen wird, denn sie beinhaltet Wissen und Erfahrungen rund um das Thema Kooperationsbildung, bietet Handlungsoptionen an und zeigt erprobte und erfolgreiche Wege zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels auf.

1 Kooperation: Definition, Vorteile und Nachteile

Zunächst wollen Sie wissen, was eine Kooperation eigentlich ist, in welchen Bereichen eine Zusammenarbeit sinnvoll ist, welche Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken eine Kooperation bietet und birgt, welche Faktoren den Erfolg beim Aufbau und der Umsetzung einer Kooperation beeinflussen und welche Formen und Strukturen eine Kooperation haben kann.



1.1 Kooperation

Kooperation lässt sich als Zusammenschluss mehrerer (mindestens zweier) Unternehmen zur Erreichung eines gemeinsamen Zweckes definieren. Die an einer Kooperation teilnehmenden Unternehmen bleiben wirtschaftlich und rechtlich betrachtet unabhängig, vereinbaren jedoch bestimmte Beiträge finanzieller oder nicht-finanzieller Art zur Förderung des vereinbarten Zwecks. Als Beitrag können – neben wirtschaftlichen Mitteln – auch Kenntnisse, besondere Fähigkeiten, Kontakte, Netzwerke, Erfahrungen, Tätigkeiten und vieles mehr dienen, solange diese ausreichend bestimmt sind. Es empfiehlt sich, beim Abschluss einer Kooperationsvereinbarung darauf zu achten, dass die Beiträge der Kooperationspartner klar definiert und auch für einen Dritten (wie z.B. eine streitentscheidende Richterin) verständlich sind.

Die Kooperationsvereinbarung selbst bedarf im Allgemeinen keiner besonderen Form, es sei denn es wird eine selbstständige juristische Person als Joint Venture in Form einer GmbH oder einer Aktiengesellschaft gegründet. Solange dies nicht der Fall ist, kann die Kooperationsvereinbarung durch bloße mündliche Einigung entstehen. Um jedoch die Risiken eines Missverständnisses zwischen den Kooperationspartnern zu reduzieren, empfiehlt es sich, die Kooperationsvereinbarung schriftlich (textlich) zu halten.

1.2 Arten der Zusammenarbeit

Ausgangspunkt und Grundlage der Zusammenarbeit ist ein gemeinsames Ziel. Dieses Ziel soll idealerweise so bestimmt werden, dass die Stärken der Partner gefördert und die Schwächen ausgeglichen werden. Eine Kooperation ist dabei in jedem Bereich – von dem Einkauf über Forschung und Entwicklung hin zur gemeinsamen Produktion – und in jeder Art – von der gemeinsamen Durchführung von Veranstaltungen über Lizenzvereinbarungen hin zu einem Zusammenschluss – möglich (vgl. Abb. 1).

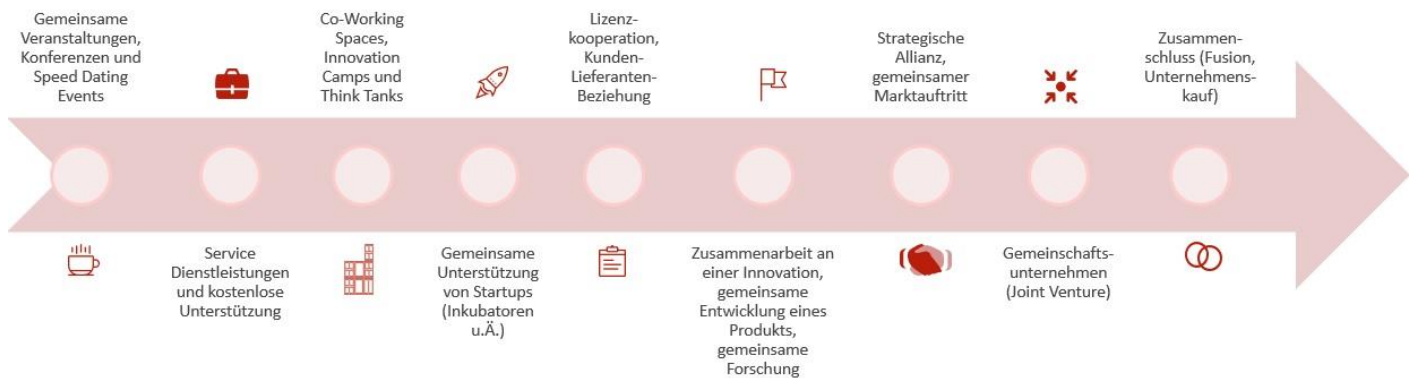


Abbildung 1: Arten der Zusammenarbeit

So stark beispielsweise eine **Kooperation im Einkauf** die Verhandlungsposition der Kooperationspartner gegenüber den Lieferanten und senkt durch bessere Preis- und Beschaffungskonditionen die Kosten. Kooperieren mehrere spezialisierte Unternehmen so, dass ein **größeres Leistungsvolumen** durch diese Zusammenarbeit entsteht, können sie gemeinsam an einer großen Ausschreibung teilnehmen bzw. einen großen Auftrag überhaupt erst annehmen. Durch den Aufbau einer **gemeinsamen Vertriebsorganisation** können neue Märkte schneller, effizienter und mit geringeren Risiken erschlossen werden. Werden die **Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gebündelt**, können Entwicklungsprozesse verkürzt und ihre Kosten gesenkt werden; auf jeden Fall führt diese Zusammenarbeit aber schnell zur Intensivierung der Innovationstätigkeit, denn es wird dadurch eine Plattform zu einem bereichernden wechselseitigen Ideen- und Erfahrungsaustausch geschaffen.

Unsere Erfahrungen in der IT-Branche zeigen eindeutig, dass gerade kleinere Betriebe die Potenziale einer Kooperation entdeckt und beherzigt haben, denn eine nachhaltige Sicherung des Betriebs in der Zukunft ist mit den alten Mitteln des Alleingangs nicht erreichbar: **Unternehmen sollten sich öffnen.**

1.3 Chancen und Risiken einer Kooperation

Chancen	Risiken
↑ Kostenreduktion	↓ Einschränkung der Entscheidungsfreiheit
↑ Umsatzsteigerung	↓ Komplexität der Entscheidungsfindung
↑ Erweiterung des Angebotsportfolios	↓ Gefahr von Abhängigkeiten
↑ Nutzung von Synergien (Kapital, Erfahrungen, Technologien, Know-how, etc.)	↓ Risiko des Verlustes von geistigem Eigentum
↑ Verkürzung von Time to Market (schnellere Marktreife)	
↑ Nutzung von (Partner-)Absatzstrukturen	
↑ Risikoreduktion bei Erschließung neuer Märkte	
↑ Ideen- und Erfahrungsaustausch	
↑ Erhöhung der Marktakzeptanz	
↑ Unabhängigkeit von großen Anbietern/marktbeherrschenden Unternehmen	

Natürlich haben Chancen und Risiken, Vorteile und Nachteile unterschiedliche Ausprägung je nach der Art, Form und Vorgeschichte der Kooperation. Umso wichtiger ist es, bereits von dem Eingehen der Zusammenarbeit deren mögliche Auswirkungen zu bedenken, die Faktoren, die diese beeinflussen können, zu eruieren und bei festgestellten Risiken Abhilfe durch Vertragsgestaltung zu schaffen.

1.4 Voraussetzungen einer erfolgreichen Kooperation



Jede Kooperation ist einzigartig. Sie hängt maßgeblich von den beteiligten Kooperationspartnern, von der Marktsituation, von den Zukunftsperspektiven der Branche und vielen weiteren Faktoren ab. Selbstverständlich kann es dabei kein Erfolgsrezept für jede Kooperation geben. Dennoch haben sich im Laufe der Zeit Voraussetzungen gebildet, die für eine erfolgreiche Kooperation unabdingbar sind. Diese sind

► **Gute Vorbereitung**

Wird die Zusammenarbeit ohne Vorbereitung eingegangen, wird sie regelmäßig scheitern. Die Ziele, der Gang, die Aufgaben der Kooperationspartner, die Lösungen für Konfliktfälle wollen und müssen bereits vor dem Eingehen der Zusammenarbeit bedacht und diskutiert werden.

► **Strategische Gleichgesinntheit der Partnerunternehmen**

Eine Kooperation wird von ihrem für alle Partnerunternehmen gemeinsamen Ziel geprägt. Dementsprechend wichtig ist es, dass alle beteiligten Unternehmen und ihre Geschäftsführung sich demselben Ziel verpflichten und nicht jedes eigene Interessen verfolgt. Die Kooperationspartner müssen bereit sein, Zeit und Geld in die Zusammenarbeit zu investieren, aufkommende Risiken zu

tragen und gemeinsame Zukunft zu bilden. Eine gemeinsame Vision, gemeinsames Verständnis der Ziele und ein gutes strategisches Zusammenpassen sind unabdingbar.

▶ Realistische Vorstellungen

Von besonderer Bedeutung für die Kooperation sind von Anfang an klare und realistische Vorstellungen der Kooperationspartner über ihre gemeinsame Reise. Wer erwartet, dass eine Zusammenarbeit aus einem durchschnittlichen Nischenprodukt innerhalb eines Monats ein marktbeherrschendes Unternehmen machen kann, irrt sich – und wird zwangsläufig scheitern. Gleichzeitig kann eine Kooperation innerhalb kürzester Zeit – auch innerhalb eines Monats – die Stellung des Unternehmens derart verändern, dass zusätzliche Ressourcen oder Fähigkeiten notwendig werden. Wer dies von Anfang an bedacht hat, kann auf neue Herausforderungen schneller und effizienter reagieren.

▶ Aufteilung der Aufgaben und klare Spielregeln

Jede Zusammenarbeit, an der Mehrere beteiligt sind, braucht klare Regeln. Wird eine Zusammenarbeit eingegangen, ist es sehr wichtig, die eigenen Aufgaben und die der Kooperationspartner klar zu definieren und so zu bestimmen, dass Überschneidungen vermieden werden. Wenn alle ihre (Kern)Bereiche gut verstehen und verinnerlichen, fällt das Miteinander und ein „Aufeinanderbauen“ nicht mehr so schwer.

▶ Vertrauen und persönliche Sympathie

Auch wenn eine Kooperation in aller Regel zwischen den Unternehmen eingegangen wird, ist das zwischenmenschliche Verständnis der Unternehmensleitungen unverzichtbar. Finden sich diese sympathisch, können sie miteinander persönlich gut kommunizieren und lässt sich anhand der Leistungen, Erfahrungen, durchgeführten Projekten oder anderen objektiven Merkmalen ein Vertrauen aufbauen, bildet dieses eine notwendige Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit.

▶ Gemeinsames Management

Auch wenn die Kooperationspartner gleichgewichtig beteiligt sind und niemandem eine Geschäftsführungsrolle zukommt, ist es wichtig, eine Stelle innerhalb der Kooperation zu bestimmen, die für interne Kommunikation und Abläufe verantwortlich ist.

▶ Erkennbarer Zugewinn

Eine Kooperation macht nur dann einen Sinn und wird von den Partnern nur dann (weiter)entwickelt, wenn sie für sie spürbare Verbesserungen, einen Mehrwert oder einen anderen Nutzen bringt. Aus den realistischen Erwartungen sollten die Partner entsprechenden Mehrwert bestimmen und diesen regelmäßig anhand vorbestimmter Messgrößen (Kennzahlen, Zufriedenheit, Erfolgsindex u.a.) messen.

Natürlich sichert die Erfüllung all dieser Voraussetzungen keine erfolgreiche Kooperation. Dennoch ist eine erfolgreiche Kooperation ohne diese Voraussetzungen erfahrungsgemäß kaum möglich. Deswegen sollten sich die Kooperationspartner frühzeitig Gedanken machen, ob diese Voraussetzungen gegeben, noch geschaffen werden können oder unerreichbar sind, und entsprechend handeln.

1.5 Formen und Strukturen der Zusammenarbeit

Formen der Zusammenarbeit sind mannigfaltig und hängen von den konkreten Zielen der Kooperation, von den beteiligten Partnerunternehmen, von markttechnischen Gegebenheiten und vielen anderen Aspekten ab. Dennoch hat eine Kooperation ihre Grenzen dort, wo gesetzliche Regelungen eine individuelle Anpassung nicht zulassen. So kann beispielsweise gesellschaftsvertraglich keine allgemeine Haftungsbeschränkung für Gesellschafter einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts im Sinne von § 705 BGB erreicht werden, ebenso wenig kann sich ein nicht im Handelsregister eingetragenes Joint Venture als GmbH bezeichnen.

Gesetzliche Schranken greifen dabei überwiegend das sogenannte Außenverhältnis, also die **Beziehungen der Kooperation** mit den nicht beteiligten Dritten, auf. Es geht dabei um die Rechtssicherheit und den Schutz des Rechtsverkehrs. Dagegen können interne Verhältnisse der Kooperationspartner beinahe beliebig ausgestaltet werden, solange keine gesetzlichen Verbote verletzt werden.

Besonders wichtig ist dabei hervorzuheben, dass jede Zusammenarbeit im Zweifel einer gerichtlichen Überprüfung standhalten muss, sodass bereits vor dem Eingehen einer Kooperation die rechtlichen Rahmenbedingungen geprüft werden müssen.

1.6 Checkliste für die Bildung der Kooperation

- ✓ Marktanalyse
- ✓ Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner
 - Erstellung eines Anforderungsprofils
 - Festlegung der Beurteilungskriterien
 - Sammlung von Informationen über ausgewählte Unternehmen
 - Eigentliche Wahl des Kooperationspartners
- ✓ Formulierung der Leitidee und der Ziele der Kooperation
 - Ausformulierung der Leitidee (oder auch Vision)
 - Darstellung des Leitbilds (oder auch Mission)
 - Formulierung der gemeinsamen Kooperationsziele und Wege zu deren Erreichung
- ✓ Erstellung eines Businessplans / eines Plans zu Erreichung der Ziele der Kooperation
- ✓ Organisation der Kooperation
 - allgemeine Spielregeln der Zusammenarbeit
 - Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Kooperationspartner
 - Rechte und Pflichten der Kooperationspartner
 - technische Maßnahmen
- ✓ Ablauf der Zusammenarbeit
 - Schnittstellen
 - Bestimmung der Kommunikation und des Managements

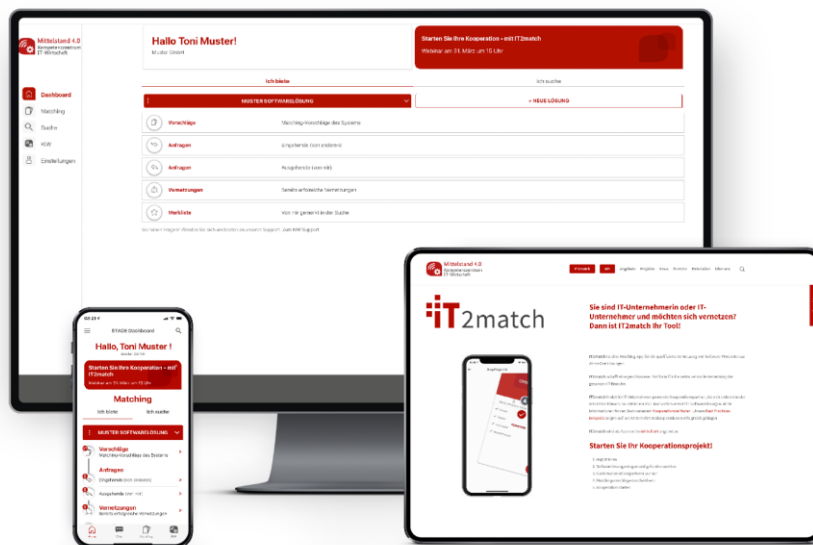


- ✓ Wahl der geeigneten Rechtsform
- ✓ Planung von Investitionen, Liquidität, Finanzierung und Budget
- ✓ „Formale“ Gründung
 - Abschluss einer Kooperationsvereinbarung
 - je nach der gewählten Rechtsform Eintragung ins Handelsregister

Diese Checkliste ist universell einsetzbar und kann kooperationswilligen Unternehmen bei der Suche nach einer geeigneten Zusammenarbeit unterstützen.

2 Partnersuche

Die Suche nach (einem) geeigneten Kooperationspartner:innen birgt einige Herausforderungen. Abhilfe schaffen Netzwerke und besondere Tools, wie bspw. die Vernetzungsplattform **IT2match** des KIW. Dort können sich kooperationsinteressierte Unternehmen registrieren und eine Partnersuche starten.



Bei der Wahl des/der Kooperationspartners/Kooperationspartnerin sind die oben aufgeführten Voraussetzungen einer erfolgreichen Kooperation zu berücksichtigen. Besonders wichtig ist dabei von der Kooperation mit einem bestimmten Unternehmen dann Abstand zu halten, wenn:

- ▶ Erfahrungen bezüglich einer Zusammenarbeit bereits negativ ausfallen (z.B. wegen mangelnder Kommunikation oder unzureichender Aktivität des Unternehmens)
- ▶ Ziele und Erwartungen weit auseinander liegen, nicht übereinstimmen oder sogar unvereinbar sind
- ▶ Bereitschaft zum Einsatz personeller, zeitlicher und/oder finanzieller Ressourcen fehlt
- ▶ Rechtliche Bedenken bestehen (z.B. bei laufenden Ermittlungen in einem Kartellverfahren)
- ▶ Vertragliche Klärung/Festigung unerwünscht erscheint

Regelmäßig entwickeln sich Kooperationen aus „einfachen“ Verhältnissen – etwa nach einem Messebesuch, nach der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, nach einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Dabei besteht stets das Risiko, dass solche Unternehmen weniger detailliert überprüft und als „bekannt“ eingestuft werden. Da die richtigen Partner jedoch maßgeblich zum Erfolg der Zusammenarbeit (und die falschen zum Scheitern) beitragen, ist eine objektive und gründliche Analyse zwingend geboten.



3 Kooperationsanbahnung

Haben sich zwei oder mehr interessierte Unternehmen zusammengefunden, können sie erste Gespräche über die mögliche Kooperation führen. Dabei ist die Vorbereitung des ersten Gesprächs wichtig, selbst dann, wenn dieses nicht zu gewünschten Ergebnissen führen wird.

Jedes teilnehmende Unternehmen soll sich deswegen Gedanken machen über die Informationen, die preisgegeben werden können:

- ? Werden eigene Ideen zur Diskussion gestellt?
- ? Wird die eigene Zukunftsvision erläutert?
- ? Werden unternehmensbezogene Informationen zur Verfügung gestellt?
- ? Werden Pläne besprochen?
- ? Werden fehlende Kompetenzen/Ressourcen offen kommuniziert?

Die Taktik, die Zusammensetzung des Teams, die Fragen an die Gesprächspartner:innen müssen bedacht und notiert werden. Manchmal ist es geboten, offen zu sein und eigene Visionen mitzuteilen, manchmal ist die Zurückhaltung eine bessere Alternative. In welcher Situation welches Verhalten geboten ist, hängt maßgeblich davon ab, ob die teilnehmenden Unternehmen bereits Erfahrungen miteinander gesammelt haben, ob die Kooperation eine enge Bindung mit gemeinsamen Produkten oder lediglich eine Art Alliance darstellt, ob teilnehmende Personen einen ähnlichen Kommunikationsstil haben, u.v.m.



Es ist hilfreich, Kooperationsanbahnungsgespräche anhand eines Leitfadens vorzubereiten. Dieser könnte z.B. folgende Fragen umfassen:

- ▶ Welche Vorteile möchte das Unternehmen durch die Kooperation erzielen?
- ▶ Welche qualitativen und quantitativen Erwartungen werden an den Kooperationserfolg gestellt?
- ▶ Wie wird der Kooperationserfolg gemessen?
- ▶ Wann sollen sich die ersten Erfolge der Kooperation abzeichnen?
- ▶ Wie kann das gemeinsame Kooperationsziel formuliert werden?
- ▶ Worin liegen die Chancen der Kooperationsidee?
- ▶ Worin liegen die Risiken der Kooperationsidee?
- ▶ Was wird passieren, wenn die Kooperationsidee nicht verwirklicht wird bzw. ins Leere läuft?

Jedes Gespräch im Zuge der Kooperationsanbahnung soll in einem Protokoll münden, damit sowohl die Beteiligten selbst als auch die Geschäftsführungen der Unternehmen einen Überblick behalten können. Das Gleiche gilt grundsätzlich für alle mündlichen Absprachen: die Mühe der Fertigstellung eines Gesprächsprotokolls wird im Falle eines Streits reichlich belohnt! Sollten sich bereits in der Anbahnungsphase rechtlich schwierige Fragen (wie bspw. kartellrechtliche Klärung einer Zusammenarbeit (insbesondere beim Informationsaustausch über Kunden und Märkte) oder datenschutzrechtliche Aspekte oder Fragen der Produkthaftung) ergeben, empfiehlt es sich, rechtliche Expertise bereits an dieser Stelle einzuholen.

4 Businessplan, Budget und Marketing-Konzept

4.1 Businessplan

Je nach dem, für welche Ziele eine Kooperation eingegangen wird, kann ein Businessplan notwendig sein. Dieses stellt ein Unternehmenskonzept dar, in welchem die zukünftigen Kooperationspartner all die Faktoren berücksichtigen, die für den Erfolg ihrer Kooperation entscheidend sind. Eine sorgfältige Planung ermöglicht die Überprüfung der Geschäftsidee auf Realisierbarkeit und Wirtschaftlichkeit, und stellt darüber hinaus unter Beweis, dass die zukünftigen Kooperationspartner die vielfältigen Aspekte der Kooperationsbildung kennen, verstehen und darlegen können.



- ▶ Ein Businessplan wird niedergeschrieben – das erfordert klares, logisches und systematisches Denken
- ▶ Ein Businessplan umschreibt das gesamte Projekt – das deckt Schwachstellen, Risiken und Abhängigkeiten auf
- ▶ Ein Businessplan muss methodisch richtig erstellt werden – das macht ihn zu einer guten Grundlage für Kundenakquise und Werbung
- ▶ Ein Businessplan ist ein Leitfaden – das hilft bei der späteren Überprüfung der Kooperation und bei der Messung ihres Erfolgs

4.2 Budget und Finanzplanung



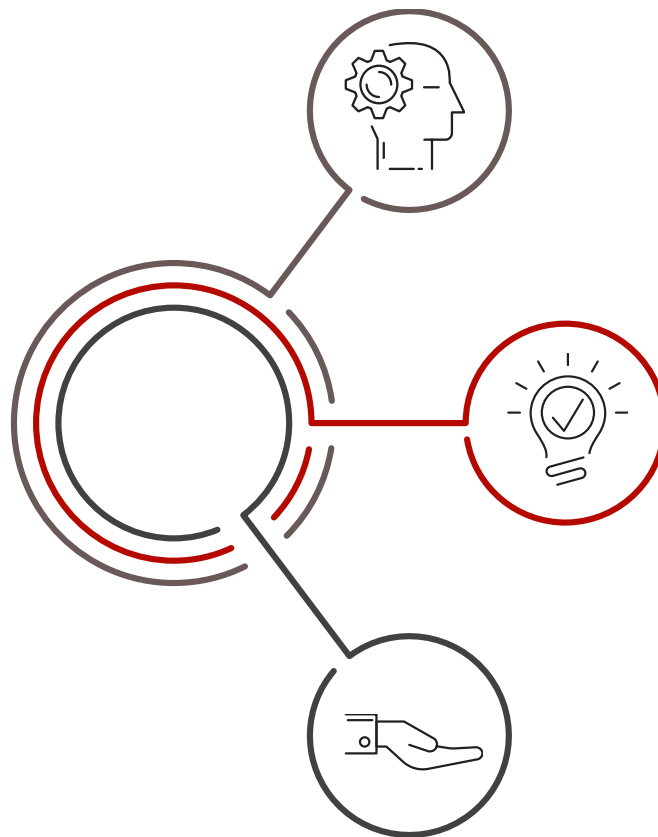
Eine ausführliche Finanzplanung ist nicht für jede Kooperation notwendig. Dagegen ist die Festlegung des Budgets für alle Arten der Zusammenarbeit geboten, denn die Beiträge der Kooperationspartner lassen sich ganz ohne Budgetplanung kaum realisieren. Eine gute Finanzplanung kann dabei den Businessplan flankieren und die Rentabilität der Kooperation einschätzen. Sie könnte beispielsweise die Gewinne für den „Best Case“ und die Verluste für den „Worst Case“ umfassen und Aufwendungen der Kooperationspartner berechnen. Sollte die Kooperation auf Investitionen Nicht-Beteiligter angewiesen/ausgelegt sein, könnte die Finanzplanung die Berechnung notwendiger Investitionen, Erträge und Zinsen berechnen.

Eine Budgetplanung sollte in jeder Kooperation zumindest grob vorgenommen werden, damit die Kooperationspartner einen Überblick über die einzusetzenden Ressourcen sowie den Zeitpunkt des Einsatzes behalten. Ob Aufwendungen für Verhandlungen, Reisekosten, Material- oder Produktionskosten oder Investitionen in Forschung und Entwicklung – all diese Positionen sollten vor dem Eingehen der Zusammenarbeit bedacht und berechnet werden. Anhand des Budgetplans können dann die Kostenstellen ermittelt und später auch kontrolliert werden.

4.3 Marketingkonzept

Marketing ist im Rahmen einer Zusammenarbeit nicht mit dem „klassischen“ Marketing von Produkten, Dienstleistungen und Unternehmen gleichzusetzen. Es geht beim Kooperationsmarketing vielmehr um die Vermarktung – und damit auch Verbreitung – der Idee einer Zusammenarbeit, der Synergieeffekte, die durch eine Kooperation entstehen, der Zugewinne, die eine Kooperation mit sich bringt.

Dennoch wird es regelmäßig geboten sein, die Kooperation auf dem Markt zu bewerben. Dafür sollte ein Marketing-Konzept erstellt werden, das sowohl die gegenwärtige Situation auf dem Markt abbildet als auch neue kooperationsbezogene Marketingziele und -strategien festlegt.

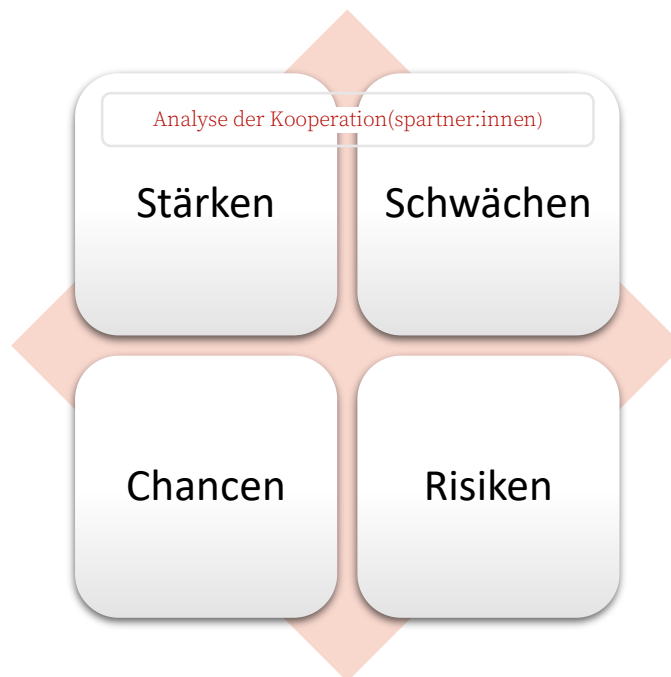


Die Analyse der gegenwärtigen Situation auf dem Markt sollte folgende Fragen erläutern:

- ? In welchen Bereichen sind die jeweiligen Partner der Kooperation besonders stark?
- ? Welche Leistungen wird die Kooperation erbringen?
- ? Wie sieht die Kosten- bzw. Finanzierungsstruktur der Kooperation aus?
- ? Welche Ressourcen haben die beteiligten Unternehmen, um die Kooperation voranzutreiben?
- ? Wer sind die Kunden der einzelnen Kooperationspartner und wer der (zukünftigen) Kooperation?
- ? Welche Ansprüche haben die Kunden und wie können sie durch die Kooperation bedient werden?
- ? Welche neue Kundengruppen können/sollen durch die Kooperation gewonnen werden?
- ? Wer sind die Konkurrenten der Kooperation?
- ? Welche Unternehmen können in naher Zukunft eine vergleichbare Kooperation eingehen bzw. vergleichbare Angebote auf demselben Markt machen?
- ? Welche Zukunftsentwicklungen auf dem Markt sind jetzt schon erkennbar?

Das Wichtigste dabei ist das Verständnis der Kundenbedürfnisse und des Mehrwertes, den die Kooperation den Kunden anbieten kann. Die Informationsbeschaffung soll dabei so organisiert und vorgenommen werden, dass wertvolle Information nicht unberücksichtigt werden, Daten auf zuverlässigen Quellen stammen und zumindest die absehbaren Entwicklungen des Markt Eingang in das Marketings-Konzept finden.

Eins der Tools für eine solche Marktuntersuchung ist sicherlich die SWOT-Analyse (aus dem Englischen **S**trengths (Stärken), **W**eaknesses (Schwächen), **O**pportunities (Chancen) und **T**hreats (Risiken)).



Zunächst werden hier also besondere Stärken und Schwächen der Kooperationspartner untersucht und dann die Chancen und Risiken des Kooperationsumfelds. Die SWOT-Analyse ist eine statische Untersuchung des gegenwärtigen Standes, eignet sich aber gut für den Einstieg in die Marketinggespräche, denn daraus lässt sich die Marketingstrategie der gesamten Kooperation abgeleitet werden.

5 Kooperationsgestaltung

Die ersten Schritte der Zusammenarbeit sind gegangen: Voraussetzungen einer Kooperation liegen vor, geeignete Partner sind gefunden worden, erste Gespräche fanden bereits statt, Ressourcen sind bedacht worden, ein Businessplan ist erstellt worden, ein Marketingkonzept ist vorbereitet. Nun will die Kooperation rechtlich abgesichert werden.

5.1 Rechtsformwahl und allgemeine Fragen

Die Wahl der geeigneten Form der Zusammenarbeit ist erst dann möglich, wenn sich die Kooperationspartner über ihre gemeinsamen Ziele sowie Aufgaben innerhalb der Zusammenarbeit einig sind.

An einer Kooperation können sich natürliche (Menschen) und juristische (Körperschaften wie GmbH oder Aktiengesellschaft) Personen sowie rechtsfähige Personengesellschaften (wie Gesellschaft bürgerlichen Rechts, offene Handelsgesellschaft, Kommanditgesellschaft oder Partnerschaftsgesellschaft) beteiligen.

Eine Kooperation ist in Deutschland gesetzlich nicht definiert und kann mannigfaltige Formen annehmen: So stellen etwa die klassische GbR wie auch die Gründung einer GmbH durch mehr als 1 Person eine Kooperation dar. Auch eine Lizenzvereinbarung kann durchaus als Kooperation gestaltet werden, ein Auftragsverhältnis kann durchaus eine Kooperation darstellen, gegenseitige Empfehlung und Provisionsvereinbarungen bilden regelmäßig auch eine Form der Kooperation.



Kriterien der (Rechts-)Formwahl sind u.a. dabei

- ▶ die gewünschte Intensität der Bindung,
mithin die Reichweite der Zusammenarbeit, die sich grundsätzlich von einem Erfahrungsaustausch-Roundtable über einen gemeinsamen Messeauftritt hin zur gemeinsamen Produktion erstreckt;
- ▶ Ziele der Kooperation,
wie bspw. die Schaffung/Herstellung eines neuen Produktes oder Erweiterung des Kundenkreises um die Kunden des jeweiligen Kooperationspartners/der jeweiligen Kooperationspartnerin;

- ▶ Größe der Unternehmen,
denn große marktbeherrschende Unternehmen haben bspw. kartellrechtliche Schranken für ihre Kooperationen zu berücksichtigen;
- ▶ Risiken der Kooperation,
denn risikobehaftete Produkte bedürfen in aller Regel einer Haftungsbeschränkung, bspw. in Form einer GmbH

Eine detaillierte Übersicht mit weitergehenden Informationen hierzu finden Sie etwa bei [Kunkel, Vertragsgestaltung. Eine methodisch-didaktische Einführung \(Springer 2016\)](#), S. 248 ff.

Bei der Gestaltung der Kooperation ist die klare Aufteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten unerlässlich. Teilweise kann die Rolle eines Koordinators/einer Koordinatorin notwendig sein, um verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit und verschiedene Menschen in teilnehmenden Unternehmen zusammenzubringen und zu koordinieren.

Darüber hinaus muss die technische Vernetzung möglich und realisierbar sein: von einer gemeinsamen Kommunikationsinfrastruktur über einen gemeinsamen Internet-Auftritt hin zu den Schnittstellen zwischen den Softwarelösungen. Bei der [Bestimmung der Schnittstellen](#) unterstützt das Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft mit seiner Expertise und langjährigen Erfahrungen.

5.2 Gesetzliche Rechtsformen

Gesellschaftsrechtlich ergeben sich viele Rechtsformen, die für eine Zusammenarbeit theoretisch in Betracht kommen:

- ▶ Gesellschaft bürgerlichen Rechts
- ▶ Kommanditgesellschaft
- ▶ Offene Handelsgesellschaft
- ▶ Gesellschaft mit beschränkter Haftung
- ▶ Aktiengesellschaft
- ▶ Europäische Aktiengesellschaft Societas Europaea
- ▶ Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung

In Bezug auf die deutsche IT-Branche lassen sich folgende Rechtsformen als geeignete nennen: GbR, OHG, KG, GmbH und AG.

Die gesetzlichen Bestimmungen sind bezüglich der **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), offenen Handelsgesellschaft (OHG) und Kommanditgesellschaft (KG)** sehr ähnlich.

Kurzbeschreibung	Der einfachste Weg zur Gründung einer Kooperation oder einer gemeinsamen Unternehmung
Haftung	Alle Gesellschafter unbeschränkt und persönlich (bis auf die Kommanditisten einer KG, deren Haftung auf eine bestimmte ins Handelsregister einzutragende Haftsumme beschränkt werden darf)
Geschäftsführung und Vertretung	Alle Gesellschafter zur Geschäftsführung (im Innenverhältnis) und zur Vertretung (Dritten gegenüber) (einzeln (OHG und KG) oder gemeinsam (GbR)) berechtigt, kann gesellschaftsvertraglich angepasst werden (bis auf die Kommanditisten einer KG, deren organschaftliche Vertretung gesetzlich ausgeschlossen ist (sie können trotzdem als Prokuristen oder mit Vollmacht das Unternehmen vertreten, wenn erwünscht))
Gestaltungsfreiheit	Im Verhältnis der Gesellschafter untereinander sehr großer Freiraum, Innenverhältnisse können beinahe beliebig gestaltet werden und den konkreten individuellen Zielen dadurch am besten Rechnung tragen
Know-How/geistiges Eigentum	Know-How/geistiges Eigentum an Produkten, Erfindungen etc., die „in“ der Gesellschaft entstanden sind, Eigentum der Gesellschaft selbst; vertragliche Klärung möglich (und in der Regel notwendig)
Gründungsaufwand	Sehr gering, nicht einmal ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag ist notwendig; OHG und KG werden ins Handelsregister eingetragen (Eintragung i.d.R. deklaratorisch, d.h. die OHG/KG existieren bereits vor der Eintragung, wenn die ein Handelsgewerbe betreiben)
Kapital	Je nach der Gestaltung kann mit eigenen Mitteln ausgestaltet werden
Wann geeignet?	GbR: zu beliebigen Zwecken und in einer Vielzahl von Situationen einsetzbar OHG: zur gemeinsamen Durchführung eines Handelsbetriebs bei Gleichberechtigung der Partner KG: zur gemeinsamen Durchführung eines Handelsbetriebs, wobei einige (mind. 1) Gesellschafter lediglich eine Investorenrolle übernehmen (und die Haftungsbeschränkung genießen) und andere (mind. 1) den Betrieb führen (und dafür persönlich haften)

GmbH

Kurzbeschreibung	Klassische Unternehmensform, Klarheit auf dem Markt, Gemeinschaftsunternehmen
Haftung	Auf das eingetragene Kapital beschränkt, persönliche Haftung der Gesellschafter praktisch (bis auf ganz wenige Fälle der Durchmischung des Vermögens und wesentliche Herbeiführung der Insolvenz) ausgeschlossen
Geschäftsführung und Vertretung	Durch mind. 1 Geschäftsführer, der nicht unbedingt Gesellschafter sein muss; seine Vertretungsbefugnisse sind unbeschränkbar, allerdings unterliegt er Weisungen der Gesellschafterversammlung, dadurch große Einflussmöglichkeiten der Gesellschafter auf das alltägliche Geschäft und strategische Entscheidungen
Gestaltungsfreiheit	Im Verhältnis der Gesellschafter untereinander bestehen Freiheiten, Innenverhältnisse können von gesetzlich vorgesehenen Regeln teilweise abweichen und den individuellen Zielen der Zusammenarbeit Rechnung tragen
Know-How/geistiges Eigentum	Know-How/geistiges Eigentum an Produkten, Erfindungen etc., die „in“ der Gesellschaft entstanden sind, Eigentum der Gesellschaft selbst Vertragliche Klärung möglich (und in der Regel notwendig)
Gründungsaufwand	Verhältnismäßig hoch, ein schriftlicher Gesellschaftsvertrag muss durch einen Notar/eine Notarin beurkundet und die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen werden; Eintragung konstitutiv, sodass die GmbH vor der Eintragung nicht existiert
Kapital	Mindestkapital 25.000 Euro; möglich mit niedrigerem Kapital als Unternehmersgesellschaft (haftungsbeschränkt) zu gründen
Wann geeignet?	Zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens bei enger Bindung der Kooperationspartner

Aktiengesellschaft

Kurzbeschreibung	Ein „großes“ Unternehmen
Haftung	Auf das eingetragene Kapital beschränkt, persönliche Haftung der Aktionäre praktisch ausgeschlossen
Geschäftsführung und Vertretung	Durch mind. 1 (abhängig von der Anzahl der Beschäftigten) Vorstand, der nicht unbedingt Aktionär sein muss; seine Vertretungsbefugnisse sind unbeschränkbar, er handelt unter eigener Verantwortung und unterliegt keinen Weisungen; Zusätzlich Aufsichtsrat als Kontrollorgan
Gestaltungsfreiheit	Kaum vorhanden, sog. „Satzungsstrenge“ lässt Abweichungen von gesetzlichen Regelungen kaum zu
Know-How/geistiges Eigentum	Know-How/geistiges Eigentum an Produkten, Erfindungen etc., die „in“ der Gesellschaft entstanden sind, Eigentum der Gesellschaft selbst
Gründungsaufwand	Verhältnismäßig hoch, die (schriftliche) Satzung muss durch einen Notar/eine Notarin beurkundet und die Gesellschaft in das Handelsregister

	eingetragen werden; Eintragung konstitutiv, sodass die AG vor der Eintragung nicht existiert; dazu kommt noch die Aktienemission (aufwändig)
Kapital	Mindestkapital 50.000 Euro
Wann geeignet?	Zur Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens bei enger Bindung der Kooperationspartner mit dem Ziel des Börsengangs

Europäische Formen der Zusammenarbeit könne allerdings für internationale grenzüberschreitende Kooperationen von Interesse sein.

Die **Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV)** stellt eine internationale Kooperationsform dar. Es handelt sich dabei um eine Kooperation zwischen Unternehmen oder Freiberuflern aus verschiedenen Mitgliedsstaaten der EU mit dem Ziel, wirtschaftliche Tätigkeit der Mitglieder durch Erfahrungsaustausch, gemeinschaftliche Ausübung einer Tätigkeit oder Erbringung von Dienstleistungen zu erleichtern oder zu fördern. Die Mitglieder der EWIV haften unbeschränkt und gesamtschuldnerisch, da kein Kapital gebildet werden muss, und müssen ihre Gewinne/Verluste aus der gemeinsamen Tätigkeit selbstständig verwalten und versteuern. Die EWIV braucht mind. 1 Geschäftsführer, wobei weitere Organe bestimmt werden dürfen. Der Gründungsaufwand ist nicht besonders hoch, allerdings muss ein (i.d.R. schriftlicher) Vertrag abgeschlossen werden und die EWIV ins Handelsregister eingetragen werden. Die EWIV bietet sich für gemeinsame grenzüberschreitende Projekte an.

Die **Societas Europaea** stellt eine europäische Aktiengesellschaftsform dar und bietet sich erst dann an, wenn Unternehmen aus verschiedenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union bereits in einer engen Zusammenarbeit miteinander stehen und ein „großes“ Unternehmen – in aller Regel mit dem Ziel des Börsengangs – gründen wollen. Dadurch kann wirtschaftliche Tätigkeit verschiedener Unternehmen unter einheitliche Leitung gestellt bzw. grenzüberschreitende Großprojekte leichter realisiert werden.



Darüber hinaus können Kooperationen eine andere, gesellschaftsrechtlich irrelevante, Form annehmen, wie bspw. über Lizenzvereinbarungen, Kunden-Lieferanten-Beziehung, Provisionsvereinbarungen und andere ähnliche Mechanismen.

5.3 Kooperationsvereinbarung

Der Leitgedanke der Kooperationsgestaltung ist die „Gerichtsfestigkeit“ der erzielten Vereinbarung, denn jede Zusammenarbeit muss im Zweifel einer gerichtlichen Überprüfung standhalten. Der Gesetzgeber und mit ihm auch das Gericht bestimmen die Art der Zusammenarbeit nach bereits entwickelten klaren Kriterien und können teilweise von der Bestimmung der Kooperation durch die Kooperationspartner merklich abweichen. So stellt bspw. § 705 BGB drei Voraussetzungen an eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts:

- ▶ Mehrheit von Personen – dieses Merkmal ist bereits bei zwei Beteiligten erfüllt, erst recht bei einer höheren Zahl der Kooperationspartner
- ▶ Ein gemeinsames Ziel – dieses Merkmal ist (und sollte) in einer jeden Kooperation vorhanden sein, denn ohne ein gemeinsames Ziel ist eine Kooperation kaum denkbar
- ▶ Eine rechtliche Bindung – dieses Merkmal ist in aller Regel bereits dann erfüllt, wenn die Kooperationspartner sich über die Art, wie sie das gemeinsame Ziel verfolgen, einigen und konkrete Schritte bzw. Maßnahmen zur Zielerreichung bestimmen, wie etwa gemeinsame

Ansprache neuer Kunden, gemeinsame Anschaffung bestimmter Materialien, gemeinsame Werbekampagne, u.s.w.

Das bedeutet, dass eine Kooperation rechtlich betrachtet sehr häufig eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts im Sinne von § 705 BGB (GbR) darstellen wird, auch wenn die Kooperationspartner dies explizit in ihrem Vertrag versuchen auszuschließen oder unberücksichtigt lassen. Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist allerdings – trotz der teilweise vorhandenen Annahme vieler Unternehmen – nichts Negatives. Sie lässt sich wunderbar an konkrete Ziele, Zwecke, Eigenschaften und Pläne der Beteiligten anpassen und eignet sich hervorragend, um Rechtssicherheit in das Kooperationsverhältnis zu bringen.



Allerdings muss dieses Verhältnis dann auch individuell gestaltet werden – die gesetzlichen Regelungen des §§ 705 ff. BGB sind nicht für jede Zusammenarbeit sinnvoll oder zielführend.

Das ist dann auch die Kehrseite der GbR – nutzen die Kooperationspartner die Chance, ihr Kooperationsverhältnis individuell zu gestalten, nicht, bleibt es bei der gesetzlichen Regelung mit teilweise unerwünschten Folgen der unbeschränkten Haftung, gemeinschaftlichen Vertretung oder gemeinsamen Nutzung des Know-Hows. Zwar wird sich die unbeschränkte Haftung natürlich lediglich auf die Bereiche der Zusammenarbeit erstrecken, sodass jeder Kooperationspartner im eigenen Bereich (außerhalb der Kooperation) nach wie vor eigenständig bleibt. Ebenso sieht es mit der Vertretung aus: lediglich im Bereich der Zusammenarbeit wird diese tangiert, „übliche“ Geschäfte des Unternehmens werden davon nicht berührt.

Ein Beispiel für ein besseres Verständnis:

Stellwerk 4

<p>GreenGate unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung eines strategischen Instandhaltungsmanagements.</p> 	<p>PCS Systemtechnik vereint eine elektronische Arbeitszeiterfassung mit einem Zutrittskontrollsystem.</p> 
<p>Starke+Reichert</p> <p>Mit Starke + Reichert können Dokumente einfach digital archiviert, verwaltet und gesteuert werden.</p>	 <p>Mit FORMATION können Maschinen, Anlagen und Werkzeuge in großen Industriebetrieben zuverlässig lokalisiert werden.</p>

Stellwerk 4 bietet eine integrierte IT-Lösung für vielfältige Prozesse im Facility Management (FM). Das Konsortium aus vier unabhängigen Software-Unternehmen integriert ein Dokumenten-Management-System, ein Facility-Management-System, ein Zugangs-System sowie eine Indoor-Navigations-Lösung zu einer vernetzten Gesamtlösung.

Die vernetzte Gesamtlösung optimiert strategische Instandhaltung und bietet vollständige Unterstützung für Instandhaltungsabläufe.

Wie genau? Zum Beispiel so:

Im Facility Management System wird im Zuge der regelmäßigen Instandhaltung ein Instandhaltungsauftrag für Maschine X disponiert, in dem alle notwendigen Informationen zur Maschine X und zum durchführenden Dienstleister enthalten sind. Gleichzeitig wird das Zutrittssystem benachrichtigt, um Zugangsberechtigungen für den Dienstleister anzulegen. Für die Archivierung wird der Instandhaltungsauftrag mit den zugehörigen Informationen an das Dokumenten Management System übergeben. Am Tag der Auftragsdurchführung wird sich der Servicemitarbeiter über sein Mobilgerät mittels RFID-Chip ausweisen und Zutritt zu benötigten Bereichen erhalten; dies und die betroffenen Bereiche werden systemseitig protokolliert. Der Servicemitarbeiter wird dabei über die Facility Management Anwendung durch das Gelände mithilfe der Navigations-Anwendung zur Maschine X geführt, sodass er dort die nötigen Arbeiten durchführen kann. Als Unterstützung kann er jederzeit benötigte Dokumente (Berichte, Anleitungen) über die App des Facility Management Systems abrufen, denn diese sind im Dokumenten Management System bereitgestellt. Sobald der Servicemitarbeiter die Auftragsdurchführung im Facility Management System bestätigt hat, werden die zugehörigen Abschlussdokumente erzeugt und im Dokumenten Managementsystem abgelegt.

Die Kooperationspartner haben (mindestens) zwei Möglichkeiten: eine *individuelle Kooperationsvereinbarung* abzuschließen oder nach dem *gesetzlichen Vorbild* existieren. Entscheiden sich die Partner gegen eine individuelle Kooperationsvereinbarung, wird die Kooperation den gesetzlichen Regelungen der §§ 705 ff. BGB folgen müssen. So wird das durch die Zusammenarbeit neu geschaffene Know-How der Kooperation insgesamt, der GbR, zustehen. Die Haftung der Kooperationspartner für das reibungslose Funktionieren der gemeinsamen Lösung, für eventuelle Fehler in der Kommunikation zwischen den einzelnen Lösungen und für Schänden der Kunden ist unbeschränkt und trifft alle Kooperationspartner im gleichen Umfang. Die gemeinsame Lösung kann individuell vermarktet werden, sodass einzelne Kooperationspartner durchaus für die gemeinsame Lösung werben dürfen, allerdings kann eine Bestellung der gemeinsamen Lösung rechtssicher und wirksam nur dann erfolgen, wenn alle beteiligten Kooperationspartner am Geschäftsabschluss entweder unmittelbar beteiligt oder zumindest vertreten werden.



Darüber hinaus bleiben interpartnerschaftliche Fragen der Zusammenarbeit beim Fehlen einer individuellen Vereinbarung außer Betracht: wie wird in der Kooperation kommuniziert, wer ist wofür zuständig, welche Schritte sind noch zu gehen bleibt unklar. Die **gute Nachricht** ist: die Kooperationspartner müssen keine Vertragsurkunde mit vielen Paragraphen und schwierigen juristischen Formulierungen unterzeichnen, um all diese Fragen zu klären! E-Mails, Protokolle, Zusammenfassungen und textlich festgehaltene Nachrichten können diesem Zweck genauso dienen wie eine Vertragsurkunde. Ein einzelnes Dokument hat allerdings klare Vorteile, denn alle Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit – von den rechtlichen über wirtschaftliche hin zu werbungstechnischen – können in einem Dokument festgehalten werden, was wiederum das Risiko eines Missverständnisses wesentlich reduziert und Klarheit in das Kooperationsverhältnis bringt.

5.4 Vertragsgestaltung

Sind die Aufgaben verteilt und die Schnittstellen definiert, ist es an der Zeit, die rechtliche Ausgestaltung des Kooperationsverhältnisses zu bestimmen.

Grundsätzlich verpflichtet sich jeder Partner durch das Eingehen der Kooperation zur Verfolgung der gemeinsamen Ziele sowie zur Leistung des entsprechenden Beitrags. Diese kann wirtschaftlicher (bestimmte Ressourcen, Finanzmittel) oder ideeller (Beisteuern von Erfahrungen, Netzwerken) Natur sein. Diese „großen“ Verpflichtungen wollen individuell der konkreten Kooperation entsprechend ausgestaltet werden und in einzelnen konkreten Rechten und Pflichten der Kooperationspartner münden.

Folgende Fragen sollten dabei adressiert werden:

- ▶ Werden Informationen über interessante Aufträge mitgeteilt/weitergeleitet?
- ▶ Ist ein Besuch des Partnerunternehmens geplant/möglich?
- ▶ Wie werden die Kundenkontakte genutzt?
- ▶ Wie werden die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse/geistigen Eigentum/Know-How verwendet?
- ▶ Wie werden die Interessen der Kooperation gefördert?
- ▶ Wie wird die Compliance überprüft/nachgewiesen?
- ▶ Wie wird der (gemeinsame) Marktauftritt bestimmt?
- ▶ Wie werden ggf. entstehende Kosten getragen?
- ▶ Was passiert, wenn einer der Kooperationspartner der Zusammenarbeit schadet/aus dieser rauskommen will?
- ▶ Was passiert, wenn die Kooperation ihre Ziele nicht erreichen kann?
- ▶ Was passiert, wenn gemeinsam entwickelte Produkte einen Schaden verursachen?
- ▶ Was passiert, wenn ein zusätzlicher Partner der Kooperation beitreten will?
- ▶ Wie wird kommuniziert (innerhalb und außerhalb der Kooperation)?
- ▶ Wo und welche Daten werden wie gespeichert?

Eine wichtige Rolle bei der Vertragsgestaltung spielen dabei Alternativen: sowohl alternative Regelungen zu den üblich vorgeschlagenen oder regelmäßig verwendeten, als auch Alternative zur Kooperation. Ist jeder Partner gut vorbereitet, wissen sie ganz genau, welche Alternative(n) zur angestrebten Zusammenarbeit vorhanden und wählbar sind. So entsteht in den Vertragsverhandlungen kein Druck, eigene Interessen der Kooperationspartner können so am besten berücksichtigt und umgesetzt werden und das gemeinsame Ziel der Kooperation wird dadurch noch stärker in den Vordergrund geraten.

Weitergehende Informationen zur Vertragsgestaltung und -verhandlung finden Sie bei [Kunkel, Vertragsgestaltung. Eine methodisch-didaktische Einführung \(Springer 2016\)](#).

5.5 Häufige Irrtümer

Irrtum 1: Ohne schriftlichen Vertrag keine Kooperation.

Das Gesetz verlangt in den meisten Fällen KEINE schriftliche (oder textliche) Urkunde für das Eingehen einer Zusammenarbeit, sodass auch ein Handschlag oder eine mündliche Vereinbarung über die Zusammenarbeit durchaus ernst zu nehmen sind. Schwierigkeiten liegen hier im Bereich der Konfliktlösung und Streitigkeiten: sind die gemeinsamen Spielregeln nirgendwo (textlich) festgehalten worden, ist es denkbar schwierig, diese



nachträglich zu überprüfen und den Streit zwischen den Kooperationspartnern (insbesondere bei verschiedenen Auffassungen von der Kooperationstiefe) zu entscheiden.

Irrtum 2: Kooperation ist nichts Festes

Eine Kooperation ist natürlich KEIN Gefängnis – jeder kann sie jederzeit verlassen. Allerdings ist das Eingehen einer Zusammenarbeit gleichzeitig ein Versprechen an die Kooperationspartner zur Verfolgung des gemeinsamen Ziels (rechtliche Bindung!), insofern müssen sich diese auf dieses Versprechen auch verlassen dürfen (und werden dabei rechtlich durch Schadensersatzansprüche unterstützt). Eine individuell nicht geregelte Kooperation wird durch die Kündigung eines jeden Kooperationspartners/ einer jeden Kooperationspartnerin aufgelöst; Kooperationspartner können allerdings auch abweichende Regeln bezüglich des (weiteren) Bestehens der Kooperation zwischen den übriggebliebenen Partnern bestimmen.

Irrtum 3: GbR bringt nur Haftung und unbequeme Vertretungsregeln

Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts ist die Grundform einer Gesellschaft in Deutschland. Sie ist nicht für jede Kooperation geeignet, dennoch beschränkt sich die Zusammenarbeit LEDIGLICH auf den Bereich, der durch die Ziele der Zusammenarbeit und durch die Bindung der Partner bestimmt wird:

Schließen sich etwa zwei Unternehmen zusammen, um gemeinsam Materialien für die Herstellung ihrer verschiedenen Produkte (preiswerter) einzukaufen, verpflichten sie sich, beim bestimmten Lieferanten bestimmte Mengen zu bestimmten Zeiten zusammen zu bestellen. Dies hindert sie in aller Regel weder daran, einzeln zu bestellen (die Konditionen werden eventuell weniger vorteilhaft sein, das macht das Geschäft jedoch nicht unwirksam; unter Umständen kann die Kooperationsvereinbarung einzelne Bestellungen verbieten, dann wäre dies eine Pflichtverletzung mit der Folge des Schadensersatzes und ggf. auch der Auflösung der Kooperation), noch daran, in anderen Bereichen andere Kooperationen mit anderen Partnern einzugehen. Insofern greift eine GbR nur den Bereich an, in dem die Zusammenarbeit vorgesehen ist, und blockiert weder die üblichen Geschäfte oder die übliche Vertretung des Unternehmens noch die individuelle (vertragliche) Haftungsbeschränkung.

5.6 Checkliste Kooperationsvereinbarung

Ziele der Zusammenarbeit definieren

Welche konkreten Ziele in Bezug auf Entwicklung, Betrieb, Vertrieb, etc. sollen durch die Bildung des IT-Konsortiums erreicht werden?

Aufgaben vergeben und Verantwortlichkeiten in der Umsetzung klären

Was macht jeder Konsortialpartner, um diese Ziele zu erreichen? Wie wird es gemacht?

Ein Unternehmen zur Koordination des Konsortialprojekts bestimmen

Festlegen, wie Entscheidungen im Konsortium getroffen werden: Alle Partner zusammen, jeder einzeln? Eine weitere Möglichkeit ist ein alternatives Modell mit geteilten Verantwortlichkeiten zu finden.

Auftreten in der Öffentlichkeit organisieren

Soll die Kooperation nur den Partnern bekannt sein oder auch Dritten gegenüber offengelegt werden?

Haftungsausschluss klären

Falls die Zusammenarbeit zur Haftung der Partner führen kann (beispielsweise bei einer gemeinsamen Erarbeitung eines Produkts), wollen die Partner einen Haftungsausschluss (individualvertraglich, einzeln mit jedem Kunden!) vereinbaren oder das volle Risiko tragen?

Auftragnehmerschaft festlegen

Wer soll als Auftragnehmer agieren: Alle Partner zusammen oder nur einer? Wer soll als Auftraggeber agieren, wenn ein potentieller Kunde einen Auftrag erteilen will?

Umgang mit Urheberrechten klären

Falls in dieser Kooperation Know-How geschaffen oder ein gemeinsames Produkt entwickelt wird, wie dürfen die Partner diese außerhalb ihrer Kooperation nutzen? Was passiert mit den ggf. entstehenden IP-Rechten (geistiges Eigentum)?

Erweiterung des Konsortiums vordenken

Dürfen die Partner auch weitere ähnliche (ggf. konkurrierende) Konsortien ins Leben rufen oder sich an solchen beteiligen? Was passiert, wenn die Partner merken, dass ihnen eine bestimmte Kompetenz fehlt? Können sie einen weiteren Partner/eine weitere Partnerin hinzuziehen?

Exit-Szenarien entwickeln

Exit-Szenarien entwickeln für den Fall, dass einzelne oder alle Partner feststellen, dass ihre Ziele nicht erreicht werden können. Es sollten Regeln für den Ausstieg oder die Auflösung des Konsortiums gefunden werden.

5.7 Muster einer Kooperationsvereinbarung

Muster für Kooperationsvereinbarungen finden Sie unter anderem [hier](#) und [hier](#).

Außerdem sehen Sie nachfolgend eine „**Kooperation in 11 Fragen**“-Vereinbarung, die Ihnen die wichtigsten Fragen einer Zusammenarbeit verdeutlicht und klar macht, dass eine schwierige juristische Fachsprache für eine gute Kooperationsvereinbarung nicht notwendig ist.

„Kooperation in 11 Fragen“-Vereinbarung

1.	Was ist das Ziel der Zusammenarbeit?	Warum wird die Zusammenarbeit eingegangen? Die Ziele und Zwecke müssen hier genau definiert werden.
2.	Was macht jeder Partner, um dieses Ziel zu erreichen? Wie macht er das?	Hier sind einzelne Schritte und Pflichten eines jeden Partners zu nennen. Was genau muss definiert/angepasst werden, damit die Ziele erreicht werden können? Müssen dafür bestimmte Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum freigestellt werden? Muss ein Team aus verschiedenen Mitarbeitern der Partner gebildet werden? Was passiert, wenn die Partner im Laufe der Zeit merken, dass das Ziel nicht oder nicht in dieser Konstellation erreicht werden kann, bspw. wenn die Zusammenarbeit die bestehenden Kundenbeziehungen negativ beeinflusst? Was passiert, wenn der Kunde nur mit einem der Partner arbeiten möchte? Besteht die Zusammenarbeit weiter? Wie wollen die Partner den Erfolg der Zusammenarbeit messen?
3.	Wie wird die Verwertung von Ergebnissen geregelt? Wird Know-How geschaffen und berücksichtigt?	Was passiert mit dem geschaffenen Wissen? Kann dieses für andere Projekte genutzt werden? Wie wird es geschützt?
4.	Wie werden Entscheidungen getroffen?	In jeder Kooperation werden gemeinsame Entscheidungen notwendig. Wie werden diese getroffen? Reicht eine Mehrheit aus, bedarf es Einstimmigkeit? Trifft man sich dafür oder reichen E-Mails, Textnachrichten, o.ä.?
5.	Wer tritt dem Kunden/den Dritten gegenüber?	Falls ein gemeinsames Produkt angeboten wird, will der Kunde Sicherheit haben, dass alles richtig funktioniert, sowie einen Ansprechpartner haben, falls irgendetwas schief/verloren geht. Wie regeln die Partner das? An wen soll sich der Kunde wenden?
6.	Wie werden sich die Partner koordinieren?	Sowohl am Anfang als auch im Laufe der Zeit werden immer wieder Fragen zur Zusammenarbeit aufkommen. Wie soll dies koordiniert werden? Sammelt jemand Fragen und lässt sie an den (bereits irgendwie bestimmten) zuständigen Partnern zukommen?
7.	Haftung	Wer haftet, wenn gemeinsame Produkte nicht funktionieren, Informationen verloren gehen, Datenschutzrechtsverletzungen aufkommen usw.? Gem. § 708 BGB haftet jeder Partner für „eigenübliche Sorgfalt“. Ist das auch hier so gewollt? Oder wollen die Partner den Haftungsmaßstab anpassen?
8.	Prozesse	Wie werden Prozesse und Abläufe organisiert? Wie läuft die Kommunikation?
9.	Ist die Zusammenarbeit öffentlich?	Dürfen auch andere Partner hinzukommen? Ist der Kreis der Beteiligten eingeschränkt? Wie sieht es aus, wenn ein neues Unternehmen aufgenommen werden will? Wer entscheidet wie darüber?

10.	Partnerverhältnis, Exklusivität	Falls einer der Partner auch mit anderen ähnlichen Unternehmen wie seine Partner zusammenarbeiten und neue (ähnliche) Produkte/Projekte/Schnittstellen schaffen möchte, darf er dies? Was passiert, wenn die Partner merken, dass ihnen eine bestimmte Kompetenz (noch) fehlt? Können sie einen weiteren Partner hinzuziehen? Wie wird darüber entschieden? Was passiert, wenn einer der Partner ausscheiden will (bspw., weil seine Lösung vom Kunden nicht mehr angenommen wird)? Soll die Zusammenarbeit zwischen den übrigen Partnern bestehen bleiben? Was passiert, wenn der Ausschluss eines Partners notwendig erscheint (bspw., weil dieser seinen Pflichten nicht nachgeht, üble Gerüchte über die Beteiligten verbreitet o.ä.)? Wie wird darüber entschieden?
11.	Konfliktlösung	In jeder Zusammenarbeit können Konflikte entstehen. Wie werden diese vermieden bzw. gelöst? Wird ein Dritter hinzugezogen (bspw. KIW)? Wird abgewartet? Wird ein Schiedsgericht bestimmt?

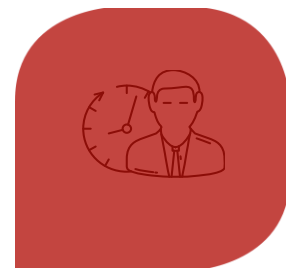
6 Kooperationskontrolle

Die Kooperation ist gut vorbereitet, rechtliche Rahmenbedingungen sind geklärt, Beiträge der Partner definiert. Nun ist es an der Zeit, die Kontrolle der Kooperation zu bestimmen. Was ist dabei im Besonderen zu beachten?

6.1 Kooperation als Prozess

Eine Kooperation ist ein **Prozess**. Sie durchläuft verschiedene Stufen, verändert sich selbst und die beteiligten Unternehmen, passt sich (im besten Falle) dem sich stetig ändernden Umfeld an. Es wäre also unrealistisch zu erwarten, dass einmal vereinbarte Ziele, Abläufe und Aufgabenverteilung gleichbleiben und für die gesamte Dauer der Zusammenarbeit ihre Gültigkeit behalten. Dementsprechend notwendig ist es, die Kooperation laufend darauf zu überprüfen, ob und welche Anpassungen vorgenommen werden müssen.

Zunächst wäre hier die Messung des **Kooperationserfolgs** angebracht. Wie bereits erläutert, muss der Erfolg einer Zusammenarbeit anhand der im Vorfeld festgelegten Kriterien finanzieller und/oder nicht-wirtschaftlicher Natur gemessen werden. Sind neue Märkte erschlossen worden? Sind neue Kunden erworben worden? Ist die Forschung im bestimmten Bereich vorangekommen? Sind Kostenersparnisse entstanden? Solche und ähnliche – natürlich am Ziel der Zusammenarbeit ausgelegte – Fragen helfen dabei, Kriterien zu bestimmen und der Erfolg zu messen.



Auch die Messung des Erfolgs der Zusammenarbeit muss im Vorfeld zwischen den Partnern geklärt und als Aufgabe einem Partner auferlegt oder einer gemeinsamen Sitzung vorbehalten werden. Dabei wäre die Bestimmung der Zeitintervalle und des Ablaufs der Messung zu empfehlen, denn so können sich die Beteiligten stets darauf verlassen, dass ihre Zusammenarbeit Erfolge abzeichnet (oder entsprechend angepasst werden muss).

Die Kooperationspartner können dabei verschiedene Tools einsetzen, um die Zusammenarbeit zu überprüfen. Es können in einem bestimmten Abstand (z.B. alle zwei Monate) Meetings zum Stand der Dinge durchgeführt werden; falls ein Businessplan erstellt wurde, sind dort Messgrößen und Meilensteine abgebildet, sodass die Kontrolle anhand fester Zahlen stattfinden kann. Hat die

Kooperation die Struktur eines Projekts, können vorbestimmte Transferleistungen oder Fortschritte der Erfolgsmessung dienen.

Stellen die Kooperationspartner fest, dass die Ziele der Zusammenarbeit nicht erreicht oder der Erfolg keine messbare Größe darstellt, gilt es zunächst zu eruieren, woran dies liegen könnte. Sind die Gründe für einen Misserfolg oder für Zweckverfehlung reparabel, müssen entsprechende Anpassungen vorgenommen werden. Sind diese irreparabel, sind ggf. neue Ziele zu bestimmen, andere Art der Zusammenarbeit zu wählen oder eventuell auch die Beendigung der Zusammenarbeit vorzuziehen.

6.2 Konfliktlösung

Konfliktlösungsmechanismen gehören unbedingt in jede gute Kooperationsvereinbarung. Allerdings werden dort lediglich die Wege aus dem Konflikt aufgezeichnet. Wie erkennt man jedoch, dass ein Konflikt im Entstehen ist?

Folgende „Warnsignale“ sollen Sie aufmerksam machen:

- ▶ Beschwerden häufen sich
- ▶ Lediglich eigene Interessen werden angesprochen
- ▶ Unzufriedenheit wird öffentlich geäußert
- ▶ Vereinbarte Maßnahmen werden nicht durchgeführt
- ▶ Gemeinsame Termine werden nicht wahrgenommen
- ▶ (Wichtige) Informationen werden nicht (mehr) geteilt
- ▶ Die Kooperation wird auf dem Markt kritisiert/darüber wird negativ berichtet

All das muss nicht unbedingt zum Bruch zwischen den Kooperationspartnern führen. Um diesen zu vermeiden, müssen sich die Partner aber dem gemeinsamen Ziel tatsächlich widmen und bereits in der Kooperationsvereinbarung vereinbarte oder auch neue Konfliktlösungswege gehen. Manchmal hilft ein gemeinsames offenes Gespräch, manchmal ist eine Anpassung der Zusammenarbeit oder einiger Aufgaben im Rahmen dieser notwendig, manchmal wird die Kooperation beendet. Unabhängig davon, welcher Weg aus dem Konflikt führen wird, ist es wichtig, die Kooperationspartner, auch ehemalige Kooperationspartner, fair und sachgerecht zu behandeln, damit einer neuen Kooperation (vielleicht zu einem anderen Zweck, vielleicht in einer anderen Konstellation) nichts im Wege steht.

7 Beispiel der rechtlichen Unterstützung durch das KIW: Insurtech-Alliance

Die **Insurtech-Alliance** ist ein Zusammenschluss mittelständischer Unternehmen, die der Versicherungswirtschaft eine flexible und preiswerte Alternative zu bestehenden Angeboten großer Softwareanbieter aus einer Hand liefern möchten.

Die fünf Einzellösungen und ihr Beitrag zu einer vernetzten Gesamtlösung:

- Die **CRIF BÜRGE** GmbH ist ein deutscher Anbieter von Kredit und Bonitätsinformationen über Unternehmen sowie Konsumenten und bietet umfassende Lösungen im Kreditrisikomanagement und der Betrugsprävention.
- Die **Gini GmbH** extrahiert Informationen aus Dokumenten in Echtzeit. Die selbstlernende künstliche Intelligenz automatisiert das Input Management der Partnerunternehmen und steigert damit maßgeblich die Effizienz.
- Mit der Lösung der **INTERVISTA AG** werden Projekte durch einmaliges Prozessautomatisierungs-, Produkt-, Vertriebs- & Digitalisierungs-Know-How schnell und digital erfolgreich.
- Die **OpenLimit GmbH** entwickelt zertifizierte Sicherheitskomponenten für die Einbindung in digitale Geschäfts- und Kommunikationsprozesse.
- Die Lösung der **ttUnited GmbH** ermöglicht Unternehmen eine effiziente Kundenkommunikation mit zeitgemäßen Workflows.



So schafft Insurtech-Alliance mit der vernetzten Gesamtlösung gemeinsam Vorteile für die Anwender:

- Allianz branchenspezifischer mittelständischer IT-Lösungen.
- Komplette und doch individuelle Lösung aus einer Hand.
- Das Abschließen von Versicherungen wird digital, einheitlich, sicher und schnell möglich.

Wie das KIW die Insurtech-Alliance rechtlich unterstützt hat

Die fünf beteiligten Unternehmen hatten vor der Bildung des Konsortiums keinen Kontakt, kannten sich gegenseitig noch nicht und hatten keine Geschäftsbeziehungen untereinander. Besonders in solchen Situationen ist die Berücksichtigung rechtlicher Risiken der Zusammenarbeit unabdingbar.

Zunächst lernten sich die Partner auf persönlicher Ebene kennen, denn keine Kooperation ist ohne persönliche Sympathie, ohne zwischenmenschliche Kommunikation, auf Dauer erfolgreich. Als nach den ersten persönlichen und telefonischen Gesprächen klar wurde, dass die Vertreter der Unternehmen sich gut verstehen und sich ein gemeinsames Miteinander vorstellen können, wurden Gespräche zu Kooperationsmöglichkeiten vertieft.

Zunächst haben sich die Partner auf gegenseitige Vertraulichkeit (**Non Disclosure Agreement**) geeinigt. Es ging dabei darum, dass sensible unternehmensbezogene Informationen, die im Rahmen der Zusammenarbeit ausgetauscht werden, vertraulich behandelt, mithin nicht offengelegt, nicht weitergegeben und keinem Fremden zugänglich gemacht werden.

Die Auswahl der Themen, Bereiche, Arten der Informationen oder deren Inhalte, die geheim gehalten und deswegen vertraulich behandelt werden müssen, ist durch die Partner zu bestimmen. Dabei genießen die Partner einer Kooperation stets ausreichende Freiheit, um die geheim zuhaltenden Informationen ihren konkreten Bedürfnissen und der konkreten Ausgestaltung der Kooperation bestmöglich anzupassen.

Im nächsten Schritt haben sich die Partner über die Grundsätze ihrer Zusammenarbeit Gedanken gemacht. Wie alle an KIW-Projekten beteiligten Unternehmen, haben auch die Partner der Insurtech-Alliance den Code of Conduct des Kompetenzzentrums (**Verhaltenskodex**) für ihre Zusammenarbeit akzeptiert. Der Code of Conduct dient als Grundgerüst der Zusammenarbeit, denn in diesem werden die wichtigsten Werte einer Kooperation zusammengefasst. Der Code of Conduct ist als ein Orientierungsrahmen zu verstehen, der zentrale Fragen für jegliche Unternehmung wie beispielsweise Regeltreue, Datenschutz, Gleichbehandlung, Know-How-Schutz und vieles mehr adressiert. Der Code of Conduct schafft ein vertrauensvolles Klima bei Vertragsverhandlungen sowie bei allen anderen Aspekten der Zusammenarbeit und trägt zur Bildung einer dauerhaft erfolgreichen Kooperation bei.

Daraufhin haben die Partner einige kooperationsrechtliche Musterverträge (**Vertragsmuster**) vom KIW zur Verfügung gestellt bekommen und unter fachlicher Anleitung der KIW-Expertin für Recht Olga Kunkel Verhandlungen in Bezug auf die eigene Kooperationsvereinbarung aufgenommen sowie die für die jeweiligen Partner besonders wichtigen Themen und Punkte hervorgehoben und diskutiert.

Zum Angebot des Kompetenzzentrums IT-Wirtschaft gehören dabei Musterverträge für unterschiedlichste Konstellationen – von einem Gemeinschaftsunternehmen in Form einer GmbH über eine Arbeitsgemeinschaft hin zu einer Schnittstellen-Kooperation. Außerdem bietet das KIW Webinare und Workshops zu den (juristischen) Themen wie Kooperations-, mithin Gesellschaftsrecht, Vertragsgestaltung und/oder Vertragsverhandlung.

8 Ausblick

Vernetzung und Kooperationen bringen Unternehmen der IT-Wirtschaft stets weiter. Jedoch ist eine ausgewogene Berücksichtigung der Interessen aller Partner in den Verträgen notwendig, um eine nachhaltige Zusammenarbeit zu ermöglichen und potenzielle Konflikte zu vermeiden. Dazu kommen noch allgemeine rechtliche Risiken, deren vertragliche Klärung vor späteren Geldbußen und Rechtsstreitigkeiten schützen soll.

Wir, das **Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft**, unterstützen Sie mit konkreten Angeboten im Bereich Datenschutz! Wir beantworten zudem Ihre datenschutz-, IT-Sicherheits- und kooperationsrechtlichen Fragen und vermitteln gezielt Kompetenzen und Fertigkeiten, die zum Aufbau Ihrer vertrauensvollen und sicheren Kooperation notwendig sind. Bei uns finden Sie Muster und Vorlagen, die gesetzeskonform gestaltet und vorausschauend strukturiert sind, und angepasst werden können.

Schauen Sie gern bei uns vorbei unter www.itwirtschaft.de.

9 Kontakt

Haben Sie Fragen oder Anregungen, melden Sie sich gerne bei uns. Wir freuen uns auf Sie!

Ansprechpartnerin:



Olga Kunkel, LL.M.

Telefon: +49 3375 508 641

E-Mail: olga.kunkel@itwirtschaft.de

Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft
vertreten durch:

Bundesverband IT-Mittelstand e.V. (BITMi)
Hauptstadtbüro Berlin:
Haus der Bundespressekonferenz
Schiffbauerdamm 40, 10117 Berlin
T +49 30 22605 005

www.itwirtschaft.de

Was ist Mittelstand-Digital?

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft ist Teil der Förderinitiative Mittelstand-Digital. Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren vor Ort helfen dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.mittelstand-digital.de

Impressum

Konzeption und Text: Olga Kunkel

Stand: September 2021