Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
IT-Wirtschaft

Recht der Kooperationen

Notwendiges Wissen und Handlungshilfe rund um die rechtlichen Fragen der Kooperation

www.itwirtschaft.de

Mittelstand-Digital

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Inhalt

1 Einführung 3

2 Roadmap Kooperieren 4

2.1 Was will ich? 4

2.2 Wie geht es? 11

3 Schritte in die Kooperation 12

3.1 Erste Schritte 12

3.2 Weitere Schritte 12

4 Rechtliche Bedingungen des Kooperierens 13

4.1 Gesetzesnormen 13

4.2 Rechtsbedingungen der Kooperation 17

5 Typische Risiken beim Kooperieren 21

6 Kooperationsvereinbarung LITE 22

7 Arten der Kooperationspartner 25

7.1 Quiz 25

7.2 Auswertung 27

8 Kooperieren oder nicht? – Eine Übung 29

9 Scheitern der Kooperation: Gründe und Lösungen 30

10 Unterstützung durch das KIW 32

10.1 Vertragsgenerator 32

10.2 Best Practices im Kooperationsrecht 33

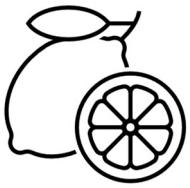
10.3 Interview mit Olga Kunkel 34

10.4 Vorlagen und Musterdokumente 34

11 Zusammenfassung und Fazit 36

12 Kontakt 37

1 Einführung

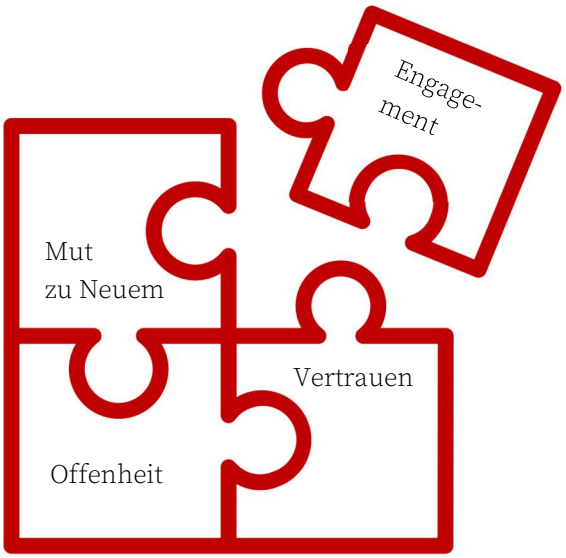


Die **Lösung vieler Probleme** wirtschaftlicher und nicht-wirtschaftlicher Natur liegt häufig im **Kooperieren**, in der Zusammenarbeit Mehrerer zu einem gemeinsamen Zweck. Ganz wie im gängigen Beispiel mit der Zitrone: Ein Ehepaar kocht das Abendessen zusammen und stellt fest, dass lediglich eine Zitrone vorhanden ist, dabei braucht jede:r genau eine Zitrone für ihr/sein Gericht. Natürlich kann man die Zitrone halbieren und so mindestens die Hälfte des Gewünschten erreichen. Viel klüger wäre jedoch die Kooperation mit der Klärung von Interessen: macht eine:r der Partner eine Fischsoße und die/der andere eine Süßspeise, kann es durchaus sein, dass die Soße lediglich den Saft und der Nachtisch lediglich die Zeste der Zitrone benötigt, sodass eine Zitrone – im Falle einer Zusammenarbeit – beide Interessen vollkommen befriedigen kann.

Auch im wirtschaftlichen Handeln ist das Kooperieren häufig die Lösung, denn der Grundgedanke „*Sharing is Caring*“ hat nicht die (in der Regel eigennützigen) Wettbewerbsvorteile im Kern, sondern zielt auf eine gemeinsame Entwicklung neuer Lösungsansätze und Realisierung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle.

Das Kooperieren ist jedoch durch Offenheit, Mut zu Neuem und gegenseitiges Vertrauen bedingt. Fehlen diese Eigenschaften und überwiegt die Angst, kann eine erfolgreiche Kooperation nicht aufgebaut werden. **Kooperationen sind aber gerade für die Unternehmen der IT-Branche so wertvoll, dass es sich eindeutig lohnt, all die möglichen Hürden und Hemmnisse zumindest zu versuchen zu überwinden**.

Wie das geht, versuchen wir mithilfe dieser Handlungshilfe zu beantworten.



2 Roadmap Kooperieren

2.1 Was will ich?

Zunächst stellt sich die Frage, was das Unternehmen überhaupt erreichen will bzw. „wo der Schuh drückt“. Kann sich das Unternehmen (natürlich die Geschäftsleitung, denn das „Unternehmen“ ist lediglich ein Rechtsgebilde ohne Handlungsmodalitäten) diese Frage stellen, ist das bereits eine große Leistung auf dem Weg zu einer zukunftssicheren Existenz.

Auf der Suche nach Antworten darauf werden sich erstaunlicherweise viele Möglichkeiten eröffnen: Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, ist das Kooperieren STETS eine probate Lösung für viele Probleme.

Entscheidet sich das Unternehmen fürs Kooperieren, ergeben sich recht viele Fragen bezüglich der Kooperation und insbesondere bezüglich des Verhältnisses der Partner:innen untereinander. Einige dieser Fragen sind in der Tabelle ebenfalls aufgeführt.

Beispielhaft sind auch die möglichen Rechtsformen der Kooperation aus der Sicht eines Juristen in der letzten Spalte genannt (das soll bei der Bestimmung des anwendbaren Recht helfen).

Was will ich?	Wie kann ich das erreichen?[1]	Falls ich das Kooperieren als Lösung wähle: Welche Fragen (u.a.) muss ich klären, um die Kooperation rechtssicher zu gestalten?	Wie kann unsere Kooperation aus rechtlicher Sicht aussehen (beispielhaft)?
An größeren Projekten teilnehmen.	Mein Unternehmen durch Zukäufe vergrößern, mit anderen Unternehmen **kooperieren**, das Unternehmen als Unterauftrag-nehmer zur Verfügung zu stellen.	1.) Sind wir Partner alle gleichberechtigt oder wird es einen Partner geben, der die federführende Rolle und somit auch die Organisation und die Kommunikation innerhalb der Kooperation übernimmt?	Interessen- oder Arbeitsgemein-schaft in Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Gründung einer GmbH als Auftragnehmer.

[1] Die Auflistung ist NICHT vollständig und ist nur als Beispiel gedacht. Es soll klargemacht werden, dass das Kooperieren stets eine Lösung sein kann.

Was will ich?	Wie kann ich das erreichen?[1]	Falls ich das Kooperieren als Lösung wähle: Welche Fragen (u.a.) muss ich klären, um die Kooperation rechtssicher zu gestalten?	Wie kann unsere Kooperation aus rechtlicher Sicht aussehen (beispielhaft)?
		2.) Werden wir ein Mitarbeiterteam bilden, um das große Projekt durchzuführen, oder stellen wir nur Standardsoftware, bereits fertige Lösungen und ggf. finanzielle Ressourcen zur Verfügung? 3.) Wie sieht es mit der Haftung aus? Muss ich für die Fehler meiner Partner einstehen? 4.) Was passiert, wenn einer der Partner das Vorhaben nicht durchführen kann (oder will)? Können/müssen wir einen anderen suchen? 5.) Sollte zwischen uns Partnern ein Konflikt entstehen, wie wollen wir diesen lösen? Können wir Konflikte irgendwie vermeiden?	

Was will ich?	Wie kann ich das erreichen?[1]	Falls ich das Kooperieren als Lösung wähle: Welche Fragen (u.a.) muss ich klären, um die Kooperation rechtssicher zu gestalten?	Wie kann unsere Kooperation aus rechtlicher Sicht aussehen (beispielhaft)?
		6.) Was konkret unternimmt jeder Partner, um das Projekt durchzuführen? 7.) Wie sieht die Kommunikation zwischen uns Partnern aus? 8.) Auf welche technische (Datenschutz, IT-Sicherheit etc.) Standards sollen wir uns einigen?	
Neue Technologien/ Lösungen/ Software selbst ausarbeiten/ entwickeln.	Neue Fachkräfte anstellen, Technologien oder Kompetenzen selbst entwickeln, **kooperieren**	1,) Sind wir Partner alle gleichberechtigt oder wird es einen Partner geben, der die federführende Rolle und somit auch die Organisation und die Kommunikation innerhalb der Kooperation übernimmt? 2.) Werden wir ein Mitarbeiterteam bilden, um die Software oder die Technologie zu entwickeln, oder wird einer der	Arbeitsgemein-schaft in Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Gründung einer GmbH als Forschungseinheit

Was will ich?	Wie kann ich das erreichen?[1]	Falls ich das Kooperieren als Lösung wähle: Welche Fragen (u.a.) muss ich klären, um die Kooperation rechtssicher zu gestalten?	Wie kann unsere Kooperation aus rechtlicher Sicht aussehen (beispielhaft)?
		Partner die Software überwiegend allein entwickeln und nur ab und zu auf die Angebote anderer Partner zugreifen? 3.) Wie können wir den Erfolg messen? Was gilt die Technologie, die Software oder die Lösung als entwickelt/ einsatzbereit? 4.) Wie werden wir die Ergebnisse später einsetzen? 5.) Was passiert, wenn einer der Partner sich an die Spielregeln nicht hält? 6.) Was passiert, wenn die Lösung (Technologie, Software) den Ansprüchen unserer Kunden doch nicht entspricht? 7.) Was konkret unternimmt jeder Partner für die Entwicklung?	

Was will ich?	Wie kann ich das erreichen?[1]	Falls ich das Kooperieren als Lösung wähle: Welche Fragen (u.a.) muss ich klären, um die Kooperation rechtssicher zu gestalten?	Wie kann unsere Kooperation aus rechtlicher Sicht aussehen (beispielhaft)?
		8.) Wie sieht die Kommunikation zwischen uns Partnern aus? 7.) Auf welche technische (Datenschutz, IT-Sicherheit etc.) Standards sollen wir uns einigen?	
Neue Kunden bekommen.	Vertrieb und Marketing verstärken, Kundenakquise über verschiedene Kanäle durchführen, bestehende Kunden meiner Partner „bespielen“ (also **kooperieren!**)	1.) Wie groß soll die Provision für die Empfehlung sein? 2.) Wann gilt es als „empfohlen“? 3.) Was passiert, wenn ich meinen Partner empfohlen habe, der Kunde aber sehr unzufrieden ist und auch mit mir später nicht arbeiten möchte? Was, wenn ihm sogar ein Schaden entsteht? 4.) Müssen/wollen wir uns auf gemeinsame Standards (Datenschutz, IT-Sicherheit etc.) einigen?	Provisionsverträge

Was will ich?	Wie kann ich das erreichen?[1]	Falls ich das Kooperieren als Lösung wähle: Welche Fragen (u.a.) muss ich klären, um die Kooperation rechtssicher zu gestalten?	Wie kann unsere Kooperation aus rechtlicher Sicht aussehen (beispielhaft)?
Kosten im Vertrieb/Marketing senken	Auf neue Vertriebswege und Marketingtechnologien setzen, Kosten umstrukturieren, Outsourcing, Kosten mit anderen Unternehmen teilen (**kooperieren!**)	1.) Wie lässt sich die Verantwortung und die Haftung ebenfalls senken? 2.) Welche Bereiche will ich „teilen“? 3.) Welche Schutzinstrumente brauche ich? 4.) Wie stelle ich sicher, dass die Vereinbarungen eingehalten werden? 5.) Was passiert, wenn diese Vereinbarung aufgelöst wird bzw. werden muss?	GbR
Qualifizierte Fachkräfte finden	Im In- und Ausland nach kompetenten Mitarbeitern suchen, selbst ausbilden, Kompetenzen anderer Unternehmen nutzen (**kooperieren!**)	1.) Wenn ich die fehlende Kompetenz durch die Zusammenarbeit ersetze, wie stelle ich sicher, dass die Arbeitsergebnisse mir „gehören“ bzw. ich sie rechtssicher nutzen kann? 2.) Wie schütze ich mein Know-How und unternehmens-interne Prozesse vor	GmbH, Gemeinschafts-unternehmen

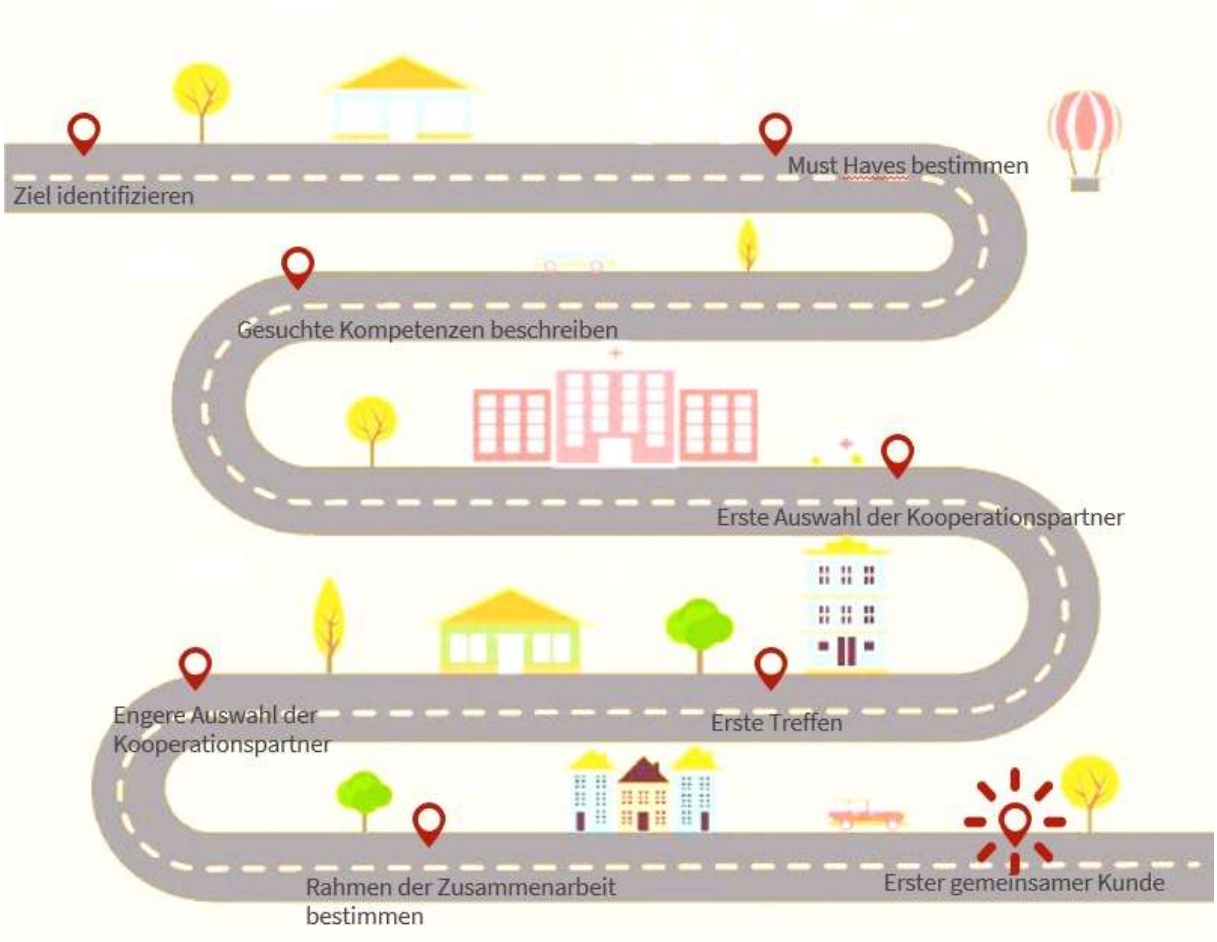
Was will ich?	Wie kann ich das erreichen?[1]	Falls ich das Kooperieren als Lösung wähle: Welche Fragen (u.a.) muss ich klären, um die Kooperation rechtssicher zu gestalten?	Wie kann unsere Kooperation aus rechtlicher Sicht aussehen (beispielhaft)?
		Einblicken meiner Partner? 3.) Wie kann eine faire Arbeitsaufteilung aussehen?	
Mein Angebot an die geltenden Marktstandards anpassen	Berater einbeziehen, andere im Netzwerk um Hilfe bitten, mit führenden Unternehmen **kooperieren!**	1.) Wie kann ich meine Unabhängigkeit bewahren? 2.) Wie schütze ich mein Know-How? 3.) Wie stelle ich sicher, dass „meine“ Mitarbeitende bei mir bleiben?	GbR
Einen bestimmten (über das Standardangebot hinausgehenden) Kundenwunsch erfüllen.	Einen Partner hinzuziehen (**kooperieren!**), im eigenen Unternehmen nach der passenden Lösung suchen, fehlende Ressourcen erwerben.	1.) Wie lassen sich die Aufgabengebiete so aufteilen, dass es für den Kunden noch klar und nachvollziehbar ist? 2.) Wie lässt sich die Haftung für fremde bzw. gemeinsame Fehler vermeiden? 3.) Wie kann die laufende, agile Anpassung aussehen?	GbR, agile Software-Entwicklung im Konsortium

2.2 Wie geht es?

Welche Wege gibt es, um eine Kooperation einzugehen?

Was ist Ihr Ziel? → Was müssen Sie unbedingt haben/erreichen? → Wie soll Ihr Kooperationspartner aussehen (welche Kompetenzen soll er haben)?

- Bestimmen Sie Ihre möglichen Partner
- Fangen Sie mit ersten Treffen und gegenseitigen "Beschnuppern" an
- Wählen Sie einige wenige am besten passende Partner aus, fangen Sie mit den Initialverhandlungen an
- Bestimmen Sie rechtliche, technische und andere wichtige Aspekte der Zusammenarbeit
- Bedienen Sie den ersten gemeinsamen Kunden



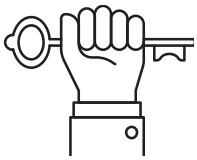
3 Schritte in die Kooperation

3.1 Erste Schritte

Ziel identifizieren:

Wachstum oder Problem?

- Wachstum:
  höhere Umsätze, neue Märkte, höhere Margen
- Problem:
  fehlende Kompetenz, Fachkräftemangel

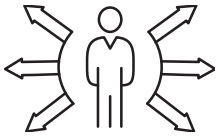


Must Haves bestimmen:

- Was braucht Ihr Unternehmen unbedingt?
- Worauf können Sie nicht verzichten?
- Was können Sie teilen?
- Worauf können Sie verzichten?

Gesuchte Kompetenzen beschreiben

- Was muss Ihr Partner unbedingt können?
- Wie soll Ihr Partner sein?
- Was ist Ihnen an Ihrem Partner besonders wichtig?



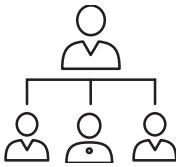
Erste Auswahl treffen

- Grobe Auswahl an möglichen Partnern
- Überschlägige Bewertung
- Informieren über öffentlich zugängliche Informationen

3.2 Weitere Schritte

Erste Treffen durchführen

- Lunch Test
- Stimmt die Chemie? Passen die Kulturen zusammen?
- Wird die Integrität gewährt?
- Reichen Kapazitäten aus?
- Was verstehen wir unter „Erfolg“?



Engere Auswahl treffen

- Können wir miteinander auch wirklich zusammenarbeiten?
- Gibt es neben „Pros“ auch „Contras“?
- Ca. 3-5 Partner zur Auswahl

Rahmen bestimmen

- Rechtlichen Rahmen bestimmen
- Technische Kompatibilität prüfen
- Besonderheiten berücksichtigen

Ersten Kunden „bespielen“

- Ersten gemeinsamen Kunden feiern
- Öffentlichkeitswirksam mitteilen
- Andere Interessierten informieren

4 Rechtliche Bedingungen des Kooperierens

4.1 Gesetzesnormen

Die wichtigsten Gesetzesvorschriften bezüglich einer Kooperation sind sicherlich diejenigen des **Bürgerlichen Gesetzbuches** zur Gesellschaft (§§ 705 ff. BGB), denn diese bestimmen die Grundannahmen des Gesetzgebers in Bezug auf jede Art der Zusammenarbeit zu einem gemeinsamen Zweck:

Bürgerliches Gesetzbuch (BGB)

§ 705 Inhalt des Gesellschaftsvertrags

Durch den Gesellschaftsvertrag verpflichten sich die Gesellschafter gegenseitig, die Erreichung eines gemeinsamen Zweckes in der durch den Vertrag bestimmten Weise zu fördern, insbesondere die vereinbarten Beiträge zu leisten.

§ 706 Beiträge der Gesellschafter

(1) Die Gesellschafter haben in Ermangelung einer anderen Vereinbarung gleiche Beiträge zu leisten.

(2) Sind vertretbare oder verbrauchbare Sachen beizutragen, so ist im Zweifel anzunehmen, dass sie gemeinschaftliches Eigentum der Gesellschafter werden sollen. Das Gleiche gilt von nicht vertretbaren und nicht verbrauchbaren Sachen, wenn sie nach einer Schätzung beizutragen sind, die nicht bloß für die Gewinnverteilung bestimmt ist.

(3) Der Beitrag eines Gesellschafters kann auch in der Leistung von Diensten bestehen.

§ 707 Erhöhung des vereinbarten Beitrags

Zur Erhöhung des vereinbarten Beitrags oder zur Ergänzung der durch Verlust verminderten Einlage ist ein Gesellschafter nicht verpflichtet.

§ 708 Haftung der Gesellschafter

Ein Gesellschafter hat bei der Erfüllung der ihm obliegenden Verpflichtungen nur für diejenige Sorgfalt einzustehen, welche er in eigenen Angelegenheiten anzuwenden pflegt.

§ 709 Gemeinschaftliche Geschäftsführung

(1) Die Führung der Geschäfte der Gesellschaft steht den Gesellschaftern gemeinschaftlich zu; für jedes Geschäft ist die Zustimmung aller Gesellschafter erforderlich.

(2) Hat nach dem Gesellschaftsvertrag die Mehrheit der Stimmen zu entscheiden, so ist die Mehrheit im Zweifel nach der Zahl der Gesellschafter zu berechnen.

§ 710 Übertragung der Geschäftsführung

Ist in dem Gesellschaftsvertrag die Führung der Geschäfte einem Gesellschafter oder mehreren Gesellschaftern übertragen, so sind die übrigen Gesellschafter von der Geschäftsführung ausgeschlossen. Ist die Geschäftsführung mehreren Gesellschaftern übertragen, so findet die Vorschrift des § 709 entsprechende Anwendung.

§ 711 Widerspruchsrecht

Steht nach dem Gesellschaftsvertrag die Führung der Geschäfte allen oder mehreren Gesellschaftern in der Art zu, dass jeder allein zu handeln berechtigt ist, so kann jeder der Vornahme eines Geschäfts durch den anderen widersprechen. Im Falle des Widerspruchs muss das Geschäft unterbleiben.

[…]

§ 717 Nichtübertragbarkeit der Gesellschafterrechte

Die Ansprüche, die den Gesellschaftern aus dem Gesellschaftsverhältnis gegeneinander zustehen, sind nicht übertragbar. Ausgenommen sind die einem Gesellschafter aus seiner Geschäftsführung zustehenden Ansprüche, soweit deren Befriedigung vor der Auseinandersetzung verlangt werden kann, sowie die Ansprüche auf einen Gewinnanteil oder auf dasjenige, was dem Gesellschafter bei der Auseinandersetzung zukommt.

§ 718 Gesellschaftsvermögen

(1) Die Beiträge der Gesellschafter und die durch die Geschäftsführung für die Gesellschaft erworbenen Gegenstände werden gemeinschaftliches Vermögen der Gesellschafter (Gesellschaftsvermögen).

(2) Zu dem Gesellschaftsvermögen gehört auch, was auf Grund eines zu dem Gesellschaftsvermögen gehörenden Rechts oder als Ersatz für die Zerstörung, Beschädigung oder Entziehung eines zu dem Gesellschaftsvermögen gehörenden Gegenstands erworben wird.

§ 719 Gesamthänderische Bindung

(1) Ein Gesellschafter kann nicht über seinen Anteil an dem Gesellschaftsvermögen und an den einzelnen dazu gehörenden Gegenständen verfügen; er ist nicht berechtigt, Teilung zu verlangen.

(2) Gegen eine Forderung, die zum Gesellschaftsvermögen gehört, kann der Schuldner nicht eine ihm gegen einen einzelnen Gesellschafter zustehende Forderung aufrechnen.

[…]

§ 722 Anteile am Gewinn und Verlust

(1) Sind die Anteile der Gesellschafter am Gewinn und Verlust nicht bestimmt, so hat jeder Gesellschafter ohne Rücksicht auf die Art und die Größe seines Beitrags einen gleichen Anteil am Gewinn und Verlust.

(2) Ist nur der Anteil am Gewinn oder am Verlust bestimmt, so gilt die Bestimmung im Zweifel für Gewinn und Verlust.

§ 723 Kündigung durch Gesellschafter

(1) Ist die Gesellschaft nicht für eine bestimmte Zeit eingegangen, so kann jeder Gesellschafter sie jederzeit kündigen. Ist eine Zeitdauer bestimmt, so ist die Kündigung vor dem Ablauf der Zeit zulässig, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Ein wichtiger Grund liegt insbesondere vor,

1. wenn ein anderer Gesellschafter eine ihm nach dem Gesellschaftsvertrag obliegende wesentliche Verpflichtung vorsätzlich oder aus grober Fahrlässigkeit verletzt hat oder wenn die Erfüllung einer solchen Verpflichtung unmöglich wird,

2. wenn der Gesellschafter das 18. Lebensjahr vollendet hat.

Der volljährig Gewordene kann die Kündigung nach Nummer 2 nur binnen drei Monaten von dem Zeitpunkt an erklären, in welchem er von seiner Gesellschafterstellung Kenntnis hatte oder haben musste. Das Kündigungsrecht besteht nicht, wenn der Gesellschafter bezüglich des Gegenstands der Gesellschaft zum selbständigen Betrieb eines Erwerbsgeschäfts gemäß § 112 ermächtigt war oder der Zweck der Gesellschaft allein der Befriedigung seiner persönlichen Bedürfnisse diente. Unter den gleichen Voraussetzungen ist, wenn eine Kündigungsfrist bestimmt ist, die Kündigung ohne Einhaltung der Frist zulässig.

(2) Die Kündigung darf nicht zur Unzeit geschehen, es sei denn, dass ein wichtiger Grund für die unzeitige Kündigung vorliegt. Kündigt ein Gesellschafter ohne solchen Grund zur Unzeit, so hat er den übrigen Gesellschaftern den daraus entstehenden Schaden zu ersetzen.

(3) Eine Vereinbarung, durch welche das Kündigungsrecht ausgeschlossen oder diesen Vorschriften zuwider beschränkt wird, ist nichtig.

[…]

§ 732 Rückgabe von Gegenständen

Gegenstände, die ein Gesellschafter der Gesellschaft zur Benutzung überlassen hat, sind ihm zurückzugeben. Für einen durch Zufall in Abgang gekommenen oder verschlechterten Gegenstand kann er nicht Ersatz verlangen.

[…]

§ 737 Ausschluss eines Gesellschafters

Ist im Gesellschaftsvertrag bestimmt, dass, wenn ein Gesellschafter kündigt, die Gesellschaft unter den übrigen Gesellschaftern fortbestehen soll, so kann ein Gesellschafter, in dessen Person ein die übrigen Gesellschafter nach § 723 Abs. 1 Satz 2 zur Kündigung berechtigender Umstand eintritt, aus der Gesellschaft ausgeschlossen werden. Das Ausschließungsrecht steht den übrigen Gesellschaftern gemeinschaftlich zu. Die Ausschließung erfolgt durch Erklärung gegenüber dem auszuschließenden Gesellschafter.

§ 738 Auseinandersetzung beim Ausscheiden

(1) Scheidet ein Gesellschafter aus der Gesellschaft aus, so wächst sein Anteil am Gesellschaftsvermögen den übrigen Gesellschaftern zu. Diese sind verpflichtet, dem Ausscheidenden die Gegenstände, die er der Gesellschaft zur Benutzung überlassen hat, nach Maßgabe des § 732 zurückzugeben, ihn von den gemeinschaftlichen Schulden zu befreien und ihm dasjenige zu zahlen, was er bei der Auseinandersetzung erhalten würde, wenn die Gesellschaft zur Zeit seines Ausscheidens aufgelöst worden wäre. Sind gemeinschaftliche Schulden noch nicht fällig, so können die übrigen Gesellschafter dem Ausscheidenden, statt ihn zu befreien, Sicherheit leisten.

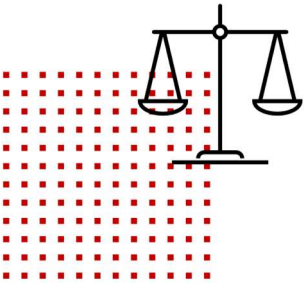
(2) Der Wert des Gesellschaftsvermögens ist, soweit erforderlich, im Wege der Schätzung zu ermitteln.

§ 739 Haftung für Fehlbetrag

Reicht der Wert des Gesellschaftsvermögens zur Deckung der gemeinschaftlichen Schulden und der Einlagen nicht aus, so hat der Ausscheidende den übrigen Gesellschaftern für den Fehlbetrag nach dem Verhältnis seines Anteils am Verlust aufzukommen.

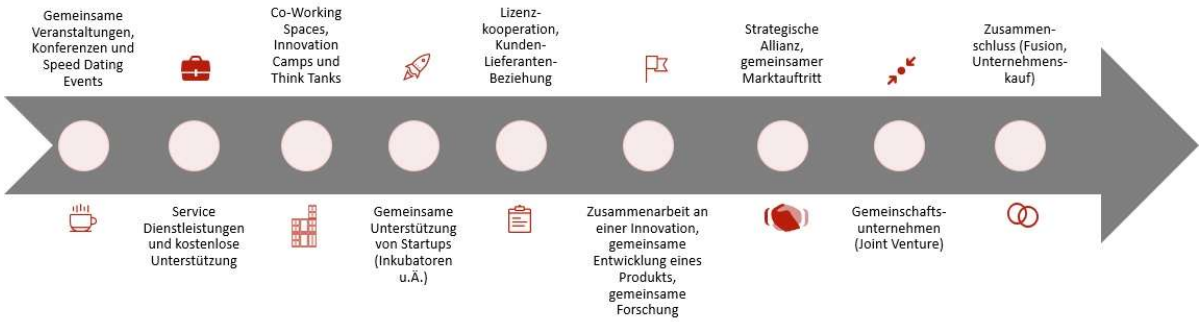
[…]

Darüber hinaus spielen einzelne Vorschriften aus bestimmten Rechtsbereichen wie etwa dem GmbH-Recht (in Bezug auf die Gesellschaften mit beschränkter Haftung), dem Lizenzrecht, dem Wettbewerbs- und Kartellrecht, dem Arbeitsrecht u.v.m. eine bedeutende Rolle für die Gestaltung einer Kooperation.



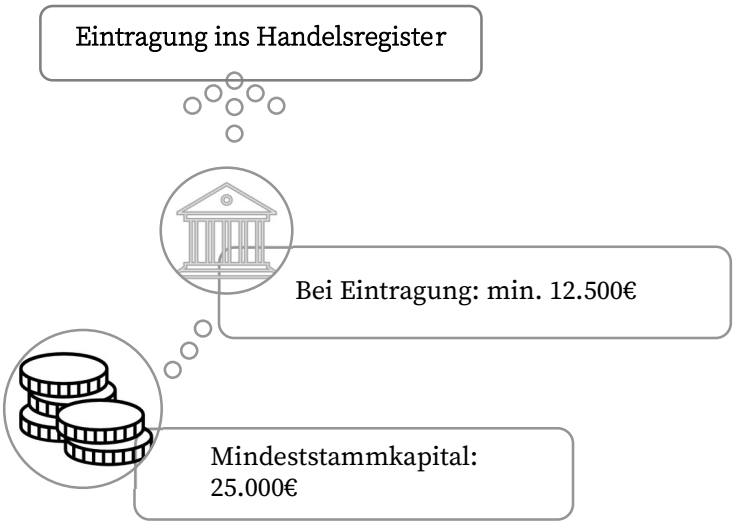
4.2 Rechtsbedingungen der Kooperation

Kooperationsverhältnisse, also die Formen einer Zusammenarbeit, sind mannigfaltig und können ganz unterschiedliche Formen annehmen. Grundsätzlich gilt dabei die Regel, dass alles, was nicht explizit verboten ist, erlaubt ist, so dass eine Kooperation eine beinahe beliebige Form annehmen darf, solange sie gegen keine gesetzlichen Bestimmungen verstößt.

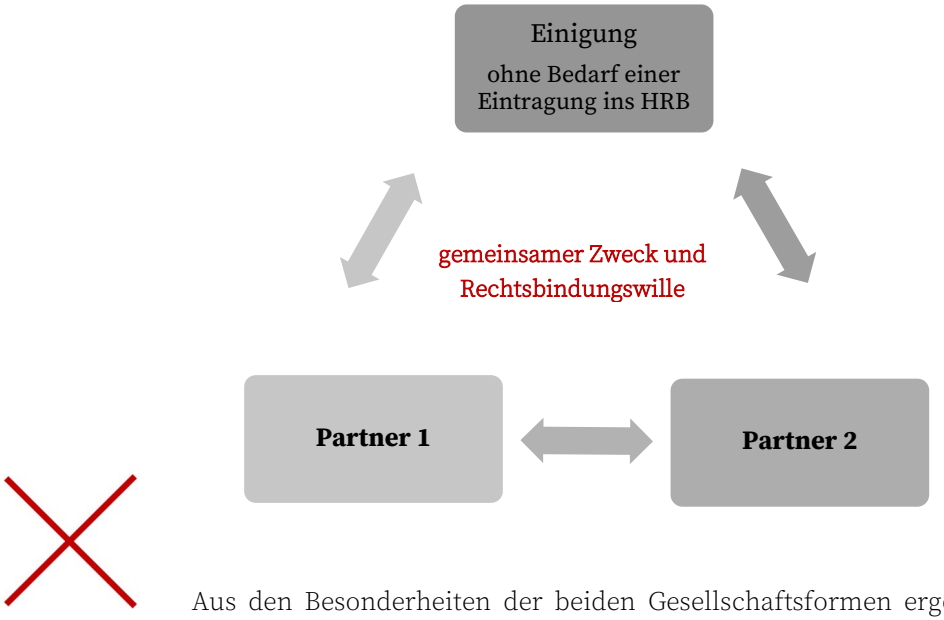


Von einer gemeinsamen Organisation einer kleinen Veranstaltung über gemeinsame Produktentwicklung zu einem gemeinsamen Marktauftritt – das alles stellt eine Zusammenarbeit dar. Der deutsche Gesetzgeber kennt auch mehrere Varianten der Regelung einer Zusammenarbeit, die je nach der Gestaltung des Partnerverhältnisses in Frage kommen können, darunter auch Lizenzvereinbarungen, Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, oder auch BGB-Gesellschaft) und GmbH. Zu den am häufigsten gewählten Formen der Kooperation gehören zweifelsohne die gut bekannte GmbH und die etwas weniger bekannte, dennoch zumindest genauso häufig auftretende GbR.

Die **GmbH** ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die zu einem für mehrere Partner gemeinsamen Zweck gegründet wird, dabei bedarf ihre Gründung einer „offiziellen" Beurkundung des Gesellschaftsvertrags durch einen Notar sowie der Zahlung eines bestimmten Kapitals - gesetzlich sind als Mindeststammkapital 25.000 Euro vorgesehen, dabei müssen mindesten 12.500 Euro zur Eintragung eingezahlt werden. Daraufhin wird die GmbH in das Handelsregister eingetragen und darf ab diesem Zeitpunkt ihrer Tätigkeit nachgehen.



Die GbR, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, stellt die Grundform aller Unternehmensformen in Deutschland dar und hat auch drei Voraussetzung, um entstehen zu können: sie braucht mehrere Partner, einen für diese Partner gemeinsamen Zweck, den die Partner auch bereit sind, mit eigener Tätigkeit zu verfolgen, sowie den Rechtsbindungswillen zwischen den Partnern, sprich deren Bereitschaft, die Zusammenarbeit als rechtlich verbindlich wahrzunehmen. Dabei wird die GbR nirgendwo eingetragen, sie bedarf nicht mal einer unterschriebenen Vertragsurkunde; sie entsteht, wenn die Partner sich einig sind.



Aus den Besonderheiten der beiden Gesellschaftsformen ergeben sich auch die Aspekte, die bei Wahl der entsprechenden Form für die Zusammenarbeit mehrerer Partner berücksichtigt werden müssen. Zwar liegen die Vorteile der GbR auf der Hand: einfache Gründung, keine Offenlegungspflichten, kein Mindestkapital; dennoch birgt diese Wahl auch erhebliche Risiken, denn die Partner, die Gesellschafter der GbR unterliegen der persönlichen unbeschränkten Haftung, so dass für die Erfüllung eines Vertrages der GbR grundsätzlich jeder Partner belangt werden kann und die Schulden der GbR sind letztendlich die Schulden aller Partner; gesetzliche Regel sieht eine gemeinschaftliche Vertretung vor, so dass nur alle Partner zusammen einen Vertrag mit einem Dritten abschließen dürfen; ferner fehlt der GbR die Möglichkeit der Anteilveräußerung, denn es gibt keine Anteile an der GbR, nur die Rechtsstellung als Gesellschafter.

Das Hauptproblem der GbR liegt jedoch überwiegend in der Annahme, keine Gesellschaft gegründet zu haben, die Zusammenarbeit wird als nicht „institutionalisiert“ angesehen, „nichts Festes“. Dieser Irrtum, diese Fehleinschätzung der Rechtslage führt nicht selten zu Rechtstreitigkeiten, die durch rechtszeitige Vertragsgestaltung, ja bereits durch eine einfache Besprechung wichtigster Fragen leicht zu vermeiden sind.

Demgegenüber steht die GmbH. Trotz ihrer Vorteile – eben keine persönliche Haftung, eigene Rechtspersönlichkeit, hoher Anerkennungsgrad – birgt auch sie einige Risiken in sich, denn die GmbH will gut finanziert werden, so dass ihre Gründung und Fortführung stets eines gewissen Kapitals bedürfen, Änderungen im Gesellschaftsvertrag werden nur durch notarielle Beurkundung wirksam, die natürlich zeit- und kostenintensiv ist, Geschäftstätigkeit ist in der Regel allein schon aufgrund der Offenlegungspflichten etwas komplexer und langwieriger.

Das Hauptproblem bei der GmbH ist jedoch, dass Unternehmen diese Form der Zusammenarbeit erst dann in Erwägung ziehen, wenn ein gemeinsames Geschäft, ein gemeinsames Business entsteht. Für eine gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen wäre die GmbH-Gründung übertrieben, und auch für einen gemeinsamen Marktauftritt ist die GmbH nicht unbedingt notwendig.

Insofern muss man leider festhalten: **die (eine) perfekte Rechtsform für die Zusammenarbeit existiert in Deutschland nicht**.

Es kommt also in jedem Fall auf die passende vertragliche Ausgestaltung der Kooperation an, die ganz viele Fragen berücksichtigen sollte. Zu den bereits erläuterten Fragen des Kooperationsrechts treten die Fragen des Kartellrechts hinzu, denn eine Zusammenarbeit, die zu einer Einschränkung des Wettbewerbs führt oder führen kann, ist gesetzlich verboten; Fragen des Datenschutzrechts – wie stellen wir sicher, dass die Daten unserer Kunden bei unserem Partner zumindest genauso gut geschützt sind wie bei uns? Fragen der Produkthaftung und der Dateninhaberschaft, insbesondere in den Zeiten der M2M-Communication und des IoT und anderer smarter Lösungen. Denn rechtlich betrachtet wollen wir stets wissen, wessen Schuld zu einem Produktfehler geführt hat, und dafür brauchen wir eine Lösung. Dazu kommen noch die Fragen des Arbeitsrechts und der Arbeitskommunikation, insbesondere wenn Teams aus mehreren Ländern betroffen sind, natürlich die Fragen der IT-Sicherheit, insbesondere wenn zwei oder mehr Lösungen, Apps oder Software miteinander verbunden werden; Fragen des Urheberrechts, insbesondere was die Nutzung der urheberrechtlich geschützten Erfindungen angeht; und vieles mehr.

Kooperationsrecht	Kartellrecht	Datenschutzrecht	Produkthaftung
Dateninhaberschaft	Arbeitsrecht	IT-Sicherheit	Urheberrecht

Die meisten Risiken und Unsicherheiten der Zusammenarbeit können – und sollten auch – durch die rechtzeitige und ausgewogene Vertragsgestaltung, sogar bereits durch das einfache Beantworten wichtigster Fragen (zum Beispiel mithilfe unserer Vorlagen) vermieden werden.

TIPP

Das Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft hat einiges dafür erarbeitet, dass die Unternehmen der IT-Branche sich in Fragen der Zusammenarbeit besser fühlen. Zum einen bieten wir Infoveranstaltungen, Workshops und Seminare zu den Themen des Kooperationsrechts an, wo man uns unmittelbar alle entstehenden Fragen stellen darf. Zum anderen haben wir einen **Verhaltenskodex** erarbeitet, der als Grundlage für Gespräche auf Augenhöhe dient, die wichtigsten Prinzipien der Zusammenarbeit auflistet und eine Wertegemeinschaft schafft, die auch für die Vertrauensbildung innerhalb einer Kooperation unabdingbar ist. Darüber hinaus haben wir **Musterverträge** und **Erklärungen** entworfen, die den beteiligten Unternehmen erhebliche Kosten der Rechtsberatung sparen können und den ersten Stein in den Bau einer Zusammenarbeit legen. Dadurch, dass wir keine der Parteien vertreten, sind unsere Dokumente ausgewogen und berücksichtigen die Interessen aller Beteiligten. Natürlich kann die Beratung durch eine:n Rechtsanwält:in trotzdem notwendig sein, dennoch dürfen Sie dank unserer Unterstützung in die Beratung mit guten Fachkenntnissen und einer guten Vorlage gehen.

Der deutsche Gesetzgeber ermöglicht die rechtliche Gestaltung des Kooperierens etwa über Lizenzvereinbarungen, über Provisionsverträge, über die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens oder über die Interessen- oder Arbeitsgemeinschaft.

Zu den beliebtesten Formen der Zusammenarbeit gehören dabei:

- die Gründung eines **Gemeinschaftsunternehmens** in Form einer GmbH, die die Projektkoordination übernimmt und den Kunden gegenüber die Rolle des Hauptauftragnehmers spielt;
- die Weiterempfehlung aufgrund einer **Provisionsvereinbarung**; sowie
- die Zusammenarbeit in einer Arbeits- oder **Interessengemeinschaft** (in Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GbR)

*Die **GmbH** wird in aller Regel dann in Erwägung gezogen, wenn die Partner ihrer Kooperation eine feste Form verleihen wollen. Die Gründung der GmbH bedarf des Kapitals, ferner muss der Gesellschaftsvertrag vom Notar beurkundet und dem Gericht vorgelegt werden. Die GmbH genießt nicht umsonst einen guten Ruf: sie schützt vor persönlicher Haftung, kann von einem Profi geführt werden, kann selbst – durch ihren Geschäftsführer natürlich – Verträge abschließen und erfüllen. Allerdings ist die GmbH-Gründung nicht in jedem Fall empfehlenswert, denn für viele Arten der Zusammenarbeit – die Durchführung von Veranstaltungen zum Beispiel oder die Schaffung von offenen Schnittstellen – ist sie kaum geeignet.*

*Die **Provisionsvereinbarungen** sind gerade in der deutschen IT-Wirtschaft populär und beliebt. Dabei empfehlen sich die Partner gegenseitig an ihre bestehenden und neuen Kunden – und bekommen dafür eine monetäre Belohnung. Das Verhältnis der Partner ist dabei so aufgebaut, dass ihre Kunden die Produkte des jeweils anderen Partners nutzen dürfen – denn es gibt perfekt aufeinander angepasste Schnittstellen – aber nicht müssen. Jeder Partner behält somit seine Selbstständigkeit in allen seinen Entscheidungen, profitiert jedoch davon, dass Produkte kompatibel sind und dem Kunden einen Mehrwert bieten. Rechtlich betrachtet sind solche Provisionsvereinbarungen nicht besonders schwierig. Was jedoch häufig vergessen wird, sind die Konfliktlösungsmechanismen: Was passiert, wenn der Kunde auf mein Produkt verzichten möchte, weil ihm das Produkt meines Partners nicht gefallen hat? Was passiert, wenn das Produkt des Partners beim Kunden einen Schaden verursacht und der Kunde wissen will, wie ich ein schlechtes Produkt empfehlen kann – und vielleicht sogar einen Schadensersatz von mir verlangt? Was passiert, wenn mein Partner eine fremde Lösung empfiehlt? Alle diese Aspekte sollten Eingang in die Provisionsvereinbarung finden.*

*Last but not least – die **Arbeits- oder Interessengemeinschaft**. Dabei handelt es sich in aller Regel um eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, **GbR**. Diese ist leicht zu gründen, weil kein schriftlicher Vertrag und keine Eintragung ins Handelsregister notwendig sind, und genießt eine breite Vertragsfreiheit, so dass ganz viele Fragen individuell zwischen den Partnern und mit deren Kunden geklärt werden können. Diese Möglichkeit sollte auch möglichst früh genutzt werden: nicht selten meinen die Partner, sie hätten „nichts institutionalisiertes", so laufen sie jedoch Gefahr, nach dem gesetzlichen Muster bewertet zu werden – und so ggf. unbeschränkt persönlich haften zu müssen.*

Da es so viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit gibt, sind die Partner am besten beraten, wenn sie die Gestaltung ihrer Kooperation in die eigenen Hände nehmen und rechtliche Fragen frühzeitig klären. So ist beispielsweise eine Zusammenarbeit in der Regel unzulässig, wenn sie zur Einschränkung des Wettbewerbs auf dem relevanten Markt führt. Zu regeln sind – neben den eigentlichen Verhältnissen der Partner – auch solche Aspekte wie Datenschutz und IT-Sicherheit, gemeinsames Marketing, Kommunikation, Konfliktlösung und vieles mehr.

5 Typische Risiken beim Kooperieren

In unserer Begleitung verschiedenster Kooperationen werden uns immer wieder die gleichen Unsicherheiten und Risikobereiche zugetragen. Unter den häufigsten Fragen sind folgende besonders hervorzuheben:

- Fragen des **Datenschutzrechts** – wie stellen wir sicher, dass die Daten unserer Kunden bei unserem Partner zumindest genauso gut geschützt sind wie bei uns?

- Fragen des **Know-How-Schutzes**, denn das unternehmensinterne und unternehmensrelevante Know-How nicht nur bei Produktentwicklungskooperationen oder bei der gemeinsamen Forschung und Entwicklung dem Partner regelmäßig zur Verfügung gestellt wird, sodass eine gut vorbereitete Know-How-Schutzstrategie mit faktischen und technischen Kontrollen sowie rechtlichen Dokumenten und Schritten (wie bspw. Geheinhaltungsvereinbarungen oder Klagen bei Rechtsverletzung) unabdingbar sein dürfte.

- Fragen der **Produkthaftung** und der **Dateninhaberschaft**, insbesondere in den Zeiten der M2M-Communication und des IoT und anderer smarter Lösungen, denn rechtlich betrachtet wollen wir stets wissen, wessen Schuld zu einem Produktfehler geführt hat, und dafür brauchen wir eine Lösung.

- Fragen des **Kartellrechts**, denn eine Kooperation erfordert eine gewisse Koordination des Verhaltens beteiligter Kooperationspartner, was jedoch in bestimmten Fällen kartellrechtlich unzulässig sein kann, sodass eine kartellrechtliche Überprüfung der Ziele und Gegenstände der geplanten Zusammenarbeit spätestens bei der Vertragsgestaltung notwendig wird.

- Fragen des **Arbeitsrechts** und der Arbeitskommunikation, insbesondere wenn Teams aus mehreren Ländern betroffen sind.

- Fragen der **IT-Sicherheit**, insbesondere wenn zwei oder mehr Lösungen, Apps oder Software miteinander verbunden werden.

- Fragen des **Urheberrechts**, insbesondere was die Nutzung der urheberrechtlich geschützten Erfindungen angeht; und vieles mehr.

Im besten Falle finden die Antworten auf all diese und viele andere Fragen den Eingang in die Kooperationsvereinbarung und bereits davor in die Gespräche der Kooperationspartner.

6 Kooperationsvereinbarung LITE

Hier finden Sie ein Beispiel für eine Kooperationsvereinbarung, die Sie schnell und einfach selbst erstellen können:

1.	Was sind die Ziele der Kooperation?	
2.	Was macht jeder Partner, um die Ziele der Kooperation zu erreichen? Wie macht er das?	
3.	Wie werden Entscheidungen getroffen, die die Zusammenarbeit betreffen (nur alle Partner zusammen, jeder einzeln, zwei von drei, o.ä.)?	
4.	Gibt es einen federführenden Partner, der sich um die Koordination und die Durchführung kümmert? Wenn nicht, wie werden sich die Partner koordinieren?	
5.	Soll die Kooperation nur den Partnern bekannt sein oder auch Dritten gegenüber offengelegt werden?	
6.	Falls die Zusammenarbeit zur Haftung der Partner führen kann (bspw. bei der gemeinsamen Erarbeitung eines Produkts), wollen die Partner einen Haftungsausschluss (individualvertraglich, einzeln mit jedem Kunden!) vereinbaren oder das volle Risiko tragen?	

7.	Wenn ein (potentieller) Kunde einen Auftrag erteilen will, wer soll als Auftragnehmer agieren (alle Partner zusammen, nur einer)? Und als Auftraggeber?	
8.	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)?	
9.	Da für die Kooperation die Schaffung von offenen[2] Schnittstellen notwendig ist, werden die Partner diese zusammen mit dem KIW erarbeiten oder die im Alleingang geschaffenen Schnittstellen dem KIW nur zur Verfügung stellen?	
10.	Wollen sich Partner ausschließlich an dieser Kooperation beteiligen oder dürfen sie auch weitere ähnliche (ggf. konkurrierende) ins Leben rufen oder sich an solchen beteiligen?	
11.	Wie werden Konflikte vermieden und/oder gelöst (Mediation, Verhandlungen, Fristen, Hinzuziehung von Experten etc.)?	

[2] Gem. Code of Conduct, "Schnittstellen", https://itwirtschaft.de/wp-content/uploads/2019/07/20190626_Code-of-Conduct.pdf.

12.	Was passiert, wenn die Partner merken, dass ihnen eine bestimmte Kompetenz (noch) fehlt? Können sie einen weiteren Partner hinzuziehen? Wie wird darüber entschieden?	
13.	Wie wollen die Partner den Erfolg der Kooperation messen?	
14.	Was passiert, wenn die Partner merken, dass die Ziele nicht oder nicht in dieser Konstellation erreicht werden können?	

Diese Liste können Sie auch nutzen, um mit Ihren Partner:innen über die wichtigsten Eckpunkte Ihrer Zusammenarbeit zu sprechen und um das Grundgerüst Ihrer Kooperation aufzubauen.

7 Arten der Kooperationspartner

Kooperieren kann von unterschiedlichen Partnern ganz unterschiedlich wahrgenommen werden. Denn schließlich, auch wenn es hier um die Kooperationen zwischen den Unternehmen geht, sind es Menschen, die Kooperationen voranbringen oder zum Scheitern verurteilen. Es stellt sich also regelmäßig die Frage: Was für ein Partner bin ich?

Finden Sie heraus, was für ein Business Partner Sie oder ihr Unternehmen sind! Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen, wählen Sie dabei bitte nur einer Antwort, die am meisten Ihrer Einstellung entspricht.

7.1 Quiz

1. Frage

Was machen Sie und Ihr Unternehmen, um im Wettbewerb zu bestehen?

A. Wir verbessern die Kostenstruktur und führen unterschiedliche Prüfungen durch, um Missstände aufzudecken.

B. Wir kämpfen um neue Kunden und unterstützen bestehende Kunden in ihren Anliegen in Bezug auf unsere Produkte.

C. Wir entwickeln Business Strategien und planen das Geschäft weit im Voraus unter Berücksichtigung der sich ändernden Konjunktur.

D. Wir stellen unser Geschäftsmodell stets infrage und überlegen, welche Entwicklungen dieses gefährden.

2. Frage

Was ist Ihr erster Gedanke, wenn Sie an Kooperationen und Zusammenarbeit denken?

A. Eine Kooperation kann mein Unternehmen finanziell besserstellen.

B. Eine Kooperation kann meine Umsätze steigern.

C. Eine Kooperation kann meine Stellung am Markt strategisch verbessern.

D. Eine Kooperation kann mich und mein Unternehmen auf neue Ideen bringen.

3. Frage

Was wäre Ihr Ziel, in eine Kooperation einzusteigen?

A. In einer Kooperation kann ich meine Risiken besser verteilen.

B. Eine Kooperation kann mir neue Kunden bringen.

C. Eine Kooperation kann die Wahrnehmung meines Unternehmens auf dem Markt verbessern.

D. Eine Kooperation kann einen grundlegenden Wechsel meiner Strategie herbeiführen.

4. Frage

Was aus Ihrer Sicht ist bei einer Zusammenarbeit besonders wichtig?

A. Besonders wichtig bei einer Zusammenarbeit ist die klare Kommunikation der Zahlen und finanziellen Ergebnisse, die erzielt werden müssen.

B. Besonders wichtig bei einer Zusammenarbeit ist die Bereitschaft der Partner, ihre Kunden und Netzwerke zu öffnen und Kontakte zu knüpfen.

C. Besonders wichtig bei einer Zusammenarbeit sind strategische Überlegungen: die Kooperation soll in die Zukunftsstrategie meines Unternehmens nachhaltig passen.

D. Besonders wichtig bei einer Zusammenarbeit ist die gemeinsame Vision, die Fähigkeit, über den Tellerrand zu schauen und Neues zu entdecken.

5. Frage

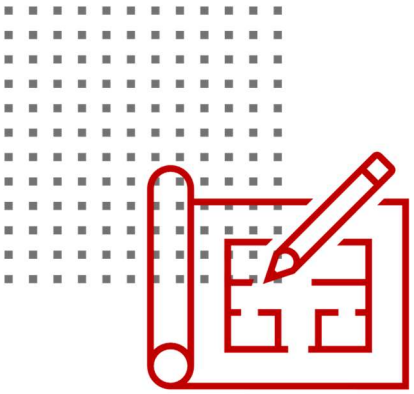
Welche Risiken sehen Sie bei einer Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen?

A. Die Unzuverlässigkeit des Partners kann sich auch auf meine Finanzsituation auswirken.

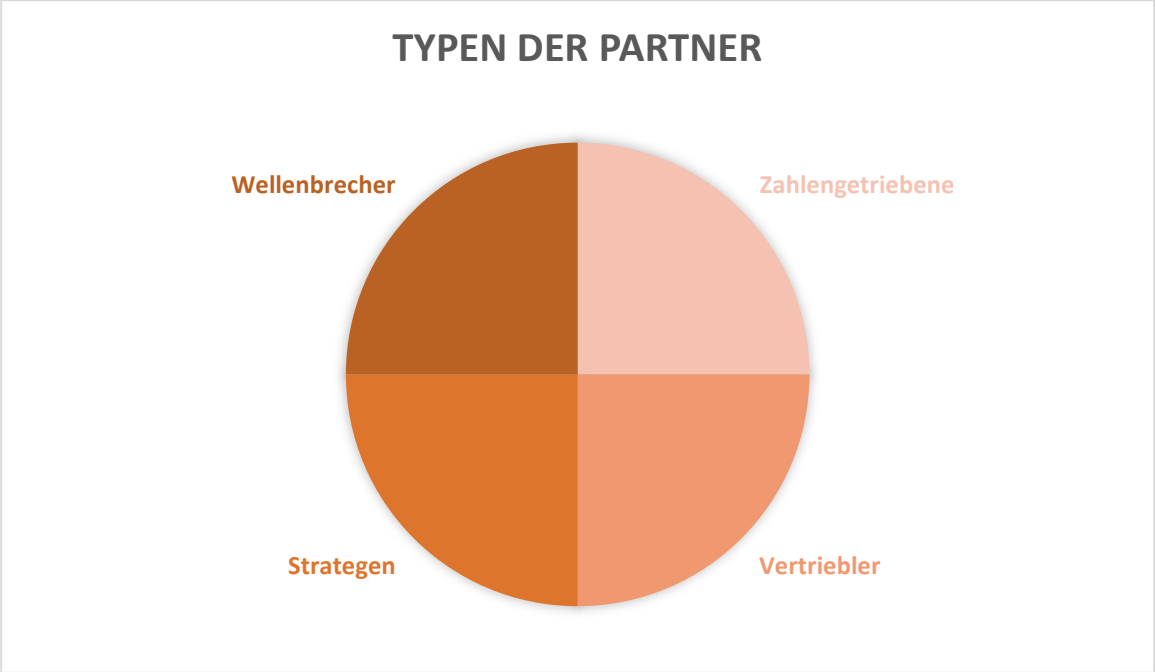
B. Die Kunden meiner Partner interessieren sich doch nicht für meine Produkte.

C. Mein Partner nimmt solche Änderungen in Produkten oder Dienstleistungen vor, die unsere strategische Partnerschaft in Frage stellen.

D. Mein Partner ist nicht bereit, grundlegende Änderungen und disruptive Entwicklungen zu akzeptieren.



7.2 Auswertung



Zahlengetrieben

Haben Sie überwiegend die Antwort „A“ gewählt, sind Sie ein Traditionalist unter den Business Partnern: Sie wollen einen zuverlässigen Partner haben, dem Sie konkrete Zahlen mitteilen und dabei sicher sein können, dass er sie auch erreicht. Sie sehen die Partnerschaft als ein Teil Ihres Unternehmens und wünschen sich Rückmeldungen und Business Pläne wie es sich gehört. Sie fühlen sich wohl in der Welt der Zahlen und Finanzdaten, meinen, dass jeder Erfolg in Zahlen gemessen werden muss und erwarten von Ihren Partnern, dass sie die Ungewissheit des Marktes mit Ihnen zusammen tragen. Auch wenn eine zahlengetriebene Zusammenarbeit besser ist als gar keine, müssen Sie sich noch zu öffnen lernen, um nachhaltig im Wettbewerb bestehen zu können. Zahlen sind zwar wichtig, dennoch stellen sie kein Ziel, sondern lediglich eine Reflektion Ihrer Entwicklung dar. Gute Zahlen heute gewähren leider keine guten Zahlen morgen. Um wichtige Entwicklungen nicht zu verpassen und das eigene Geschäft zu sichern, müssen Sie einen Kooperationspartner suchen, der Sie und Ihr Geschäftsmodell herausfordern und „up to date“ halten kann. Ihre Zweifel und die Risiken der Zusammenarbeit können dabei wunderbar rechtlich abgesichert werden.

Vertriebler

Haben Sie überwiegend die Antwort „B“ gewählt, sind Sie ein klassischer Vertriebsleiter: Von einer Kooperation erwarten Sie in erster Linie neue Kunden, neue Absatzmärkte und somit auch die Steigerung Ihres Umsatzes. Sie kennen Ihre Kunden und sprechen ihre Sprache, sind stolz auf Ihre Produkte und Ihre Kolleginnen und Kollegen. Von einem Kooperationspartner erwarten Sie die gleiche Begeisterung für das Produkt und die Kenntnis des Marktes. Sie als Partner zu haben ist schön, dennoch liegt Ihr Fokus zu stark auf heute, während eine nachhaltige Entwicklung die Kenntnis des Kunden von morgen erfordert. Gewinnung neuer Kunden und Eröffnung neuer Märkte sind gute Ziele, jedoch dürfen Sie nicht vergessen, dass auch Ihr Geschäftsmodell einer Änderung unterworfen werden kann, die Ihre

Vorstellung vom Vertrieb ggf. grundlegend ändern wird. Rechtzeitig darauf vorbereitet zu sein, bedeutet nicht zuletzt auch zu lernen, anders zu kooperieren, Innovationen zu entdecken, die noch verborgen sind, Partner zu finden, eine Lösung für die Zukunft anbieten. Ihre Besonderheiten, Kompetenzen und Know-How werden Sie dadurch nicht verlieren, vielmehr können Sie sich selbst durch Erfahrungen anderer bereichern, denn der Kunde möchte weniger eine Lösung haben, sondern vielmehr ein Ergebnis.

Stratege

Haben Sie überwiegend die Antwort „C“ gewählt, sind Sie ein Stratege. Ihre Partnerschaften betrachten Sie als langjährige Bindungen, die in Ihre Unternehmensplanung gut einbezogen und bei der Entwicklung berücksichtigt werden. Von Ihren Partnern erwarten Sie das gleiche Verständnis der Ziele und Wege Kooperation zu investieren und wissen, dass jede Entscheidung, die Sie in Ihrem Unternehmen treffen, Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben kann. Sie sind ein wunderbarer Partner für langfristige Zusammenarbeit, leider sind Sie – noch – recht selten.

Wellenbrecher

Haben Sie überwiegend die Antwort „D“ gewählt, sind Sie ein unkonventioneller Pionier. Sie stellen das eigene Geschäftsmodell stets infrage, kennen sich gut in der Welt der disruptiven Technologien aus und bilden sich nicht ein, Ihr Business würde die nächsten 50 Jahre unverändert bleiben können, weil die Menschen es brauchen. Sie sind bereits, das eigene Unternehmen umzuwälzen und zu verändern, wenn die Marktentwicklung, die Sie auch sorgfältig verfolgen und analysieren, dies erforderlich macht. Sie bringen neue Ideen – oder sind zumindest für neu aufkommende Ideen empfänglich. Sie sind der beste – und auch der seltenste – Kooperationspartner, die Schwierigkeit liegt bislang darin, dass Ihre Offenheit und Ihre Fähigkeit, Negativszenarien zu entwickeln, viele – noch – abschreckt.

8 Kooperieren oder nicht? – Eine Übung

Kooperieren oder nicht? Eine kleine Übung:

1. Aufgabe. Nennen Sie bitte fünf Gründe dafür, warum Sie sich manchmal, in bestimmten Situationen oder bei bestimmten Aufgaben, nicht so kooperativ verhalten, wie dies ggf. möglich wäre oder sich sogar unkooperativ verhalten.

2. Aufgabe. Versuchen Sie nun, für diese fünf Gründe Alternativstrategien zu entwickeln, sich vorzustellen, wie der gleiche Erfolg, der gleiche Gewinn ohne Einschränkung der Kooperation zu erzielen wäre.

Häufig werden folgende „gute Gründe“ genannt:

- Expertise nicht teilen wollen
- Es entsteht nicht Neues durch die Kooperation, sie lohnt sich nicht
- Kooperationen führen zu Konflikten (z.B. Platzhirsch-Benehmen)
- Kooperationsbereitschaft oder -anfrage können als Eingeständnis der eigenen Hilfslosigkeit bewertet werden
- Angst vor Kontrollverlust
- Allein ist man schneller, Kooperationen brauchen Zeit
- Kooperationspartner könnten mein Konzept in Frage stellen, oder ich muss mein Konzept verändern, um kooperieren zu können
- Kooperation ist nur ein nettes Wort für Delegation

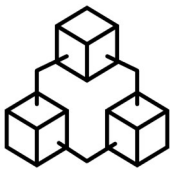
Lösungen und Alternativstrategien können dementsprechend folgendermaßen aussehen:

- Wertschätzen der Vorarbeit des Kooperationspartners (diese konkret benennen, ggf. auch vertraglich aufnehmen)
- Gemeinsame Ziele und gemeinsamen Nenner festlegen
- Neugierig bleiben und Fragen stellen, u.a. in Bezug auf Expertise und Erfahrungen des Partners
- Auch Nichtwissen ist Kompetenz!
- Kooperation als gegenseitige Ergänzung wahrnehmen
- Mut zum Risiko haben und mitteilen (im Sinne von Pippi Langstrumpfs „wir haben es noch nie probiert, also muss es gelingen“)
- Nein sagen ist erlaubt!
- Verhandelbares und Nicht-Verhandelbares festlegen
- Konflikte identifizieren, Lösungen bedenken

9 Scheitern der Kooperation: Gründe und Lösungen

Scheitern der Kooperation: Gründe und Lösungen

Gründe des Scheiterns



(1) Mangelhafte Kommunikation

(2) Fristen werden unterschätzt

(3) Balance zwischen „Big Picture“ und „Teufel in Detail“ wird nicht eigenhalten

(4) Weigerungshaltung der Mitarbeiter

(5) Technologien/Software, die nicht den Erwartungen entsprechen

(6) Schlechtes Projekt-Management

(7) Rechtliche Risiken

Lösungen, um Scheitern vorzubeugen

Kommunikation

→ Lösung: Nicht nur tatsächlich offen und fair kommunizieren, sondern auch Folgeschritte, einzelne Entscheidungen, Aufgaben, Namen der verantwortlichen Personen, Fristen, Prozesse, Ziele, Bewertung von Ergebnissen in *Letter of Intent (LoI)* oder *Memorandum of Understanding (MoU)* aufnehmen

Fristen

→ Lösung: 3 bis 5 Situationen sich zusammen ausdenken und ausmalen, die das Projekt in Verzug bringen können – und die für die Lösung notwendige Zeit miteinplanen

Balance

→ Lösung: Auf das große Ganze sich einigen, auch in LoI oder MoU aufnehmen, Details jeweils im eigenen Unternehmen besprechen und klarstellen, Kompetenzen definieren, Aufgaben verteilen

Weigerungshaltung der Mitarbeiter

→ Lösung: Offene Kommunikation, klare Mitteilung der Vorteile der Zusammenarbeit, Vorstellung des Kooperationspartners von Anfang an als Freund und Hilfe

Schlechte Technologien

→ Lösung: Da einige Technologien, Software und Lösungen nur deswegen eingesetzt werden, weil „wir es schon immer so gemacht haben“, ist es notwendig, jede einzusetzende Technologie zu überdenken, zu besprechen und ggf. auszutauschen, falls neuere oder bessere oder bequemere Technologien (bspw. Kollaborationstools) existieren

Schlechtes Projekt-Management

→ Lösung: Projektmanager ist für das Projekt wie ein Elternteil, Gesundheitschecks und regelmäßiges Essen sind deswegen Pflicht; in jedem Unternehmen muss deswegen ein Verantwortlicher für die Zusammenarbeit bestimmt, die Kommunikation zwischen diesen soll auch sichergestellt werden

Rechtliche Risiken

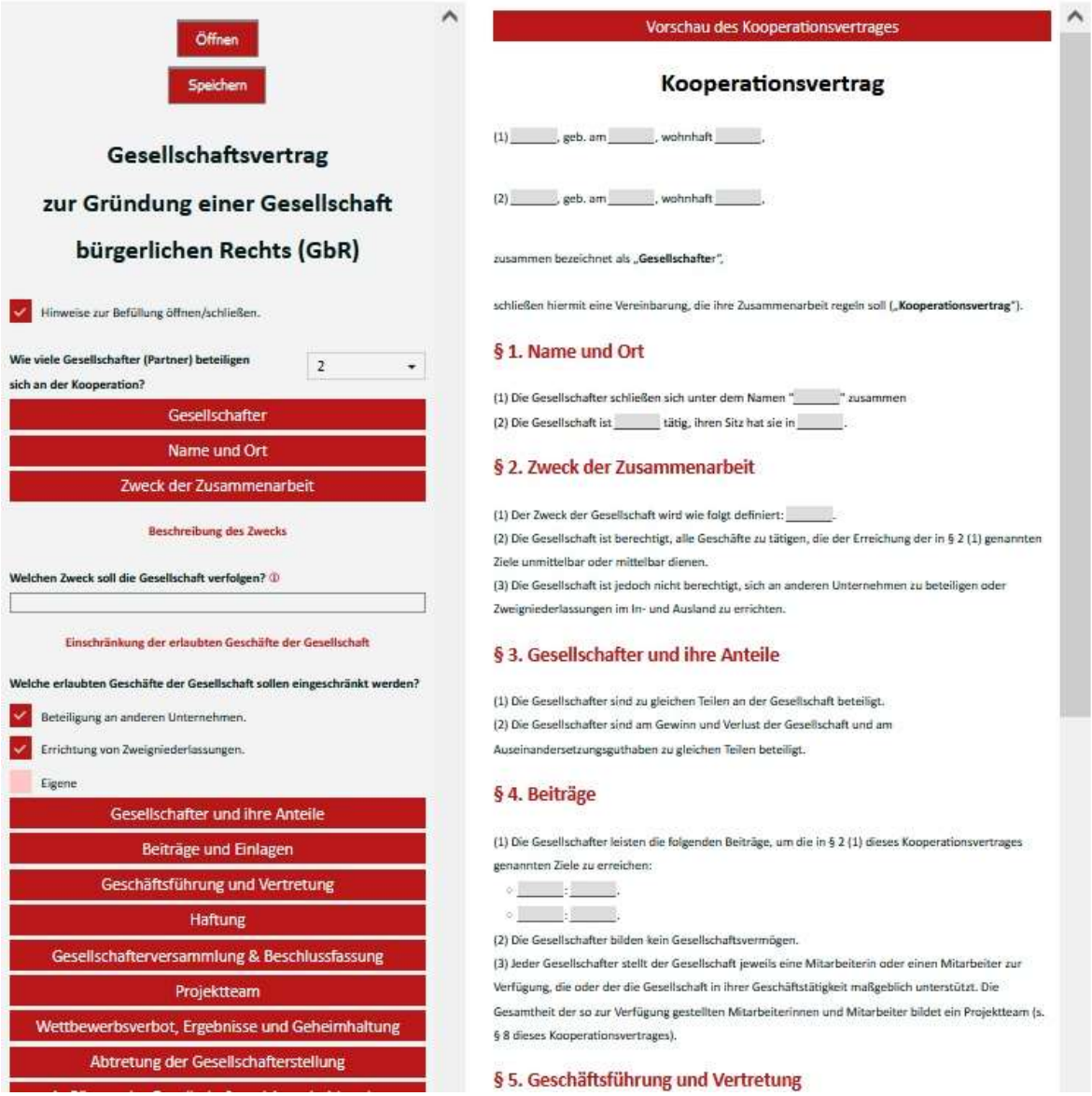
→ Lösung: Zusammenarbeit frühzeitig rechtlich absichern, entsprechende Vertragsbedingungen besprechen (z.B. durch die Nutzung der Musterdokumente des KIW)

10 Unterstützung durch das KIW

Das KIW hat bereits viele Materialien und Angebote erstellt, die Ihnen beim Eingehen einer Kooperation helfen sollen:

10.1 Vertragsgenerator

Mithilfe unseres Vertragsgenerators können Sie selbständig Kooperationsverträge erstellen. Mit den vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten konfigurieren Sie Ihren individuellen Kooperationsvertrag so, wie Sie es sich wünschen – sicher und rechtskonform.



https://itwirtschaft.de/angebote/vertragsgenerator/

Um Ihnen den Einstieg in das selbstständige Gestalten Ihres Kooperationsvertrages zu erleichtern, haben wir ein Erklärvideo zu der Funktionsweise des Vertragsgenerators gedreht:

https://www.youtube.com/watch?v=NkvwWMYKqkw

10.2 Best Practices im Kooperationsrecht

Im Best Practice Leitfaden zur Rechtlichen Gestaltung der Kooperation finden Sie – neben der Definition und Arten der Kooperation – Hinweise und Wissenswertes zur Partnersuche, der Kooperationsanbahnung, der Erstellung von Business-Plänen und Marketing-Konzepten, natürlich zur rechtlichen Gestaltung Ihrer Kooperation sowie zur Kooperationskontrolle und Konfliktlösungsmechanismen.

10.3 Interview mit Olga Kunkel

Im Interview mit unserer Rechtsexpertin Olga Kunkel besprechen wir die Möglichkeiten, die das deutsche Recht für Kooperationen offenhält, Risiken einer rechtlich nicht geklärten Zusammenarbeit und Modalitäten unserer Unterstützung.

https://www.youtube.com/watch?v=sfZyk0EIaA8

10.4 Vorlagen und Musterdokumente

Auf unserer Webseite finden Sie zahlreiche Vorlagen und Musterdokumente, die Ihnen beim Eingehen Ihrer Kooperation „Erste Hilfe“ leisten, wie etwa die Mustervorlage für eine Absichtserklärung oder ein Beispiel für eine Vertraulichkeitsvereinbarung (Non Disclosure Agreement).

Kooperationsvereinbarung

Code of Conduct

Musterverträge

Beim Entstehen von Kooperationsprojekten werden immer auch Verträge erforderlich, die die verschiedenen Aspekte der Zusammenarbeit rechtlich absichern. Je nach der Art der Kooperation werden Gesellschaftsverträge, Geheimhaltungsvereinbarungen, Satzungen u.a. benötigt. Das KIW bietet kommentierte Musterverträge an und stellt sie den IT-Unternehmen als Vorlagen zur Verfügung. Ziel ist es, Unternehmen zu ermutigen, die Vertragsgestaltung selbständig anzugehen und so hohe Rechtsberatungskosten sowie mögliche spätere Prozesskosten frühzeitig auszuschließen.

MUSTER KOOPERATIONSVERTRAG

ARGE VERTRAG

GÜ VERTRAG

KOOPERATIONSVERTRAG FÜR SCHNITTSTELLEN-KOOPERATION

KUNDENVERTRAG IN BEZUG AUF DIE SCHNITTSTELLE

AUFSCHIEBENDE BEDINGUNGSKLAUSEL - FORMULIERUNGSVORSCHLAG

Vorlage: Datenschutzerklärung

Non Disclosure Agreement (NDA)

Absichtserklärung (Letter of Intent)

11 Zusammenfassung und Fazit

Sobald Sie sich für eine Kooperation entschieden haben, nehmen Sie bitte das Recht als Chance wahr, nicht als Hindernis!

Für diese Wahrnehmung gibt es durchaus gute Gründe:

- Deutsches (Gesellschafts)Recht ist weitgehend dispositiv
- Durch die Verwendung von Musterverträgen und -vorlagen des KIW werden die Transaktionskosten erheblich gesenkt
- Haftung, Fragen des geistigen Eigentums, des Datenschutzes, der Dateninhaberschaft sowie alle weiteren individuell als wichtig eingeschätzten Fragen können geregelt werden
- Verschwiegenheitsklausel und entsprechende Sanktionen mindern das Risiko des Verlustes von Daten und Know-How
- Konfliktlösungsmechanismen ermöglichen eine schnelle Konfliktbeilegung
- Ausformulierter Zweck und Gang der Zusammenarbeit helfen bei Unstimmigkeiten
- Rechtliche Sicherheit unterstützt die Vertrauensbildung

So mannigfaltig wie die Formen und Arten der Zusammenarbeit ist auch unsere Unterstützung:

- Wir helfen bei der Identifikation von rechtlichen Anforderungen für Kooperationen in der mittelständischen IT-Wirtschaft
- Wir führen Untersuchungen durch und erarbeiten Handlungsgrundlagen
- Wir übertragen unser Wissen durch Veranstaltungen wie Workshops und Webinare sowie durch Zurverfügungstellung der eigenen Arbeit
- Wir helfen beim Aufbau von Szenarien der Zusammenarbeit
- Wir kreieren Neues und finden Lösungen dort, wo zuvor keine waren

Gestatten Sie uns bitte, diese Handlungshilfe mit dem folgenden Zitat von *Henry Ford* abzuschließen:

> “Coming together is the beginning. Keeping together is progress. Working together is success.”

12 Kontakt

Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu dieser Handlungshilfe haben, lassen Sie es uns wissen. Wir stehen Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr Ansprechpartner:

Olga Kunkel, LL.M., zert. DSB nach EU-DSGVO
Telefon: +49 3375 508 641
Email: olga.kunkel@itwirtschaft.de

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum IT-Wirtschaft

Schiffbauerdamm 40

10117 Berlin

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 helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

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

Stand: Oktober 2022