

Reihe: Telekommunikation @ Mediendienste · Band 16

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski, Köln, Prof. Dr. Udo Winand, Kassel, Prof. Dr. Dietrich Seibt, Köln, Prof. Dr. Rainer Kuhlen, Konstanz, Dr. Rudolf Pospischil, Brüssel, Prof. Dr. Claudia Löbbecke, Köln, und Prof. Dr. Christoph Zacharias, Köln

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelien
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner (Hrsg.)

Virtuelle Organisation und Neue Medien 2004

Workshop GeNeMe2004
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 7. und 8. Oktober 2004



Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 3-89936-272-1
1. Auflage September 2004

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2004
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany
Druck: RSP Köln

JOSEF EUL VERLAG GmbH
Brandsberg 6
53797 Lohmar
Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6
Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88
E-Mail: info@eul-verlag.de
<http://www.eul-verlag.de>

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.



Technische Universität Dresden - Fakultät Informatik
Privat-Dozentur Angewandte Informatik, Professur Multimediatechnik

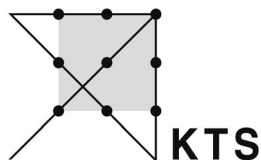
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner
(Hrsg.)



an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

in Zusammenarbeit mit der
Gesellschaft für Informatik e.V.
GI-Regionalgruppe Dresden

gefördert von der Klaus Tschira Stiftung



KLAUS TSCHIRA STIFTUNG
GEMEINNÜTZIGE GMBH

am 07. und 08. Oktober 2004 in Dresden
www.geneme.pdai.de
geneme@pdai.de

A. Konzepte, Geschäfts- und Betreibermodelle von GeNeMe

A.1 Gesellschaftsformen und -Verträge für Virtuelle Unternehmen

Harald Benz¹, Ulrich Kowald²

¹ *Fraunhofer IAO / Universität Paderborn*

² *Rechtsanwalt, Plochingen*

Mit der steigenden Verbreitung virtueller Unternehmensformen spielen auch verschiedene rechtliche Fragestellungen eine zunehmend wichtigere Rolle. Mit am wichtigsten ist dabei die Frage nach der Gesellschaftsform, da sich daraus einige weitere Punkte, wie z.B. die Haftung, ergeben. Im Rahmen des Projektes OPTIMA (Optimierte Arbeitsorganisation für virtuelle Dienstleistungsorganisationen) konnten das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation zusammen mit einem Rechtsanwalt und einem Steuerberater zu diesem Themenkomplex Lösungsansätze erarbeiten. Dieser Beitrag schildert die typischen Problemstellungen bei Netzwerken insbes. kleiner Dienstleistungsunternehmen und zeigt an dem erarbeiteten Muster-Gesellschaftsvertrag mögliche Lösungen auf.

1. Bedeutung und Formen Virtueller Unternehmen

Bereits der Prognos Report 2002 [3] stellt fest: „Mit der beschleunigten Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie dem insgesamt schnelleren Strukturwandel steigt die Anforderung an die Flexibilität der Unternehmen. Vermehrt werden zukünftig temporäre Unternehmenskooperationen dazu genutzt werden, spezifische Kundenbedürfnisse zu befriedigen und die Produktion mit Blick auf Produktpalette und Kostenstrukturen zu optimieren. (...) In diesem Umfeld des schnellen Wandels und zunehmender Spezialisierung entstehen temporär immer neue Nischen, die insbesondere Chancen für kleine, flexible und innovative Unternehmen bieten“. Der Dienstleistungsbereich spielt dabei, nicht zuletzt auch hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherung und des Wachstums, für unsere Wirtschaft eine bedeutende Rolle. Insbesondere Anbieter unternehmensbezogener und sog. wissensintensiver Dienstleistungen sind dabei prädestiniert für den Aufbau virtueller Kooperationsnetzwerke.

Entsprechend der Vielfalt und Flexibilität der Erscheinungsformen lässt sich keine einheitliche Definition dieser Organisationsform geben. Vielmehr hat es sich als sinnvoll erwiesen, mit einer Liste charakteristischer Merkmale zu arbeiten (vgl. z.B. [2], [4] und zahlreiche andere):

- Ein gemeinsames / geschlossenes Auftreten am Markt dem Kunden gegenüber. Dahinterliegende kooperative Strukturen muss, bzw. kann er nicht wahrnehmen.
- Intensive und regelmäßige Kommunikation und Koordination der Partner.
- Eine Netzwerkstruktur rechtlich und wirtschaftlich unabhängiger (nur partiell abhängiger) Unternehmen oder Einzelpersonen.
- Eine räumliche Verteilung, so wie zeitlich befristete / flexible Beteiligung der einzelnen Partner.
- Intensive und effiziente Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (Telemedien).
- Ziel ist i.d.R. kurzfristige und innovative Marktchancen zu nutzen und dabei die Kernkompetenzen der einzelnen Partner bedarfsgerecht und flexibel zu bündeln.

Häufig wird dabei heute zwischen einem längerfristig stabilen Pool (oder „under laying network“) und den sich daraus ad hoc bildenden konkreten Projektpartnerschaften unterschieden. Hier ist in der Literatur die Verwendung der Bezeichnung Virtuelles Unternehmen (VU) entweder für das ganze Netzwerk/Pool, bzw. nur für die konkrete Projektgemeinschaft nicht eindeutig. Darüber hinaus gibt es Netzwerke oder Pools, die innerhalb konkurrierende Partner zulassen oder dies ausschließen.

Ein weiteres häufig angeführtes Merkmal ist das gegenseitige Vertrauen, das als Basis solcher Netzwerke gesehen wird und umfangreiche Vertragswerke weitgehend substituieren soll. Allerdings sei hier in Übereinstimmung mit Lange [5] darauf hingewiesen, dass zumindest über einen längeren Zeitraum eine erfolgreiche Zusammenarbeit ohne die Fixierung von Grundsätzen und Regeln unwahrscheinlich wird. Er unterscheidet für die Betrachtung aktueller juristischer Aspekte von virtuellen Unternehmen folgende Formen: spontane und flüchtige VUs, VUs mit Unternehmenspool (mit/ohne Zentral-Koordination), Virtuelle Fabriken (speziell Produktionsnetzwerke) und Internet-Marktplätze, wobei letztere bei der Betrachtung hier keine wesentliche Rolle spielen sollen.

2. Ausgangslage

Bei der Wahl der Gesellschaftsform sehen sich alle Kooperationen ganz generell mit Fragestellungen konfrontiert, wie sie sich organisieren sollen. Für eine virtuelle Organisationsform sind sie jedoch von deutlich größerer Bedeutung, da es hier erheblich schwieriger ist, konkret auftretende Probleme im täglichen Miteinander quasi nebenher zu lösen, wie das unter Arbeitskollegen innerhalb einer Firma oder bei herkömmlichen Kooperationen, wie z.B. einer ARGE im Baugewerbe, möglich ist. Z.B. können folgende Fragestellungen bei der Wahl der Gesellschaftsform eine wichtige Rolle spielen [1]:

- Haftung: Wer haftet? Haftungsbegrenzung auf einzelne betroffene Partner, ...

-
- Flexibilität: Anpassbarkeit an aktuelle eigene Erfordernisse, Aufwand für Änderungen, ...
 - Ergebnisverteilung/Interne Regelungen: Gewinn- und Verlustaufteilung, ...
 - Willensbildung / Mitverwaltung: Art der Gesellschaftsbeschlüsse, Geschäftsführung, ...
 - Marktwirkung: Allgemeine Akzeptanz und Image der Rechtsform, ...
 - Gründungs- und Betriebs-Aufwand: Anmeldepflichten, Steuereffekte, ...

Zum einen findet sich überraschend wenig Literatur aus juristischer Sicht zu diesen Fragestellungen in Bezug auf VU, aber auch auf Kooperationen allgemein. Ein Grund dafür ist, dass es schwierig ist, für die Vielzahl einzelfallspezifischer Fragen und Probleme allgemeine Hinweise zu geben. Am umfassendsten hat Lange [5] die typischen Fragestellungen aus juristischer Sicht beleuchtet, für viele Details Möglichkeiten aufgezeigt, sie mit dem gegebenen Rechtsrahmen zu behandeln, und insbesondere auch auf die damit verbundenen Schwierigkeiten hingewiesen. Häufiger finden sich dagegen Abhandlungen wie juristisch im Streitfall zu verfahren sei, wenn keine expliziten Regelungen getroffen wurden (z.B. auch bei [2], [6]) oder in letzter Zeit auch fallstudienartige Beschreibungen konkreter Umsetzungen.

Zum anderen ist das Virtuelle Unternehmen kein Rechtsbegriff. Es gibt also auch keine gesetzliche Rechtsform, sodass mit den vorhandenen juristischen Instrumenten operiert werden muss. Die gesetzlichen Gesellschaftsformen eignen sich in ihrer Grundform nur sehr bedingt dafür, die spezifischen Fragestellungen der VUs abzubilden. Das trifft auch auf die zwar erst vor kurzem neu eingeführte Partnerschaftsgesellschaft für Freiberufler zu. Das zeigt sich darin, dass sie in der Praxis nur sehr zögerliche Aufnahme findet. Ein weiterer Grund, warum aus der politischen Richtung auch in naher Zukunft eine angemessene neu eingeführte Gesellschaftsform eher unwahrscheinlich sein dürfte, ist die Tatsache, dass VUs und Netzwerke allgemein, Vorboten einer Entwicklung von der „Markt“-Wirtschaft weg hin zu einer vernetzten Wirtschaft sind.

Bei der Erarbeitung entsprechender Lösungen aus den vorhandenen Möglichkeiten sind neben den vertragsrechtlichen weitere, insbesondere steuerliche Aspekte zu berücksichtigen, da sie (z.B. durch vorgeschriebene Abgrenzungsbilanzen) ansonsten vernünftige Regelungen ökonomisch unsinnig werden lassen können. Daneben können auch (berufs)verbandsrechtliche Regelungen (z.B. Vereinigungsverbote) oder geheimhaltungs- und arbeitsrechtliche Aspekte eine entscheidende Rolle spielen.

Schließlich weist auch Lange [5] berechtigt darauf hin, dass bei der Diskussion um geeignete rechtliche Lösungen für VUs kaum auf die Differenzierung eingegangen wurde zwischen austauschvertraglichen Lösungen im Gegensatz zu Lösungen, die auf einem

Gesellschaftsvertrag beruhen. Daher wird auf diese Unterscheidung hier verstärkt eingegangen (vgl. Abschnitt 4.2), wobei eine gesellschaftsrechtliche Lösung im Mittelpunkt unseres Lösungsvorschlages steht.

3. Das Projekt OPTIMA / Vorgehen

Das Projekt OPTIMA fand im Rahmen der Förder-Initiative „Dienstleistung für das 21. Jahrhundert“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) statt. Von 2000 bis 2002 arbeitete das Fraunhofer IAO zusammen mit Partnerunternehmen und ihren jeweiligen Netzwerken aus dem Dienstleistungssektor, insbesondere für unternehmensbezogene und wissensintensive Dienstleistungen, zusammen. Im Kern des Projektes stand: „Die Erarbeitung und Erprobung praxistauglicher und übertragbarer Dienstleistungs- und Arbeitsorganisationsmodelle in ausgewählten Klein- und Mittelständigen Unternehmen auf unterschiedlichen Virtualisierungsstufen.“ Die Ergebnisse werden über die Projekthomepage www.optima.iao.fhg.de und in [4] dargestellt.

Das konkrete Arbeitsprogramm umfasste dabei so vielfältige Themen wie:

- Die Anbahnung von Kooperation, das Suchen, Finden und Integrieren von Kooperationspartnern.
- Die rechtliche Verfassung virtueller Organisationsformen.
- Das Management der Arbeitsebene in virtuellen Strukturen, namentlich virtueller Teams, insbesondere mit den Themen Führung, Wissensaustausch und Unternehmenskulturen.
- Die Einsatzmöglichkeiten verfügbarer technologischer Unterstützungssysteme (virtuelle Teamarbeitsräume, Videokonferenzen, Application-Sharing, Funknetze, Planungs-, Dokumentations- und Abrechnungsprogramme, ...).
- Das Hineintragen der aktuellen Trends zu Virtuellen Unternehmen und den damit verbundenen Veränderungen am Arbeitsmarkt in die Diskussion mit Institutionen der Arbeits- und Beschäftigungspolitik.

Darüber hinaus war OPTIMA Mitglied in ForVorD, der „Forschungsinitiative Virtueller Organisationen im Dienstleistungsbereich“, einem Zusammenschluss von fünf ähnlichen Forschungsprojekten, in dem ein reger Austausch und eine gemeinsame Diskussion der Arbeiten stattfand.

Für die Arbeit an den rechtlichen Fragestellungen war diese breite Basis praktischer Erfahrungen von verschiedenen Netzwerken besonders vorteilhaft. So gab es Ansätze, die auf vertraglicher Basis die Beziehungen einer Pool- und Projektgesellschaft zu regeln versuchten. Dabei wurden die zwischen den Partnern notwendigen vertraglichen Detaildiskussionen als ein das Netzwerk potentiell störendes Element empfunden. Ein anderer Ansatz war eine sog. Zwischengesellschaft, die selbst keine Leistungen er-

bringt, sondern nur die Leistungen der einzelnen Partner zum Kunden hin bündelt. Ein Verein ist eine weitere Möglichkeit, dem Kunden zwar als Einheit beim Leistungsangebot gegenüberzutreten zu können, aber auf der Seite der Leistungserbringung rechtlich ein Bündel von Einzelverträgen mit dem Kunden zu schließen. Insbesondere aus Haftungsfragen können diese Varianten für die Beteiligten von Interesse sein.

Im Rahmen des Projektes wurden mit verschiedenen betroffenen Praktikern und Experten mehrere Diskussionen geführt. Dabei standen zunächst die praktischen Anforderungen und Widerstände gegen juristische Regelungen im Vordergrund. Nachdem der grundsätzliche Lösungsvorschlag formuliert war, wurden mit Betroffenen aus verschiedenen Bereichen die praktische Anwendbarkeit und konkrete Ausgestaltung diskutiert.

4. Wichtige Aspekte zur Rechtsform

4.1 Vertrauen - Warum trotzdem explizite (schriftliche) Verträge?

Die Beschäftigung mit der Gesellschaftsform und schriftlichen Verträgen ist sicher nicht der Hauptzweck eines virtuellen Netzwerkes; aber in (Gesellschafts)Verträgen spiegeln sich die wesentlichen Absichten der Beteiligten und wie sie miteinander umgehen wollen wieder. Daher empfiehlt es sich, die Fragestellungen im Zusammenhang mit der Rechtsform in einer frühen Phase der Netzwerkbildung zu behandeln. Hinzu kommt, wenn keine expliziten Regelungen getroffen werden, das Risiko der sog. GbR-Falle einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (oder BGB-Gesellschaft) und der mit ihr verbundenen gegenseitigen vollen Haftung mit dem Privatvermögen. Das ist besonders fatal, wenn den Beteiligten gar nicht klar ist, dass sie bereits eine GbR begründet haben, da eine GbR nicht nur formlos (also z.B. durch Handschlag) begründet werden kann, sondern rechtlich gesehen auch bereits durch sog. „konkludentes Handeln“ entsteht, also durch ein schlüssiges Handeln, aus dem auf den Willen zur Verfolgung des gemeinschaftlichen Zweckes geschlossen werden kann. Im Falle von VUs handelt es sich dabei genau genommen juristisch um eine „OHG-Falle“, denn eine GbR, die ein Gewerbe betreibt, ist von Gesetzes wegen eine Offene Handelsgesellschaft (OHG) mit vergleichbaren Haftungspflichten wie die GbR.

Ein anderer Grund für schriftliche Vereinbarungen ist folgende Erfahrung: Natürlich ist besonders zu Beginn von Kooperationen der Aufbau einer Vertrauensatmosphäre notwendig. In der Praxis beobachten wir aber, dass eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen die Transparenz über Ziele und Fähigkeiten der Partner ist. Genauso wichtig sind klare Spielregeln für den Umgang miteinander. Schriftliche Vereinbarungen müssen gerade diese Punkte, eindeutig klarstellen. Zudem müssen Verträge ja inhaltlich nicht zwangsläufig den ihnen häufig nachgesagten Grundsatz „Vertrauen ist

gut, Kontrolle ist besser“ widerspiegeln. Sie können im Gegenteil als expliziter Ausdruck des gegenseitigen Willens zur Kooperation, auch noch unabhängig von einem konkreten lukrativen Auftrag, als Grundlage für gegenseitiges Vertrauen dienen.

4.2 Austauschbeziehung oder gemeinsame Gesellschaft

Ein virtuelles Unternehmen ist, besonders in rechtlicher Hinsicht, genauso real wie andere Unternehmen auch. Ein Kunde kann mit ihm (abgesehen von Spezialfällen reiner Innengesellschaften) ebenso Verträge abschließen über definierte Leistungen und Gegenleistungen mit allen daraus entstehenden Ansprüchen, z.B. in Bezug auf Gewährleistung. Um ein einheitliches Auftreten gegenüber dem Kunden zu gewährleisten, muss im Innenverhältnis diese Einheitlichkeit zwischen den rechtlich selbstständigen Partnern geregelt sein. Dies kann prinzipiell auf zwei Weisen geschehen: entweder durch ein Geflecht von Einzelverträgen zwischen den Partnern bzw. ebenfalls schuldrechtlichen Kooperationsvereinbarungen, oder indem sich die Partner zur Verfolgung eines gemeinsamen Zweckes in einer Gesellschaft (gesellschaftsrechtlich) verbinden [6].

Im ersten Fall basiert der Informations- und Leistungsaustausch zwischen den Partnerunternehmen auf sog. schuldrechtlichen Austauschverhältnissen, d.h. auf Markttransaktionen, die von beiderseitigen Eigeninteressen bestimmt sind und auf eine adäquate Gegenüberstellung von Leistung und Gegenleistung zielen. Das setzt definierte und bewertbare Leistungen voraus. Im zweiten Fall bestehen die Leistungen der Partnerunternehmen aus individuellen Beiträgen zur Förderung des gemeinsamen Gesellschaftszweckes. Dafür sind die Gesellschafter – quasi als Gegenleistung für diese Arbeitsbeiträge an Projekten – neben ihren Kontroll- und Mitwirkungsrechten auch an dem Gewinn der Gesellschaft beteiligt, ebenso wie an einem eventuellen Verlust [6]. Für den Leistungsbeitrag eines Gesellschafters ist also keine Gegenleistung von vorne herein festgelegt; diese ergibt sich erst aus der Bilanz der Aktivitäten und verteilt somit die Risiken und Chancen auf alle Beteiligten.

Regelungen auf schuldrechtlicher Basis haben generell die Schwachstelle, dass sie unter den Partnern zu Ungerechtigkeiten führen können, da z.B. der individuelle Erfolg oder Misserfolg wesentlich von den vorab vereinbarten Verrechnungspreisen/ Vergütungen abhängt und nicht unbedingt von den geleisteten Beiträgen der Beteiligten; die Risiken bei Ausfall eines Partners oder des Kunden nur sehr schwer auf alle Beteiligten angemessen verteilt werden können. Das trifft auf viele der heute in der Praxis beobachtbaren Formen zu, wie z.B. Konstruktionen mit Zwischengesellschaften oder bei Netzwerken mit sog. Lead-Partnern.

Bei Netzwerken im Bereich der wissensintensiven und unternehmensbezogenen Dienstleistungen kommt als weiterer kritischer Punkt hinzu, dass hier immaterielle Ressourcen

ausgetauscht oder Lösungen gemeinsam entwickelt werden. Eine genaue Abgrenzung und Bewertung von Leistungen im Vorfeld ist also besonders schwierig. Daher legen Dienstleistungsnetzwerke eine gesellschaftsrechtliche Lösung nahe. Auch Lange stellt fest, dass ein VU als Gesellschaft organisiert, sich die Regelung vieler heikler Fragen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Auftreten gegenüber dem Kunden, spart [5]. Als ein mögliches Abgrenzungskriterium, das gegen eine Gesellschaft spricht, wird genannt: wenn kein gemeinsames Endprodukt angestrebt wird, sondern ein zusammengesetztes, und auch keine echte Risikogemeinschaft gewünscht wird. Hier fehlt dann der gemeinsame Zweck, mit der Folge, dass auch kein eigenes VU vorliegt und damit das Gebilde, das dem Kunden gegenüber tritt.

4.3 Risikobegrenzung und Gewinnverteilung

Neben der Frage der Verteilung des Gewinnes, oder allgemeiner des Ergebnisses, entsprechend der tatsächlichen Leistungsbeiträge einzelner Partner, ist natürlich auch die Verteilung bzw. die Begrenzung des Risikos auf genau die an diesem Auftrag beteiligten Partner wichtig. Beides kann idealer Weise im Innenverhältnis einer gemeinsamen Gesellschaft geschehen. Eine sog. Personengesellschaft (GbR, OHG, KG) bietet die notwendige flexible Gestaltungsfreiheit. Allerdings ist mit einer Personengesellschaft auch die Vollhaftung mindestens eines Partners verbunden. Eine vernünftige Risikobegrenzung bietet nur eine Kapitalgesellschaft (GmbH, AG); der Preis dafür sind zahlreiche Formvorschriften und deutlich weniger Gestaltungsmöglichkeiten.

Für die Ergebnisverteilung sollen also weder schuldrechtliche Beziehungen, wie im letzten Abschnitt diskutiert, und damit die Orientierung z.B. an (zufälligen) Marktpreisen, noch die Kapitalanteile am Gesellschaftsvermögen herangezogen werden. Wie die Beteiligten Ihre Leistungsbeiträge bzw. Ergebnisanteile sinnvoll messen und ins Verhältnis setzen, hängt maßgeblich von der konkreten Situation ab, also der Konstellation der beteiligten Partner, den konkreten Aufgaben und damit verbundenen Risiken sowie der Struktur der notwendigen Interaktion. Sie sollte in jedem Einzelfall gemeinsam vorab besprochen und situationsbezogen vereinbart werden. Dazu können je nach Situation unterschiedliche Verteilungskriterien sinnvoll sein, die an das, dem jeweiligen Gesellschafter zuzuordnende, Projektergebnis anknüpfen sollten. Festzuhalten ist hier, dass der Gesellschaftsvertrag, also auch die gewählte Rechtsform, eine sinnvolle Möglichkeit erlauben muss, diese Regelungen für jedes Projekt neu auszuhandeln und gemäß der Situation des Auftrages und der beteiligten Partner festzulegen.

Neben diesen rechtlichen Notwendigkeiten, um eine Ergebnisverteilung gemäß den Beiträgen der einzelnen Partner zu ermöglichen, gibt es auch eine ganz praktische Voraussetzung: es ist ein sowohl projekt- als gleichzeitig auch partnerbezogenes Rechnungs-

wesen in der Buchhaltung der GmbH & Co. KG erforderlich mit einem entsprechenden Kontenrahmen. Eine weitere Anforderung an das Rechnungswesen ist, dass die Gemeinkosten der Gesellschaft möglichst detailliert erfasst werden, um dann weitestgehend über Verrechnungssätze den einzelnen Projekten zugerechnet werden zu können. In der Praxis existiert eine weitere wichtige Voraussetzung um eine Leistungserbringung der Partner auf gesellschaftsrechtlicher Basis (also ohne unmittelbare Gegenleistung) umsetzen zu können: Die Partner müssen die Möglichkeit haben, Entnahmen aus dem Kapital der Gesellschaft tätigen zu können, bereits im Vorgriff auf die erst zum Geschäftsjahresende festgestellten Gewinne, um ihre jeweiligen Kosten zu decken.

4.4 Marktimage und Flexibilität

Ein wichtiges Merkmal von virtuellen Netzwerken ist ihre Flexibilität. In der Praxis heißt das: Neben einem harten Kern werden auch häufig wechselnde Partner benötigt, im Extremfall nur für einen Auftrag. Sollen die Leistungen aber auf gesellschaftsrechtlicher Basis erbracht werden, so ist es notwendig, eine Gesellschaftsform zu finden, die ein einfaches, kostengünstiges und sehr flexibles Ein- und Austreten von Partnern erlaubt. Auch Partner ohne eigene Kapitalreserven sollen möglichst problemlos eingebunden werden können (z.B. Freelancer). Daneben muss sie genügend Spielraum für individuelle Regelungen zulassen; ebenso sollte eine Anpassung dieser Regeln schnell und ohne großen Aufwand (z.B. behördliche Registrierung) möglich sein.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist die unterschiedliche Akzeptanz und das Image der verschiedenen Konstellationen und Rechtsformen im Markt. Ein in verschiedene rechtliche Gesellschaften getrennter Auftritt am Markt (d.h. z.B. die Marke bzw. der Name liegt bei dem virtuellen Unternehmen, die Leistungen kommen von einzelnen Beteiligten, und die Rechnungen von der Lead-Corporation) ist in einer Reihe von Marktsegmenten oft schwer zu vermitteln. Hinzu kommt, dass das einheitliche Auftreten am Markt als unbedingt förderlich gilt. Aber gleichzeitig zeigen Erfahrungen, dass das Vermarkten einer Gemeinschaftsmarke z.B. als Verein – teilweise auch als GbR – am Markt deutlich schwerer ist. Die GmbH als Gesellschaftsform hingegen ist bekannt, eingeführt, und akzeptiert, was den Marktauftritt wesentlich erleichtert.

5. Gesellschaftsvertrag der „Virtual Solutions GmbH & Co KG“

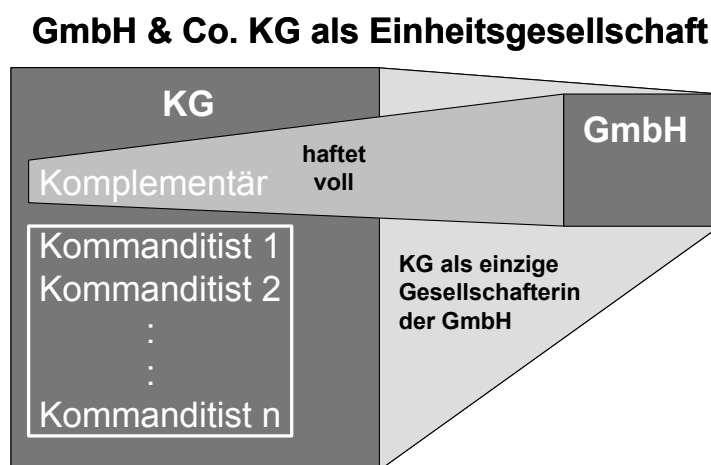
Optimale Regelungen hängen leider hochgradig von Feinheiten der jeweiligen Situation ab. Im Rahmen des Projektes OPTIMA bestand das Ziel, einen für virtuelle Organisationen passenden rechtlichen Rahmen zu entwickeln [1]. Dazu wäre es wünschenswert, die jeweils spezifischen Vorteile von Personen- und Kapitalgesellschaft zu kombinieren. Von den existierenden Rechtsformen bietet die GmbH & Co. KG die beste Grundlage hinsichtlich Gestaltungsflexibilität und Haftungsbegrenzung.

Wir haben Netzwerke im Bereich unternehmensbezogener Dienstleistungen ohne interne Konkurrenz im Blick, die im Laufe der Zeit häufiger verschiedene Kundenaufträge ausführen, allerdings jeweils in unterschiedlichen Partner-Konstellationen, aber nicht notwendigerweise gleichzeitig mit allen an der Gesellschaft beteiligten Partnern. Die gefundene Lösung ist auf ein großes Spektrum verschiedener Situationen anwendbar und nur mit moderaten Kosten für die Gründung verbunden.

Im Nachfolgenden sind die wichtigsten der getroffenen Regelungen anhand von Auszügen aus den Gesellschaftsverträgen von KG und GmbH dargestellt. Die vollständigen Vertragsvorschläge können zusammen mit einem Kommentar über die Verfasser bezogen werden. Die wesentlichen Teile sind auch in [7] im Zusammenhang wiedergegeben. Da es sich hier teilweise um juristische Aussagen handelt, sei betont, dass wir keine Haftung, insbesondere für deren Richtigkeit oder Zweckdienlichkeit in jedem Einzelfall, übernehmen können.

5.1 GmbH & Co. KG als Einheitsgesellschaft

Den äußeren Rahmen bei einer GmbH & Co. KG bildet eine Personengesellschaft, die Kommanditgesellschaft (KG). Eine KG ist eine aus mehreren Personen bestehende Gesellschaft, in der wenigstens ein Gesellschafter mit seinem ganzen Vermögen voll haftet (Komplementär). Die übrigen Beteiligten haften nur mit ihrer Einlage (Kommanditisten). Der voll haftende Gesellschafter einer KG kann auch eine GmbH sein. Dadurch entsteht eine GmbH & Co. KG. Die Haftung der GmbH ist auf Grund ihrer Eigenheit begrenzt auf das Haftungskapital. Die GmbH hat ihrerseits Gesellschafter. Möglich und anerkannt ist es, dass die KG selbst einzige Gesellschafterin ihrer Komplementär-GmbH sein kann. Diese Gesellschaft ist eine GmbH & Co. KG in der besonderen Form einer Einheitsgesellschaft. Folgende Graphik stellt diesen Zusammenhang dar [1].



Dieser Rechtsform haftet schon ihrer Konstruktion nach etwas ‚virtuelles‘ an, die GmbH bleibt ‚virtuell‘; ihre einzige Aufgabe ist die Vollhaftung in der KG. Die Kommanditisten haften nur mit ihrer jeweiligen Kommanditeinlage (z.B. 100 €) haben aber aufgrund des Gesellschaftsvertrags Entscheidungsbefugnisse und übernehmen auch die Geschäftsführung der KG (z.B. durch gewählte geschäftsführende Gesellschafter). Da die KG einzige Eigentümerin der GmbH ist, gilt das auch für die Geschäftsführung der GmbH. Die Ausgestaltung als Einheitsgesellschaft bietet den Vorteil, dass die Beteiligungsverhältnisse an der KG und an der GmbH immer gleich gehalten werden können. Ein Wechsel im Bestand der Gesellschafter ist somit unproblematischer als bei der „klassischen“ GmbH & Co. KG, insbesondere wenn Leistungen zwischen der GmbH und der KG zu verrechnen sind (wie z.B. ein Entgelt für die Vollhaftung).

Vertrag der GmbH:

§ 2 Gegenstand der Gesellschaft

Gegenstand der Gesellschaft ist die Beteiligung an Gesellschaften, die sich mit Beratung, Planung und Unterstützung beim Aufbau virtueller Unternehmen befassen, insbesondere an der Virtual Solutions GmbH & Co. KG. Gegenstand der Virtual Solutions GmbH & Co. KG ist Beratung, Planung und Unterstützung beim Aufbau virtueller Unternehmen.

...

§ 5 Wahrnehmung der Gesellschafterrechte

Gehören die Geschäftsanteile der Gesellschaft einer Kommanditgesellschaft, an der die Gesellschaft als Komplementärin beteiligt ist, so werden die Rechte der Gesellschafter aus den Geschäftsanteilen von der Kommanditgesellschaft ausgeübt. Die Geschäftsführer der Gesellschaft sind zu einer Wahrnehmung dieser Rechte nicht befugt.

...

Vertrag der GmbH & Co KG:

§ 5 Kapital, Einlagen

1. Das Festkapital der Gesellschaft beträgt € XXX
2. Die Komplementärin ist am Kapital nicht beteiligt. Zur Erbringung einer Einlage ist sie weder berechtigt noch verpflichtet.
3. Als Kommanditisten sind beteiligt: ...
4. Zusätzlich zu seiner Einlage gemäß Abs. 3 verpflichtet sich jeder Kommanditist, der KG eine sofort fällige Bareinlage wie folgt zur Verfügung zu stellen: ...
5. Mit diesen Mitteln wird die Gesellschaft die Geschäftsanteile der Virtual Solutions Verwaltungs-GmbH erwerben.

Anmerkung zu Nr.3 und 4: Die Mittelverteilung in beiden Fällen könnte sich theoretisch unterscheiden. Z.B. müssen nicht notwendigerweise alle Gesellschafter an dem Kapital zum Erwerb der GmbH-Anteile nach Nr. 4 beteiligt sein. Im Zuge der Einheitsgesellschaft wird aber eine Gleichverteilung empfohlen.

5.2 Der Projekt-Beschluss

Ein zentrales Element der vorgestellten Regelungen ist die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit, für jedes konkrete Projekt eine dem Einzelfall angepasste Vereinbarung über die konkrete Zusammenarbeit zu treffen.

§ 8 Beschlüsse über Projekte

1. Die Gesellschaft schließt Verträge mit ihren Kunden. Dabei handelt es sich jeweils um bestimmte Projekte. Für einen Vertragsschluss sind Gesellschafterbeschlüsse erforderlich, die wie in Nummer 2 beschrieben gefasst werden.
2. Zunächst beschließen alle am Projekt beteiligten Partner über die Projektdefinition: den Inhalt des Projekts, welcher der Kommanditisten in welcher Weise und mit welchem Beitrag mitwirkt, auf welchen Kommanditisten welcher Anteil am Gewinn und auch am möglichen Verlust des jeweiligen Projektes entfällt. Dieser Beschluss enthält außerdem eine Regelung, wie im Störungsfall bei der Abwicklung des Projektes ein Ausgleich unter den beteiligten Partner zu erzielen ist und eine Regelung für die nachträgliche Anpassung dieser Vereinbarungen während bzw. nach Abschluss des Projektes.
3. Vor Abschluss eines Vertrages mit dem jeweiligen Kunden, der ein bestimmtes Projekt zum Gegenstand hat, wird eine Gesellschafterversammlung einberufen oder gemäß § 13 ein Beschluss gefasst. Die Gesellschafter beschließen über die Annahme dieses Projekt gem. der Projektdefinition. Hierzu ist eine Zustimmung von mind. XX% der in der KG vorhandenen Stimmen notwendig.

Anmerkung: §13 regelt die spontane Beschlussfassung über Telemedien, sodass jedem Partner eine umgehende Reaktion auf Anfragen seiner Kunden möglich ist.

5.3 Ergebnisverteilung

§ 7 Ergebnisverteilung

1. Aus dem Ergebnis erhält die Virtual Solutions Verwaltungs GmbH vorweg eine Haftungsvergütung in Höhe von X % ihres Eigenkapitals.
2. Die geschäftsführenden Kommanditisten erhalten eine Tätigkeitsvergütung für die Geschäftsführung in Höhe von jeweils € XXX., die ... zur Zahlung fällig sind.
3. Die Gesellschafterkonten gem. §6 werden im Soll und Haben mit einem Zinssatz von x% über dem jeweiligen EZB-Basiszinssatz verzinst.

Die Zahlungen nach Absatz 1 – 3 werden nicht als Aufwendungen der Gesellschaft verbucht.

4. Die projektbezogenen Ergebnisanteile werden gemäß der Beschlüsse nach §8 Nummer 2 auf die einzelnen Kommanditisten verteilt und auf ihren jeweiligen Verrechnungskonten verbucht.
5. Allgemeine Kosten der Gesellschaft, die nicht zweifelsfrei einem Projekt zugeordnet werden können (Gemeinkosten) einschließlich der Zahlungen gemäß Absatz 1 – 3, die nicht durch direkte Zuweisung zu einzelnen Projekten gedeckt sind, werden ... (z.B. nach Kapitalanteilen) auf die Gesellschafter verteilt und den jeweiligen Verrechnungskonten belastet.
6. Die GmbH nimmt an einem Verlust nicht teil.

§ 8 Beschlüsse über Projekte

4. Zur Bestimmung des Anteils des jeweiligen Kommanditisten am Gewinn eines Projektes ist der Gewinn des jeweiligen Projektes wie folgt zu ermitteln; Ziel ist es dabei, die Gewinne und Verluste der einzelnen Projekte den Gesellschaftern und in dem Umfang zuzuweisen, in dem sie an den Projekten beteiligt waren:
Die Umsätze und Kosten, die ausschließlich auf dieses Projekt bezogen sind, sowie die nach Absatz 5 auf dieses Projekt entfallende Gemeinkosten, werden saldiert. Die Differenz ist der auf das jeweilige Projekt entfallende Gewinn oder Verlust und wird auf dem Verrechnungskonto der beteiligten Kommanditisten gem. dem Beschluss zur Projektdefinition in Absatz 2 verbucht.
5. Die Gemeinkosten der Gesellschaft werden mit dem Ziel erfasst, sie unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten weitestgehend den Einzelprojekten zuzuweisen. Hierzu verwendet die Gesellschaft ein geeignetes Buchführungssystem.

§ 9 Entnahmerecht

1. Entnahmen zu Lasten des Verrechnungskontos sind jederzeit möglich, so lange und so weit der Stand des Verrechnungskontos dadurch nicht negativ wird.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Auch Lange [5] betont, dass die gesellschaftsrechtliche Basis häufig günstiger ist, nicht nur, weil die notwendige Vertragsgestaltung deutlich einfacher und transparenter ist, sondern weil, insbesondere bei ungleicher Stärke der Partner, ein sinnvoller Schutz der Schwächeren vor opportunistischem Verhalten leichter, bzw. überhaupt erst, möglich ist. Er fordert: „Auf mittlere Sicht muss jedoch das Schuldvertragsrecht die bekannte Dichotomie zwischen Austausch und Gesellschaft überwinden und ein Instrumentarium für Kooperationsverträge entwickeln.“ Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Netzwerken und Kooperationen im tatsächlichen Wirtschaftsleben ist sein Vorschlag, die Herausbildung eines eigenen sog. „Vertragsorganisationsrechtes“, nur zu begrüßen, da dieses dann auch für die typischen Fragestellungen der VU geeignet wäre.

An der Ausarbeitung der vorgeschlagenen Lösung war neben den Autoren maßgeblich der OPTIMA-Projektpartner Steuerberater Peter Bürkle beteiligt. Neben ihm möchten wir uns bei allen OPTIMA und ForVorD Partnern für ihre anregenden Diskussionen bedanken.

7. Literatur

- [1] Benz H. (2003): Virtuelles Recht – Verträge und Gesellschaftsformen; in [4]
- [2] Brütsch D. (1999): Virtuelle Unternehmen – Forschungsberichte für die Unternehmenspraxis Bd. 7. vdf Hochschulverlag, Zürich
- [3] Eitenmüller et al. (2002): Prognos Deutschland Report 2002-2020, Prognos, Basel, S.18f
- [4] Hofmann J. (2003) Besser arbeiten in Netzwerken – wie virtuelle Unternehmen Erfolg haben, Shaker-Verlag, Aachen
- [5] Lange K.W. (2001): Virtuelle Unternehmen – neue Unternehmenskoordinationen in Recht und Praxis, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg
- [6] Mayer H., Kram A., Patkós B. (1998): Das virtuelle Unternehmen - eine neue Rechtsform? Dresdner Forum für Revision und Steuerlehre e.V., Dresden
- [7] Kowald U., Bürkle P., Benz H. (2003): Vertragsentwurf für die Virtual Solutions GmbH &Co KG; in [4]