

Jetzt alle zusammen

Größe Ob ein Joint Venture bei Engagements im Ausland erfolgreich ist oder nicht, hängt besonders von der Größe des Unternehmens und dessen bisheriger Auslandserfahrung ab. So sind es vor allem kleinere Unternehmen mit wenig Auslandsumsatz und -erfahrung, die häufiger Probleme mit dieser Form des Geschäfts haben.

Kultur Vor allem auf überseeischen Märkten fällt es den Partnern oft schwer, eine persönliche Vertrauensbasis aufzubauen. Wenn die Kultur im Zielland rücksichtsvoll und ohne Arroganz akzeptiert wird und ernsthafte Absprachen stattfinden, kann ein Joint Venture glücken. Präsenz vor Ort ist besonders in der Aufbauphase unabdingbar.

Struktur Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse müssen klar definiert sein. Verschiedene Erwartungen beider Seiten können sonst Rollenkonflikte verursachen und dazu führen, dass ein Wettbewerb um bestimmte Aufgaben ausbricht. Aber Vorsicht: Zu viel Kompetenzgeschacher blockiert die Zusammenarbeit.

Santa Barbara, das klingt nach Pazifik, Palmen und Prominenten. Vielleicht wollten die beiden Schnapshersteller Underberg und Hardenberg-Wilthen auch nur ein bisschen Glamour in den sächsischen Erholungsort Wilthen bringen, als sie ihre Kooperation nach der kalifornischen Küstenstadt benannten. Am kopfsteingepflasterten Sankt-Barbara-Platz, der beide Dorfkirchen beherbergt und bis vergangenen Herbst noch Thälmannplatz hieß, werden die Unternehmen ab Juli in einer gemeinsamen Fabrik ihre Erzeugnisse abfüllen und verpacken.

Santa Barbara, das klingt aber auch nach Erdbebengefahr. Denn Joint Ventures sind immer ein Risiko. Vor allem, wenn die Partner Konkurrenten sind.

Am Anfang steht immer eine gute Idee – der Wille, sich mit dem Zusammenzutun, den man auf dem Markt eigentlich bekämpft. Machen Unternehmen den Feind zum Freund, können sie ihr technisches Know-how bündeln oder gemeinsam Märkte erschließen. Und Aufträge annehmen, die sonst größeren Konzernen vorbehalten bleiben.

Rechtlich verbünden sich die Partner meist über ein Joint Venture. Das ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft, in die beide Kapital und andere Ressourcen einbringen. Oder jeweils eins von beidem.

Ein Joint Venture gegründet haben auch Underberg und Hardenberg-Wilthen. Allerdings sind sie Rivalen, und deswegen haben sie sich nicht alles verraten. „Die Markenführung, der Vertrieb sowie die dazugehörigen Systeme verbleiben in den Mutterhäusern“, sagt Dieter Gräf, Geschäftsführer der Asbach GmbH, die zu Underberg gehört. Offengelegt seien lediglich die Kostenstrukturen in den Abfüllbereichen.

Bloß nicht zu viel preisgeben, raten auch Anwälte. „Die Partner beobachten sich mit Argusaugen und haben ständig Angst, der andere könne mehr Vorteile aus der Partnerschaft erzielen und Betriebsgeheimnisse abgreifen“, hat Knut Schulte bei Joint Ventures beobachtet. Er ist Rechtsanwalt und Steuerberater in der Wirtschaftskanzlei Beiten Burkhardt in Düsseldorf. Es müsse klar definiert werden, sagt Schulte, auf welche Bereiche sich ein Know-how-Austausch bezieht und inwieweit die Partner erlangtes Know-how außerhalb der Kooperation nutzen dürfen.

Wenn Joint Ventures scheitern, scheitern sie häufig aus rechtlichen Gründen. Während sich Konzerne

Freund und Feind

Gemeinsam können Konkurrenten viel erreichen – und auch viel verlieren. Besonders, wenn sie nicht genau regeln, wie sie ihr Wissen bei einem Joint Venture schützen

Von Kristina Allgöwer

bei Vertragsschließungen in der Regel anwaltlich beraten lassen, greifen Mittelständler gern mal auf Musterverträge zurück. Einer von Schultes Mandanten habe einmal einen dreijährigen Rechtsstreit durchstehen müssen, als er erfuhr, dass sein Partner entgegen der Vereinbarungen eine eigene Produktion für gemeinsam entwickelte Produkte errichtet hatte. Im Mustervertrag war aber nicht geregelt, wie sich die Parteien im Streitfall zu verhalten haben.

Möglichkeiten gebe es da genug, sagt Schulte. Man könne eine Mediationsklausel einbauen, bei der Streits von einem unabhängigen Dritten geschlichtet werden, den die jeweilige Industrie- und Handelskammer vorschlägt. Man könne sich auch auf eine „Drag-along-Klausel“ einigen, die den einen Partner dazu verpflichtet, seine Anteile zu verkaufen, wenn der andere seine Anteile verkaufen will. Das sei wichtig, denn, so Schulte: „Wer kauft schon ein halbes Unternehmen?“

In einem anderen Fall hatten sich mehrere Unternehmen zusammenschlossen, um dem Organisationskomitee der Fußballweltmeisterschaft 2006 ein Angebot für bestimmte Dienstleistungen zu unterbreiten. Keines der Unternehmen wäre allein in der Lage gewesen, die Leistungen zu erbringen. Für das gemeinsame Angebot entwarfen die Partner ein Papier, das sie mit „Konsortialvertrag“ überschrieben. Weil sie aber dem Komitee gegenüber gemeinschaftlich auftraten, hatten sie, ohne es zu wissen, eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts gegründet.



„Die haben irgendwas gemacht und waren dann ganz überrascht, was das für Folgen hat“, sagt Schulte. Denn aus einer gesellschaftsrechtlichen Verbindung ergeben sich neben steuerlichen Pflichten auch weitaus formale Regeln zur Liquidierung der Gemeinschaft.

Wenn es bei der Auflösung eines Joint Ventures zu Unstimmigkeiten kommt, landet eines der Unternehmen möglicherweise bei Mazars. Ein Geschäftsfeld der internationalen Beratungsgesellschaft ist nämlich die Erstellung von Gutachten bei derartigen Streitfällen. „Das größte Problem bei Joint Ventures ist, dass die Partner ihre Ziele und Aufgaben nicht definieren“, sagt Stephan Kleinmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Mazars. Ist der Kunde des Gemeinschaftsunternehmens der Leidtragende einer unklaren Aufgabenverteilung, kann er unter Umständen Schadensersatz fordern. Was wiederum zu Streit zwischen den Partnern führen kann, wer den Schadensersatz zu tragen hat.

Wenn die Beiträge der Unternehmen zum Joint Venture nicht deckungsgleich sind, wenn also beispielsweise der eine Partner Geld und der andere Know-how beisteuert, rät Kleinmann dazu, die Rechte und Pflichten sehr detailliert schriftlich zu festzuhalten.

Derartige interne Regelungen sollten allerdings nicht Bestandteil des allgemeinen Gesellschaftsvertrags sein, sondern in einem gesonderten Joint-Venture-Vertrag aufgenommen werden. Denn je nach Rechtsform muss der Gesell-

“ Joint Ventures sind schwierig, weil es Ehen auf Zeit sind. Und Ehen halten heute einfach nicht mehr so lange

EBERHARD TREMPPEL,
RECHTSANWALT

schaftsvertrag beim Handelsregister offengelegt werden. Jeder Konkurrent könnte dann im Internet nachlesen, welche Vereinbarungen die Partnerunternehmen miteinander getroffen haben.

Nicht immer muss es schiefgehen, wenn sich Mittelständler ohne wasserdichte Verträge zusammenschließen. Vor sechs Jahren bekam die Max Müller Spedition aus dem bayerisch-schwäbischen Opfenbach den Auftrag, für einen Konzern ein Logistikzentrum zu errichten. Bei einem Bier in der Kneipe erzählte Geschäftsführer Walter Müller einem Mitbewerber davon, dem Geschäftsführer der Spedition Simon Hegele aus Karlsruhe. Diesem fiel ein, dass er ja die passende Lagerhaltungssoftware für das Projekt habe. Und so beschlossen die Rivalen per Handschlag eine Zusammenarbeit.

Wenn es Nacht wird im **Labor**: Partner in Joint Ventures sollten sich davor schützen, dass der andere ihre Rezepte klaut

Für das gemeinsame Logistikzentrum unterzeichneten die Parteien später lediglich einen Gesellschaftsvertrag, alle weiteren Vereinbarungen erfolgten mündlich. Bis heute ist das Joint Venture ein Erfolg. „Das liegt daran, dass es nach alter Manier geschlossen wurde“, ist Walter Müller überzeugt. Mit Handschlag und Ehrenwort.

Als er drei Jahre später ein Joint Venture mit einem Konzern gründete, ließ er sich allerdings juristisch beraten und detaillierte Verträge ausarbeiten. „Das war auch dringend notwendig“, so Müller. Denn zwischen Mittelständlern und Konzernen gibt es große kulturelle Unterschiede: Der Inhaber des mittelständischen Betriebs entscheide beispielsweise gern mal am Telefon über eine Investition, weiß Anwalt Knut Schulte, während im Konzern die Anträge durch alle Gremien gehen müssten.

Noch gravierender können kulturelle Unterschiede sein, wenn sich die Partner eines Joint Ventures in verschiedenen Ländern befinden. Vor allem chinesische Unternehmen stehen seit einiger Zeit in dem Ruf, sich nicht an Absprachen und Verträge zu halten und Betriebsgeheimnisse des Partners für sich zu nutzen. So warf erst vor wenigen Wochen der französische Lebensmittelkonzern Danone seinem chinesischen Joint-Venture-Partner vor, eine parallele Vertriebsorganisation aufgebaut zu haben. „Im asiatischen Raum gibt es die jahrhundertalte Tradition zu kopieren, was man bewundert“, sagt Wirtschaftsprüfer Kleinmann. Man dürfe nicht unterschätzen, dass sich das auch ins Geschäftsleben übertrage.

Der Berliner Anwalt Eberhard Trempel betreut mit seiner Kanzlei jeden Monat rund 30 deutsch-chinesische Kooperationsprojekte. Seiner Meinung nach beruhen die meisten Probleme bei internationalen Joint Ventures auf Missverständnissen: Einer seiner Mandanten, ein Textilimporteur, hatte beim chinesischen Partner weiße Oberhemden in Auftrag gegeben. Diese wurden auch geliefert – allerdings mit roten Knöpfen und Nähten. In solchen Fällen müsse eine außergerichtliche Lösung gefunden werden, bei der beide Partner ihr Gesicht wahren können. Sozialkompetenz und die intensive Beschäftigung mit der anderen Kultur sind da viel wichtiger als jeder noch so ausgefeilte Vertrag. „Joint Ventures sind immer schwierig, weil es Ehen auf Zeit sind“, sagt Trempel. „Und Ehen halten heute einfach nicht mehr so lange.“ ■

Wer mit wem?

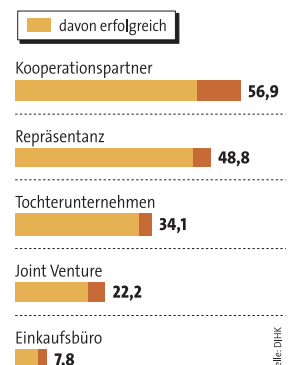
Trau ... Völlig identische Ziele der Partner sind keine Voraussetzung für ein Joint Venture. Die Vorstellungen sollten sich aber nicht ausschließen oder gegenseitig blockieren. Absprachen in der Aufbauphase reichen selten aus; sie müssen laufend überprüft werden.

... schau ... Eine tief gehende Analyse des zukünftigen Partners ist eher die Ausnahme. Die meisten Kooperationen, besonders kleinerer Unternehmen, beruhen stattdessen auf langjähriger Zusammenarbeit und damit auf einer bereits bestehenden Vertrauensbasis.

... wem Drei Rechtsformen sind für ein Joint Venture möglich: ein Kooperationsvertrag, eine gemeinsame Tochtergesellschaft oder eine Assoziierung ohne Rechtspersönlichkeit. Bei internationalen Kooperationen muss geklärt werden, welche Rechtsordnung anzuwenden ist.

Fernbeziehung

„Mit welchen Organisationsformen sind Sie im Ausland aktiv?“, Antworten* in %



* 2500 im Ausland tätige deutsche Unternehmen 2006, Mehrfachnennungen möglich