

# aktuell

## CHINA Macau HongKong

Das monatliche Wirtschaftsmagazin in Asien - 02/2005  
Preis: 10.00 SGD - Aktuell seit 1996 - [www.aktuellasia.com](http://www.aktuellasia.com)

Asien

## Deutsche Post-DHL

Ein Global Player

Philippinen

## Finanzkrise und Theater

Widersprüchliche  
Signale

Wirtschaft

## Joint Venture Verträge

Die Bedeutung des  
„Human Resource Factors“

Wirtschaft

# Konjunktur Prognosen

Experten über die Entwicklung  
der chinesischen Wirtschaft



Euroländer Euro 10,00 - Schweiz SFR 12,00 - Malaysia Ringgit 20,00 - Singapur SGD 10,00

# Joint Venture Verträge

Die Bedeutung des „Human Resource Factors“

**I**n unserer Januar-Ausgabe beschrieb der Autor das Für und Wider, die Unternehmensformen und den Vertragsabschluss. In diesem Heft analysiert der Autor Human Resources, Vertragseinzelheiten und Problemfälle von Joint Ventures.

Im Rahmen der Festlegung der Unternehmensstrategie sollte auf jeden Fall gleichzeitig auch die Mitarbeiterstrategie festgelegt werden. Denn einer der Hauptgründe für das Scheitern von Gemeinschaftsunternehmen, ist eine ungenügende Berücksichtigung des „Human Resource Factor“.

im Gemeinschaftsunternehmen ein einheitliches Vergütungssystem gilt. Eine Ungleichbehandlung, die sich - wenn überhaupt - nur für einen gewissen Zeitraum verbergen lässt, birgt immer den Keim der Unzufriedenheit in sich. Dies gilt nicht nur für die reine Vergütung als solche, sondern in gleichem Maße für weitere „perks and benefits“. Es vergiftet die Atmosphäre, wenn Mitarbeiter sehen, dass der dem anderen Vertragspartner zugehörige Teil der Mitarbeiter, beispielsweise auf ein großzügigeres Altersversorgungssystem zurückgreifen kann.

Mitunter erweist es sich als nicht ein-

nung erstellt wird, die dem „Common Law“ Rechtskreis zugehörig ist oder dem „Civil Law“ Rechtskreis. Denn hiervon hängt auch maßgeblich die Art der Ausgestaltung des Joint Venture Vertrages ab. Grundsätzlich wird ein dem Common Law angepasster Vertrag immer ausführlicher gestaltet sein, als ein Vertrag, der für eine „Civil Law“ Rechtsordnung erstellt wird, aufgrund der wesensmäßigen Unterschiede zwischen diesen beiden Rechtssystemen. Das Common Law ist bei etwaigen Vertragslücken mit einer ergänzenden Vertragsauslegung eher zögerlich, während eine ergänzende Vertragsauslegung dem Civil Law durchaus geläufig ist. Die bestehenden umfangreichen Kodifizierungen der „Civil Law“ Systeme erleichtern ein solches Vorgehen.

Eine Frage, die hier im Vorfeld immer wieder auftaucht, ist, ob es ratsam ist, zunächst einen „Letter of Intent“ abzuschließen, der bisweilen auch „Memorandum of Understanding“ bezeichnet wird. Zwar lautet die typische juristische Antwort auf diese Frage: „es kommt darauf an“. Aber hier empfiehlt sich durchaus eine verbindlichere Stellungnahme. Nach meinen Erfahrungen dauert die Erstellung eines „Letter of Intent“ oftmals relativ lange. Trotz dieses Zeitaufwands sind „Letters of Intent“ in den meisten Rechtsordnungen völlig unverbindlich und somit oft nicht den enormen Zeitaufwand wert, der benötigt wird, um einen solchen „Letter of Intent“ zu erstellen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoller, gleich einen vollständigen Joint Venture Vertrag auszuarbeiten.

Wenn vorab über die wirtschaftlichen Eckdaten des Gemeinschaftsunternehmens Einvernehmen erzielt werden soll, dann bietet sich hierfür vornehmlich die Erstellung eines knappen „Term Sheets“ an, das sämtliche wirtschaftlichen Eckdaten des zukünftigen Joint Ventures beinhaltet.

Der Einstieg in den eigentlichen Joint Venture Vertrag erfolgt entsprechend den internationalen Gepflogenheiten üblicherweise über die Präambel, die auch als

## Hindernisse können relativ leicht durch die vertragliche Festschreibung umgangen werden

Gefordert ist hier zunächst die Erstellung eines Kompetenzprofils für zukünftige Mitarbeiter, die auch als Anhang dem Joint Venture Vertrag beigefügt werden sollte. Festzulegen ist hierbei insbesondere, über welche Eigenschaften die Mitarbeiter der Gemeinschaftsunternehmen verfügen müssen, um die unternehmerischen Ziele erreichen zu können. Ist das Joint Venture im Ausland gelegen, sind interkulturelle Kompetenzen und entsprechende Sensibilität ein natürliches „Muss“. Erfreulich ist insoweit, dass zunehmend Wert auf Kenntnisse der jeweiligen Landessprache gelegt wird. Sicher spricht heutzutage jeder Englisch. Aber Englisch allein hält den Landeskontakt oftmals auf einer künstlichen und bisweilen sogar oberflächlichen Ebene. Natürlich kann nicht jeder Geschäftsführer in der Sprache seines Gastlandes perfekt parlieren, aber zumindest das Beherrschen wesentlicher Grundbegriffe erleichtert erfahrungsgemäß den Landeszugang und die Geschäftsanbahnung erheblich.

Auf der monetären Ebene gilt immer und grundsätzlich, dass das Vorhandensein zweier unterschiedlicher Vergütungs-, Leistungsbeurteilungs- oder sonstiger anderer Systeme immer einen „Spaltplatz“ in sich birgt. Es ist daher unablässig, dass

fach, kompetente Mitarbeiter des eigenen Unternehmens in ein Joint Venture zu entsenden, weil Mitarbeiter vielfach fürchten, dass die Entsendung in das Joint Venture karrieremäßig zu einem „Knick“ oder gar einer Sackgasse führt. Solche Hindernisse können relativ leicht durch die vertragliche Festschreibung einer Rückkehrgarantie ins Mutterhaus umgangen werden.

Mit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für alle Gemeinschaftsunternehmen, ist das Etablieren funktionsfähiger Kommunikationskanäle zwischen dem Joint Venture und den jeweiligen Stammhäusern. Das schriftliche Festlegen von Entscheidungsprozeduren etc. ist zwar lobenswert, wird aber nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn diese Prozeduren auch tatsächlich gelebt werden und nicht nur auf dem Papier existieren. Auch das beste „Employee Handbook“ ersetzt nicht den täglichen verbalen Austauschprozess, der auch die Funktion einer Art von Frühwarnsystem hat, mittels dessen sich etwaige Fehlentwicklungen im Joint Venture rechtzeitig erkennen lassen.

### Einzelheiten des Vertrages

Zunächst ist zu berücksichtigen, ob der Joint Venture Vertrag für eine Rechtsord-

„Whereas Clause“ bezeichnet wird. Hier empfiehlt es sich, sämtliche für das Joint Venture wesentlichen wirtschaftlichen Annahmen und Grundlagen darzustellen, denn falls der Vertrag jemals Gegenstand eines Rechtsstreits werden sollte, sind diese Informationen für das (Schieds-)gericht von maßgeblicher Bedeutung bei der Vertragsauslegung. Nach Lektüre der

taxierung betraut werden, wobei dann der durch dieses Verfahren gefundene Wert für beide Parteien verbindlich sein sollte.

Um zu verhindern, dass die Joint Venture Gesellschaft ein unkontrolliertes Eigenleben entwickelt und Aktivitäten durchführt, ohne Involvierung des Stammhauses, sollte in der Satzung der Gesellschaft immer eine sog. „Negativliste“ festgelegt

Schiedsgericht ausgetragen werden muss, hat sich die Einsetzung eines „Steering Committee“ in der Praxis bewährt. Dieses ist ein institutionalisiertes Gremium, besetzt mit Vertretern beider Parteien, die keinesfalls im Tagesgeschäft des Joint Ventures engagiert sein sollten, um eine gewisse kritische Distanz zu gewährleisten. Das Komitee sollte sich entweder regelmäßig in gewissen Zeitabständen treffen, oder aber zumindest beim Auftreten von Streitpunkten zwischen den Joint Venture Partnern. Dadurch, dass die im „Steering Committee“ entsandten Vertreter nicht mit dem Tagesgeschäft involviert sind, ergibt sich oftmals eine einfachere Streitbeseitigung, da eine kritische Distanz den Blick für eine Palette von Lösungsmöglichkeiten offen hält, anstatt nur ein einziges Problem zu sehen.

Als Ultima Ratio sollte die „Dispute Clause“ entweder die Einschaltung eines staatlichen Gerichtes oder eines internationalen Schiedsgerichtes vorsehen. Insbesondere wenn die Art und der Inhalt der Streitigkeit nicht in einem staatlichen Gerichtsverfahren erörtert werden soll, was grundsätzlich immer öffentlich stattfindet, bietet sich die Einschaltung eines Schiedsgerichtes an. Beim Schiedsgericht sollte von vornherein festgelegt werden, ob es sich um ein institutionelles Schiedsgericht (ICC, SIAC etc.) oder ein sogenanntes ad hoc Schiedsgericht handeln soll, und nach welchen Verfahrensregeln das Schiedsgericht sodann entscheiden soll.

Wie schon oben kurz angesprochen, sollten auch die Modalitäten einer Auseinandersetzung im Falle einer Liquidation klar vorab geregelt werden. Für den Fall der Auflösung des Joint Ventures sollte nicht nur geregelt werden, welcher Preis

## Hier findet man leider immer noch allzu oft ein falsch verstandenes Paritätsdenken

Präambel sollte auch einem unbefangenen Leser, der mit der Materie nicht vertraut ist, klar sein, warum die Parteien ein Gemeinschaftsunternehmen eingehen wollten, und welche wirtschaftlichen Zielsetzungen sie hierbei im einzelnen verfolgten.

Der nächste Punkt betrifft die Kapitalbeteiligung der Parteien: welche Partei hält wieviel Prozent am Gesellschaftskapital? Hier findet man leider immer noch allzu oft ein falsch verstandenes Paritätsdenken, was dann zu einem Joint Venture führt, an dem jede Partei 50% der Aktien hält. Dies mag zwar aus Gleichheitsgesichtspunkten attraktiv erscheinen, aber aus Gründen der Konfliktminimierung ist von 50/50 Joint Ventures grundsätzlich abzuraten. Denn bei gleichen Kapitalanteilen haben beide Parteien in aller Regel auch gleiche Stimmrechte und sobald die erste größere Meinungsverschiedenheit zwischen den Parteien auftaucht, die nicht einvernehmlich geregelt werden kann, ist das Joint Venture blockiert, da keine Partei die andere Partei im Ernstfall überstimmen kann. Aus diesem Grund sollte immer - soweit möglich - auf eine Aktienmehrheit, d.h. also mindestens 50,1 % der Gesellschaftsanteile abgezielt werden, um eine Blockierung des Gemeinschaftsunternehmens von vornherein auszuschließen.

Mit besonderen Schwierigkeiten sind regelmäßig die Einbringung von Sachwerten in das Joint Venture verbunden, da es hier oftmals (beispielsweise bei der Einbringung von Immaterialgüterrechten) keine einheitliche oder verbindliche Bewertungsmethode gibt. Um hier ein endloses Hin und Her der verschiedenen Positionen möglichst zu vermeiden, sollte eine sachkundige und unabhängige Instanz (sachverständiger Experte) mit der Wert-

werden, die Geschäftsinhalte beinhaltet, die in jedem Fall der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Stammhäuser bedürfen. Zu beachten ist, dass die Rolle des „Chairman“ in einigen Rechtsordnungen nicht lediglich zeremonieller Natur ist, sondern dass dem Chairman mitunter auch bei Pattsituationen im Board ein „Casting Vote“ zukommt.

Von gleicher Bedeutung ist die Besetzung des „Board of Directors“ der Gesellschaft. Hier sollte versucht werden, dass die zentralen Zuständigkeiten (Finanzen, HR) von Leuten der eigenen Firma und des eigenen Vertrauens besetzt werden. Zusätzlich geregelt werden sollte hier auch, welche Stimmverhältnisse für welche Art von Entscheidungen erforderlich sind: einfache Mehrheit, eine qualifizierte Mehrheit, oder in Statusfragen auch das Prinzip der Einstimmigkeit. Um zu verhindern, dass Sitzungen einberufen werden, bei denen nur eine Partei zugegen ist und so im zweiten Anlauf der Joint Venture Partner eine Alleinentscheidung herbeiführen kann, sollten die Quorumsbestimmungen entsprechend ergänzt werden, so dass ein Quorum immer nur dann vorhanden ist,

## Eine Berechnungsklausel hilft kostspieligen Streit zu vermeiden

wenn mindestens eine bestimmte Anzahl beider Parteienvertreter anwesend ist.

Regelungsbedürftig im Vertrag ist auch der Fall der Beilegung von Streitigkeiten. Dringend zu empfehlen ist hier, dass dem Vertrag ein detaillierter Mechanismus zur Regelung von Streitigkeiten mit auf den Weg gegeben wird. Um zu verhindern, dass jede Streitigkeit vor einem staatlichen oder

für die Aktien des Joint Ventures zu entrichten ist (für den Fall, dass eine Partei alle Aktien erwerben möchte), sondern es sollte auch von vornherein vereinbart werden, wie die Ermittlung der Preisfestsetzung für die Aktien zu erfolgen hat. Eine solche Berechnungsklausel hilft oftmals einen zähen und mitunter kostspieligen Streit darüber zu vermeiden, wie denn

nun der Wert der Aktien des Joint Ventures im einzelnen zu berechnen, und welches Berechnungsverfahren hierfür zu nehmen sei. Der Gestaltungsmöglichkeit, wie hier

unerwünschten Vertragsfolgen endete.

Um klare Maßstäbe für die „Performance“ des Joint Ventures zu haben (und gegebenenfalls ein Kündigungsrecht),

## Die häufigsten Gründe für das Scheitern liegen in mangelnder Kommunikation zwischen den Parteien.

eine Berechnungsklausel konkret aussehen kann, sind kaum Grenzen gesetzt. Wichtig ist nur, dass das gewählte Verfahren transparent und nachvollziehbar ist und die Bewertungsparameter für beide Seiten akzeptabel sind und bei Bedarf auch extern verifiziert werden können.

Wichtig ist sodann, welche Art von Lizenzrechten an das Joint Venture vergeben werden - soll es sich hier um exklusive, nicht-exklusive oder aber „Sole Rights“ handeln? Sollen für solche Lizenzrechte gewisse Beschränkungen vereinbart werden, entweder in zeitlicher oder räumlicher Hinsicht?

Von gleicher Wichtigkeit rangieren die Vereinbarungen über Wettbewerbsverbote: dürfen die Mutterhäuser der Joint Venture Gesellschaft nach Vertragsabschluss noch weiterhin in das Land, indem das Joint Venture seinen Sitz hat, exportieren? Möglicherweise nur für eine Übergangsphase?

Letztendlich sollten sich die Parteien auch zur Frage, welches Recht auf den Joint Venture Vertrag zur Anwendung kommt, frühzeitig Gedanken machen. Ein Paradebeispiel aus der Praxis des Autors: Eine deutsche und eine chinesische Firma, die für den Joint Venture Vertrag das schweizerische Recht als „Kompromiss“ vereinbart hatten, ohne allerdings mit den Bestimmungen des schweizerischen Rechts in irgendeiner Weise vertraut zu sein, was zwangsläufig in für beide Seiten

empfiehlt es sich, in einem Anhang zum Vertrag klare wirtschaftliche Ziele qualitativer und quantitativer Art („Milestones“) zu vereinbaren. Nur dann ist eine objektive Messlatte für das Joint Venture vorhanden.

Last but not least sollte immer darauf geachtet werden, dass alle für das Joint Venture wesentlichen Verträge (Beispiel: Abschluss eines Lizenzvertrages oder Distributionsvertrages mit dem Joint Venture) gleichzeitig als Paket unterschrieben werden, um zu verhindern, dass Einigkeit über den Joint Venture Vertrag erzielt worden ist, aber ein Konsens hinsichtlich anderer wichtiger Verträge nicht erreicht werden kann.

### Typische Gründe für das Scheitern

Die häufigsten Gründe, warum Joint Venture Gesellschaften scheitern, liegen oftmals in mangelnder Kommunikation zwischen den Parteien. Wenn die Zielsetzungen für das Joint Venture nicht klar verbalisiert werden und sich auf einer vagen „Beschreibungsebene“ befinden, sind vermeidbare Konflikte vorprogrammiert. Gleiches gilt für den Fall, wenn die Erwartungshaltungen beider Parteien bereits von Beginn der Aktivitäten grundlegend verschieden sind, oder sich während der Laufzeit des Joint Ventures auseinander entwickeln. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich für

einen der beiden Partner die Frage stellt, warum er noch einen Joint Venture Partner benötigt, und welchen wirtschaftlichen Vorteil dies für ihn hat. Eine solche Konstellation ergibt sich oftmals dann, wenn die Anfangshürden des Geschäftsaufbaus überwunden sind, der Geschäftsverlauf mehr als zufriedenstellend ist und sich der ausländische Partner hinreichend vertraut mit den Gegebenheiten des Investitionslandes fühlt.

Weiterhin sind als „Casus Belli“ voneinander abweichende „Corporate Cultures“ der beiden Vertragspartner zu nennen, deren sichtbarster Maßstab in der Regel unterschiedliche Gehalts- und Bonifizierungssysteme sind. Das Geschäftsmodell des Joint Ventures kann noch so solide und bahnbrechend sein, wenn die das Joint Venture betreibenden Manager, aufgrund auseinander driftender „Corporate Cultures“, mit ihrem Vergütungsstatus unzufrieden sind, wird sich dies zumindest mittelfristig immer als ein „Dealbreaker“ auswirken.

Eine weitere mögliche Klippe betrifft den Entscheidungsprozess innerhalb des Joint Ventures. Wenn hier keine wirkliche Delegation der Entscheidungsbefugnisse in das Joint Venture, erfolgt und sich die im Joint Venture beschäftigten Manager wegen jeder Minimalinvestition beim Mutterhaus rückversichern müssen, wirkt sich dies nachteilig auf die Motivation der Beschäftigten aus und wirkt letztendlich als Hemmschuh für die positive Entwicklung der Joint Venture Gesellschaft.

**Von Dr. Andreas Respondek.** Der Autor ist ein in Deutschland und den USA zugelassener Rechtsanwalt. Seine Kanzleien in Singapur, Bangkok und Taipeh sind überwiegend rechtsberatend im internationalen Handelsrecht aktiv.

**aktuell**  
**THAILAND**

**aktuell**  
**SINGAPUR**

**aktuell**  
**CHINA** Macau  
HongKong