

# aktuell

# SINGAPUR

Das monatliche Wirtschaftsmagazin in Asien - 01/2005  
Preis: 10.00 SGD - Aktuell seit 1996 - [www.aktuellasia.com](http://www.aktuellasia.com)

Vietnam

## Erfolg Made in Germany

Deutsche Unternehmen in Vietnam

Finanzen

## Finanzierung von Exporten

Rechtliche Aspekte  
internationaler Exportfinanzierungen

Wirtschaft

## Joint Venture Verträge

Für und Wider der  
Zusammenarbeit bei Joint Ventures

Wirtschaft

# AHK Singapur eröffnet

Lion City hat ein neues  
Sprungbrett nach Deutschland

# Joint Venture Verträge

## Für und Wider der Zusammenarbeit bei Joint Ventures

**In dieser Ausgabe beschreibt der Autor das Für und Wider, die Unternehmensformen und den Vertragsabschluss.**

Den zweiten Teil zu Human Resources, Vertragseinzelheiten und Problemfällen lesen Sie in unserer Februar-Ausgabe.

### Begriffsbestimmung

„Joint Venture“ oder Gemeinschaftsunternehmen werden üblicherweise definiert als „die (meist zeitlich begrenzte) Beteiligung an einem Unternehmen oder auch nur an einem bestimmten Projekt, vielfach durch Kapital, aber auch durch Produktionsmittel oder unternehmerische

und „Wider“ anderer Alternativen zuvor auch nur annähernd erschöpfend analysiert worden wären.

Eine Zusammenarbeitsform ohne eine Gesellschafts- oder Kapitalverflechtung bietet hier zunächst ein reines Distributionsverhältnis an, indem ein Unternehmen einem anderen Unternehmen (üblicherweise in einem anderen Land) seine Produkte zur physischen Distribution anbietet - manchmal verbunden auch mit der Durchführung von Marketingmaßnahmen (Bewerbung etc.) durch den Distributor. Beide Unternehmen bleiben hier völlig selbständig, eine Vertragskündigung ist

ons- oder Lizenzverhältnis der Fall ist, ist der Zusammenschluss zu einer Partnerschaft, sei es als BGB Gesellschaft nach deutschem Recht, als „partnership“ des anglo-amerikanischen Rechtskreises oder nach einer anderen Rechtsordnung. Hier haften in aller Regel beide Parteien der Partnerschaft für die Verbindlichkeiten der Partnerschaft als Gesamtschuldner.

Eine noch intensivere Form der Zusammenarbeit bilden die Gemeinschaftsunternehmen oder Joint Ventures, die Gegenstand dieses Artikels sind. Die Intensität der Zusammenarbeit ist hier deshalb gegenüber den anderen Formen der Zusammenarbeit erhöht, weil hier in aller Regel gleichzeitig eine kapitalmäßige und organisatorische Verflechtung beider Vertragspartner stattfindet. Zunehmend werden Joint Ventures in Asien auch als Vorstufe für spätere Akquisitionen eines Unternehmens genutzt.

## Die überwiegende Anzahl von Firmengründungen in China erfolgte mittels eines Joint Ventures

Beratung und Betreuung. Charakteristisch ist die (Mit-)übernahme des Risikos für die Realisierungsmöglichkeit.“

Die Erscheinungs- und Ausgestaltungsformen von Joint Venture Gesellschaften sind überaus vielfältig und reichen von den im Baubereich anzutreffenden Konsortien, über Forschungsgemeinschaften bis hin zu sonstigen Unternehmenszusammenschlüssen aller Art.

Im Folgenden sollen Besonderheiten, die für den Abschluss und die Ausgestaltung von Joint Venture Verträgen gelten, im einzelnen aufgezeigt und erörtert werden.

### Das System der Kooperationsformen

Jedem Unternehmen, das eine wirtschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen anstrebt, stehen eine Fülle von Zusammenarbeitsformen zur Verfügung, die sorgfältig vor Abschluss eines Joint Venture Vertrages analysiert werden sollten, um die jeweils optimale Kooperationsform für den speziellen Fall zu finden. Nach den Erfahrungen des Autors werden oftmals voreilig Entscheidungen für eine bestimmte Form der Zusammenarbeit getroffen, ohne dass überhaupt das „Für“

(abhängig von der Vertragsausgestaltung) jederzeit ohne weiteres möglich, allerdings in einigen Ländern und Jurisdiktionen nur gegen Zahlung einer entsprechenden Abfindung.

Die nächste Stufe auf der Zusammenarbeitsskala ist der Abschluss von Lizenzverträgen, indem eine Partei einer anderen das Recht („licence“) erteilt, Patente, Warenzeichen und gegebenenfalls Know-how gegen Zahlung von Lizenzgebühren für einen vertraglich festgelegten Zeitraum zu nutzen. Da der Lizenzgeber dem Lizenznehmer die Rechtsnutzung von Patenten und anderen geistigen Schutzrechten einräumt, erhält die Zusammenarbeit bereits eine intensivere Qualität als bei einem reinen Distributionsverhältnis. Das Risiko für den Lizenzgeber ist deutlich höher als im Fall eines reinen Distributionsverhältnisses, da der Lizenzgeber sicherstellen muss, dass der Lizenznehmer seinen eigenen Qualitäts- und sonstigen technischen Anforderungen entspricht, sowie auch fernerhin, dass der Lizenznehmer die an ihn lizenzierte Technologie nicht unbefugt an Dritte weitergibt.

Eine weitere Form der Zusammenarbeit, die zu einer noch engeren Verflechtung führt als dies bei einem Distribu-

### Gründe für Joint Ventures

Die Gründe für den Abschluss von Joint Venture Verträgen sind vielfältig. In vielen Ländern gibt es zwingende lokale Vorschriften, wonach eine unternehmerische Betätigung nur mittels eines Joint Ventures zulässig ist. Dies war bis Ende der Neunziger Jahre in China der Fall. Joint Venture Unternehmen waren die klassische Form des Markteintritts im Reich der Mitte. Die überwiegende Anzahl aller Firmengründungen in China erfolgte mittels eines Joint Ventures. Dies änderte sich allerdings, nachdem China auch die Gründung von 100%-igen „wholly foreign owned enterprises“ zuließ und erfreulicherweise schreitet die Liberalisierung in China im Hinblick auf den WTO Beitritt beständig weiter fort.

Dies gilt allerdings bedauerlicherweise für viele andere asiatische Länder nicht. Legale Beschränkungen bestehen unverändert fort, beispielsweise in Malaysia wo aufgrund der „foreign investment guidelines“ in vielen Bereichen unverändert eine malaysische Bumiputrabeteiligung erforderlich ist. Auch in Thailand ist die Si-

tuation aufgrund des „Foreign Business Act“ nicht wesentlich anders, da hier eine Vielzahl unternehmerischer Betätigungen unverändert die Beteiligung von 51% thailändischen Aktionären erfordert. Diese Länderliste ließe sich in Asien beliebig fortsetzen. Ausnahmen bilden hier insoweit lediglich liberale Jurisdiktionen wie Singapur und Hongkong.

## Wie überzeugend diese Gründe im einzelnen sind, ist wohl eher eine Glaubensfrage

Unabhängig von diesen unverändert fortbestehenden legalen Restriktionen, gibt es allerdings auch eine Reihe wirtschaftlicher Faktoren, die von Unternehmen immer wieder als Vorteil von Joint Venture Gesellschaften ins Feld geführt werden. Durch die Hinzunahme eines lokalen Partners soll die sofortige Verfügbarkeit des lokalen Know-hows betreffend den länderspezifischen Markt sichergestellt werden. Ein weiterer Grund ist oftmals auch der unmittelbare Zugang zu lokalen Distributionskanälen, dessen Aufbau ohne lokalen Partner mitunter mehrere Jahre in Anspruch nimmt und oftmals nach den Prinzipien des „trial and error“ läuft. Schließlich wird auch auf das verringerte unternehmerische Risiko bei Joint Venture Gesellschaften verwiesen, da infolge der Beteiligung eines weiteren Partners ein geringerer Kapitaleinsatz erforderlich ist, und es ein zweites Haftungssubjekt gibt, was allerdings nur solange relevant und zutreffend ist, wie beim Partner tatsächlich Liquidität vorhanden ist.

Wie überzeugend diese Gründe im einzelnen sind, ist wohl eher eine Glaubensfrage. Zum Beispiel lässt sich argumentieren, dass sich lokales Know-how inzwischen in den meisten Märkten vor Ort durch Einstellung entsprechender lokaler Mitarbeiter einkaufen lässt, ohne dass es hierfür des Abschlusses eines Gemeinschaftsunternehmens bedürfte. Auch das Argument der Risikoteilung verblasst regelmäßig dann, wenn der Partner in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerät, so dass der verbleibende zahlungsfähige Partner dann auch als der einzige Risikoträger verbleibt. Aber es ist hier nicht der Ort, dass Für und Wider von Joint Venture Unternehmen abschließend zu beurteilen - es geht lediglich darum verschiedene Aspekte eines „pro“ und „contra“ aufzuzeigen.

## Zunächst erfolgt eine prozentuale Beteiligung am Zielunternehmen, verbunden mit einer Option

Nach Erfahrungen des Autors werden Joint Ventures in Asien oftmals einer Akquisition vorgeschaltet, was besonders für größere Unternehmen gilt, die sich in Familienbesitz befinden: Zunächst erfolgt eine prozentuale Beteiligung am Zielunternehmen, verbunden mit einer Option für das sich beteiligende Unternehmen, nach Ablauf einer gewissen Zeitperiode oder nach Erfüllung gewisser Voraussetzungen, die Aktienmehrheit an dem lokalen Unternehmen zu übernehmen.



The Water Heater Specialists From Germany

# STIEBEL ELTRON

Accepted and trusted worldwide as the symbol for quality and technology in water heating.

80 years of product manufacturing that earned us the recognition as a Superbrand



STIEBEL ELTRON LTD.

No. 469, Building 77, Bond Street Road, Tambol Bangpood, Amphur Pakkred Nonthaburi 11120 Thailand Phone: (+662)9601602-4 Fax: (+662)9601605

Der Vorteil für das übernehmende Unternehmen ist hierbei, dass nicht nur eine Kontinuität der Unternehmensführung gewahrt bleibt, sondern auch, dass sich dem

zu erreichenden „milestones“ quantitativ sowie qualitativ bis ins letzte Detail festgelegt werden. Es muss klar vor Vertragsabschluss feststehen, bis wann welche Ziele

war, hatte in Japan für einen Zeitraum von 21 Jahren bestanden, was sicher eine Ausnahmeerscheinung ist.

Im Rahmen der „exit strategy“ sollte klar festgelegt werden, was bei einer Beendigung des Unternehmens im einzelnen zu erfolgen hat, was geschieht mit dem „intellectual property“, was geschieht mit den „assets“ des Unternehmens, was gilt für die Mitarbeiter, soll jedem Unternehmen anstatt der Liquidation ein Übernahmerecht des Anteils des Partners eingeräumt werden etc.?

Im Vorfeld der Joint Venture Verhandlungen muss bereits auch festgelegt werden, wie die Rechtsform des Unternehmens aussehen soll. Welche Rechtsform passt am besten? In Betracht kommen hier regelmäßig die „partnership“, die „limited partnership“ sowie die „limited liability company“. Erfahrungsgemäß wird wohl in der überwiegenden Anzahl der Fälle eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach dem jeweiligen Landesrecht gewählt.

## Jedem Joint Venture Engagement sollte eine eingehende Prüfung des zukünftigen Partners vorausgehen

übernehmenden Unternehmen die Möglichkeit bietet, das zukünftig zu übernehmende Unternehmen eingehend auf Herz und Nieren zu überprüfen. Der Autor hat es mehr als einmal miterlebt, dass während der Joint Venture Periode beispielsweise „kreative“ Buchführungstechniken des zu akquirierenden Unternehmens aufgedeckt wurden, was dann eine gänzlichen Neubewertung des zu akquirierenden Unternehmens zur Folge hatte.

### Vor Abschluss eines Joint Venture Vertrages

Nicht oft genug kann in diesem Zusammenhang die alte deutsche Binsenwahrheit „drum prüfe, wer sich (ewig) bindet“ wiederholt werden. Jedem Joint Venture Engagement sollte eine eingehende Prüfung des zukünftigen Partners vorausgehen. Bei der „due diligence“ sollte aus Gründen der Objektivität nicht nur auf firmeneigene Spezialisten zurückgegriffen werden, sondern regelmäßig auch auf unabhängige Experten. Insbesondere sollte der zukünftige Partner im Hinblick darauf untersucht werden, ob er tatsächlich dazu in der Lage ist, die mittel- und längerfristigen Unternehmensziele nachhaltig zu fördern. Lediglich ein „lokales Feigenblatt“ als Joint Venture Partner zu haben, dürfte kaum den Verhandlungs- und Verwaltungsaufwand für das Joint Venture rechtfertigen.

Bereits vor Beginn der Verhandlungen mit dem potentiellen Partner, sollten die

und in welchem Umfang erreicht werden sein müssen, um den Unternehmenserfolg klar und nachvollziehbar nachprüfen und messen zu können.

Nach Festlegung der „milestones“, dem „Was“, also dem Festlegen der eigentlichen Unternehmensziele, muss das „Wie“ festgelegt werden: wie und durch welche Maßnahmen sind die Unternehmensziele im einzelnen zu erreichen? Dies bedeutet die Festlegung der Geschäftsstrategie des zukünftigen Gemeinschaftsunternehmens. Mitunter werden Ziele und die Strategie miteinander vermengt, so dass die Stra-

## Ebenso wichtig ist die Festlegung einer „exit strategy“

ategie als „Ziel“ dargestellt wird. Solche Begriffsfehler führen dann bisweilen zu unternehmerischen Fehlentscheidungen auf Joint Venture Ebene.

Was ebenso wichtig ist, aber während der „honey moon period“ der Verhandlungen aus verständlichen Gründen nicht so gern diskutiert wird, ist die Festlegung einer „exit strategy“. Hier sollte von vornherein eine realistische Betrachtung stattfinden. Nach den Erfahrungen des Autors haben die meisten Gemeinschaftsunternehmen eine relativ kurze Laufzeit von ca. fünf bis zehn Jahren. Das längste Joint Venture Unternehmen, an dessen Auseinandersetzung der Autor beteiligt

Hierüber sollte jedoch bereits frühzeitig mit dem Vertragspartner ein Konsensus erzielt werden.

Ein weiterer häufiger Streitpunkt ist die Festlegung der Gewinnverwendung bzw. der Verlustaufteilung. Wenn hierüber mit dem Partner kein grundsätzliches Einverständnis vor Abschluss des Joint Venture Vertrages erzielt wird, ist ein zukünftiger (vermeidbarer) Konflikt zwischen den Parteien bereits vorprogrammiert.

**Von Dr. Andreas Respondek.** Der Autor ist 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