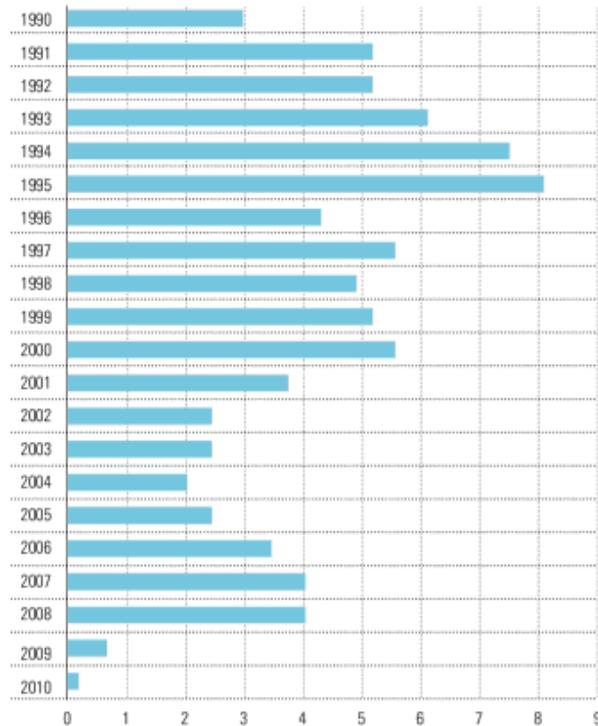


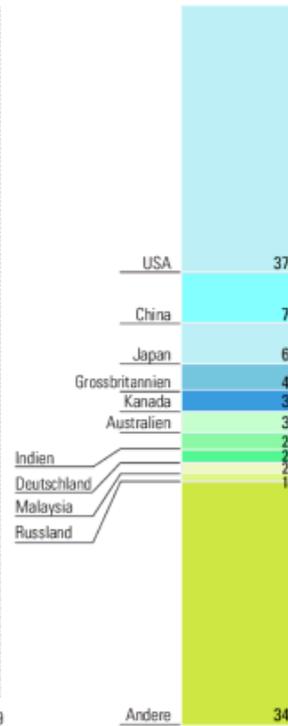
Weltweit sinkt die Zahl der Joint Ventures

Anzahl Joint-Venture-Vereinbarungen, pro Jahr, in Tausend

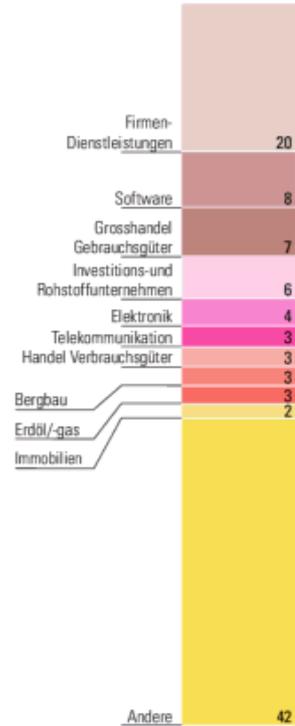


QUELLE: INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD IASB

Vereinbarungen 1990–2010, nach Land, in %



Vereinbarungen 1990–2010, nach Geschäftsbereich, in %



NZZ-INFOGRAFIK/lea

Lieber alleine unterwegs

Joint Ventures haben sich als fragile und aufwendige Konstruktionen erwiesen

Wenn zwei Unternehmen bei einer gemeinsamen Tochterfirma das Sagen haben, braucht es viel Fingerspitzengefühl, damit das Projekt nicht scheitert. Um Erfolg zu haben, sollte das Auseinandergehen schon zu Beginn geregelt werden.

Christoph G. Schmutz

Die Unternehmen scheinen keine Lust mehr auf Kooperationen zu haben. Diesen Eindruck vermittelt die Zahl neu abgeschlossener Gemeinschaftsunternehmen, sogenannter Joint Ventures, in den vergangenen zwei Jahrzehnten. Vom Höchstwert von über 8000 Vereinbarungen 1995 ist der Wert auf rund 200 im Jahr 2010 gesunken (vgl. Grafik). Jüngste Ereignisse wie die mit gegenseitigen Klagen und Vorwürfen beendete Partnerschaft zwischen dem Schweizer Uhrenkonzern Swatch und dem US-Juwelier Tiffany & Co illustrieren diese Statistik. Und der Basler Chemiekonzern Lonza hat im vergangenen Sommer sein 2009 gegründetes Joint Venture mit dem israelischen Generika-Hersteller Teva ebenfalls aufgelöst.

Scheitern ist wenig erstaunlich

Das in London ansässige Rechnungslegungsgremium IASB macht in einer Analyse in erster Linie die Finanzkrise für den Rückgang verantwortlich. In schwierigen Zeiten haben Firmen kaum Ressourcen für Experimente. Das IASB schreibt die sinkende Popularität von Joint Ventures aber

auch dem Versagen und der Frustration der Manager bei dieser Form der Zusammenarbeit zu. Die Übereinkünfte sind nämlich per Definition fragil. Im Gegensatz zur herkömmlichen Konzernstruktur üben mehrere, meist zwei Firmen die Kontrolle über die Tochtergesellschaft gemeinsam aus. Laut Beat Brechbühl, Partner bei Kellerhals Anwälte, gehören bei 40% bis 50% der Joint-Venture-Vereinbarungen den Mutterfirmen jeweils gleich viele Aktien. Ein solches Konstrukt gleicht einem Auto mit zwei Steuerrädern. Bricht unter den Fahrern ein Streit über die zu wählende Richtung aus, landet das Fahrzeug unweigerlich im Strassengraben. Insofern ist es nicht erstaunlich, wenn diese Vereinbarungen scheitern.

Auf eine besonders erfolgreiche Joint-Venture-Vergangenheit kann der von Rieter abgespaltene Schweizer Automobilzulieferer Autoneum zurückblicken. In den sechziger Jahren lancierte die Firma eine Zusammenarbeit mit dem japanischen Konkurrenten Nittoku, der als Lizenznehmer Autoneum-Produkte an die Autohersteller Toyota, Nissan und Honda verkaufte. Als die japanische Autoindustrie begann, die Produktion teilweise ins Ausland zu verlagern, war Autoneum gezwungen, die Zusammenarbeit mit Nittoku zu überdenken. Man einigte sich, ausserhalb Japans und Europas Gemeinschaftsfirmen zu gründen. Daraus sind bis heute weltweit acht Kooperationen zur Belieferung japanischer Autoproduzenten entstanden.

Kommunikation ist zentral

Ein Joint Venture sei so, wie wenn zwei Personen in demselben Bett schlafen würden, aber unterschiedliche Träume hätten, sagt Autoneum-Chef Martin Hirzel und macht damit die Herausforderung dieser Kooperationsform deutlich. Deshalb sei eine offene und regelmässige Kommunikation unerlässlich, um die verschiedenen Erwartungen und Vorstellungen abzustimmen. Er trifft sich zu diesem Zweck jedes Quartal einmal mit dem Chef von Nittoku. Fragen, die besprochen werden müssen, betreffen etwa die Dividende, die Investitionen und die Standortpolitik, also wo neue Werke gebaut werden. Solche Meetings seien auch auf hierarchisch niedrigeren Ebenen wichtig, sagt Hirzel. Sonst riskiere man Meinungsverschiedenheiten unter den Mitarbeitern, etwa wegen unterschiedlicher Zielsetzungen, auch wenn auf Konzernleitungsebene Einigkeit herrsche.

Die mittlerweile 47 Jahre dauernde Zusammenarbeit von Autoneum und Nittoku hat den Umsatzanteil, den die Schweizer mit japanischen Automobilherstellern erzielen, auf rund 24% wachsen lassen; das ist ein vergleichsweise hoher Wert für einen europäischen Zulieferer. Das Beispiel zeigt, dass sich Unternehmen durchaus auf eine solch fragile Zusammenarbeit einlassen, wenn sie sich von einer Firma eine Ergänzung versprechen, diese aber nicht übernehmen können oder wollen. Das ist etwa bei neu gegründeten Gesellschaften der Fall, wenn der eine Partner die Idee und der andere das Geld besitzt. Oder wenn ein Produkt und das für dessen Verkauf erforderliche Vertriebsnetz zusammengeführt werden sollen. Überdies teilt man sich bei der Lancierung neuer Angebote oder dem Eintritt in neue Märkte gerne das Risiko mit einem fachkundigen Geschäftspartner.

Auch regulatorische Fragen spielen häufig eine Rolle. China erlaubt ausländischen Unternehmen in gewissen Branchen nicht, eine vollständig kontrollierte Tochterfirma zu gründen. Das ist im Schienenfahrzeugbau der Fall. Aus diesem Grund ist beispielsweise der Zughersteller Stadler Rail weiterhin nicht in China präsent, da er einen Abfluss von Know-how befürchtet.

Der Industriekonzern Georg Fischer besitzt mit Chinaust in China ein Joint Venture, das rund 400 Mio. Fr. Umsatz erwirtschaftet, und kennt damit die Problematik. Es sei klar, dass gewisse Kernkompetenzen aus diesem Grund in der Schweiz blieben, sagt ein Sprecher. Man erhoffe sich aber von Chinaust unter anderem bessere Behördenkontakte und einen vereinfachten Markteintritt. Auch der Anwalt Brechbühl sieht den Abfluss von Know-how als Risiko an. Allerdings sei der Vorteil eines Joint Venture, dass der chinesische Partner gleichgerichtete

Interessen habe, im Gegensatz zu einer Kooperation, die nur durch einen Vertrag geregelt werde. Hirzel, der früher Leiter des Autoneum-Geschäfts in China war, schätzt die Situation im Reich der Mitte kritischer ein. Es sei nur schwer kontrollierbar, ob der Partner nicht unter anderem Namen als Konkurrent aktiv werde.

Am Anfang das Ende regeln

Für den Erfolg eines Gemeinschaftsunternehmens ist eine rechtlich saubere Grundlage unabdingbar. In der Praxis dächten die Unternehmen häufig statisch und zu wenig dynamisch, sagt Brechbühl. Geht das Geld nämlich bereits nach kurzer Zeit aus und wollen oder können die Partner dann nicht gleich viel zusätzliche Mittel aufbringen, verändern sich die Anteile gezwungenermassen. Neben dieser Folgefinanzierung und der Aufteilung der Ämter müssen laut Brechbühl generell die Themen geregelt werden, die zwingend Einstimmigkeit verlangen. Das sollten strategische Fragen sein und nicht operative. Und dann ist auch die Scheidung von Anfang an zu bedenken, und wie der Ausstieg der Partner gehandhabt werden soll. So lässt sich bei einem allfälligen Ende zumindest der Schrecken eingrenzen.

Im Gegensatz zur weltweiten Entwicklung schätzt Brechbühl die Popularität von Joint Ventures im Binnenmarkt und im Fall von Auslandaktivitäten hiesiger Unternehmen als konstant ein. Konkrete Zahlen sind aber rar, gerade was KMU betrifft. Anscheinend gehen aber auch Schweizer Firmen dem fragilen Gebilde Joint Venture wenn möglich aus dem Weg. Autoneum etabliert sich heute in neuen Märkten bevorzugt im Alleingang. Die Zusammenarbeit mit Nittoku ist so gesehen die Ausnahme zur Regel.