

Joint Venture als Überlebensstrategie

Ausgangssituation

Viele Unternehmen stehen heute vor existentiellen Herausforderungen. Kunden brechen weltweit weg. Zulieferer taumeln. Die Unternehmensfinanzierung wird hinterfragt und hat sich neuen gesetzlichen und faktischen Zwängen anpassen. Geschäftsbanken verschärfen ihre Kreditkonditionen und Ratinganforderungen oder ziehen sich ganz aus auslaufenden Engagements zurück. Vor einem solchen Szenario finden sich nicht nur große Unternehmen wieder, welche die Schlagzeilen dieser Tage beherrschen, sondern gerade auch unzählige Mittelständler. Ohne dass die breite Öffentlichkeit dies in voller Schärfe wahrnimmt, sehen sich manche von ihnen mitunter bereits am Ende einer langen Unternehmerfamiliengeschichte.

Ursachen

Die Ursachen für diese existenzbedrohende Zuspitzung im gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Umfeld sind vielfältig. Hierbei spielen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – nicht nur die allgemeine weltwirtschaftliche Lage und die Banken- und Finanzmarktkrise eine Rolle. Entscheidend sind auch gewisse strukturelle Gegebenheiten in der deutschen mittelständischen Wirtschaft. Letztere galten lange Zeit als Erklärung für die spezifische Stärke des deutschen Mittelstands, der nach wie vor als die tragende Säule der deutschen Wirtschaft gesehen wird. So ist die Inhaberstruktur mittelständischer Unternehmen immer noch häufig familiendominiert. Häufig sind Mitglieder der Eigentümerfamilien auch in der Unternehmensleitung zu finden, sei es in unmittelbarer Verantwortung in den Geschäftsführungsorganen oder in zentralen Mitbestimmungsfunktionen, wie Aufsichts- oder Beiräten. Die im internationalen Vergleich niedrige Eigenkapitalquote mittelständischer Unternehmen verhalf den Eig-

nern lange Zeit zu hohen Eigenkapitalrenditen. Dies erweist sich aber nun, in Zeiten versiegender Fremdkapitalmärkte, als gravierende Belastung für die betroffenen Unternehmen. Gesellschafter sehen sich nicht selten dem Druck der Geschäftsbanken hinsichtlich der Stellung von Sicherheiten oder des Nachschusses liquider Mittel zur Stärkung der Eigenkapitalbasis ausgesetzt. Die stark fragmentierte und diversifizierte Aufstellung der angesprochenen Unternehmen sowie die damit verbundene unternehmerische Eigenverantwortung sicherten Flexibilität und Innovationskraft – nicht nur des Mittelstands, sondern letztlich auch der mit ihm eng vernetzten Industrie.

Differenzierte Lösungen als Antwort

Viele verkünden in dieser Situation bereits die Notwendigkeit eines tief greifenden Strukturwandels. Der Ruf nach größeren Einheiten wird laut, zumal, um die Voraussetzungen für Finanzierungen zu verbessern und Verhandlungsgewicht gegenüber Geschäftspartnern aufzubauen. Ob die schiere Größe allein bereits Vorteile bringt, ist jedoch in jedem Einzelfall kritisch zu hinterfragen. Häufig erweisen sich bei genauerer Betrachtung strukturierte Kooperationen oder Joint Ventures mit Partnern als vorzugswürdige Alternativen. Hierbei ist die Bandbreite denkbarer Konstellationen geradezu unerschöpflich. Ziel ist in jeder Gestaltungsvariante eine Stärkung der Wettbewerbsposition der Partner. Dies kann beispielsweise den Wettbewerb um Kunden oder Lieferanten ebenso betreffen wie den Wettbewerb um Finanzierungsquellen, Know-how oder Talente. Exemplarisch seien folgende typische Formen von Kooperationsmodellen und Joint-Venture-Gestaltungen herausgegriffen.

Bildung von „Gemeinschaften“

Eine – in der Regel partielle – Stärkung ihrer Wettbewerbsposition können Unternehmen in vielen Fällen bereits dadurch erreichen, dass sie ihre Interessen in bestimmten Feldern bündeln und koordinieren. Der Vorteil derartiger Bündnisse liegt darin, dass sie außerordentlich flexibel gestaltet werden können und in der Regel zu keinerlei gesellschaftsrechtlicher Verbindung zwischen den beteiligten Unternehmen führen, wenngleich die Grenze zu einer Qualifikation als GbR (Gesellschaft des bürgerlichen Rechts) häufig fließend ist. Die betei-

ligten Unternehmen behalten also regelmäßig ihre organisatorische und finanzielle Selbständigkeit.

Bekannt sind beispielsweise Forschungs- und Entwicklungs-, Einkaufs-, Vermarktungs-, Vertriebs- oder Werbegemeinschaften. Ohne gleich an umfassende Kooperationen denken zu müssen, kann sich die Zusammenarbeit im Rahmen derartiger Konstellationen auch lediglich auf Teilbereiche beschränken. Gegenstand der jeweiligen Absprachen sind regelmäßig konkrete Ziele der Kooperation, Meilensteine, die erreicht werden sollen, die Kostentragung und die mit der Kooperation möglicherweise einhergehenden gewerblichen Schutzrechte und deren Nutzung und Verwertung. Diese Bündnisse können auf bestimmte Zeit oder auch ohne fixiertes Enddatum abgeschlossen werden. In der Regel finden sich Regelungen zu einer willentlichen Beendigung und deren Folgen für die Parteien.

Gemeinschaften eignen sich nicht selten auch als erste Stufe einer Entwicklung hin zu einer engeren Verbindung zwischen den beteiligten Unternehmen.

„Gemeinschaftsunternehmen“ – Joint-Venture-Unternehmen

Typischerweise sind es Unternehmen auf gleicher Wirtschaftsstufe, die sich mit dem Gedanken an die Bildung eines Gemeinschaftsunternehmens beschäftigen. Hierbei handelt es sich um ein rechtlich und organisatorisch selbstständiges Gebilde, das dennoch weiterhin eng in die Strukturen und Abläufe bei den an ihm beteiligten Mutterunternehmen eingebunden bleibt.

Die an einem Gemeinschaftsunternehmen beteiligten Unternehmen bündeln in ihm zumeist bestimmte Funktionen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Neben den Überlegungen, die schon zu der Begründung einer Kooperation oder Gemeinschaft herangezogen werden, spielen mitunter auch strategische Überlegungen eine maßgebliche Rolle.

So stellt ein Gemeinschaftsunternehmen in vielen Fällen den ersten Schritt zu einer endgültigen Trennung von bestimmten Unternehmensbereichen dar. Da es sich in einem solchen Fall häufig um Unternehmensteile mit strukturellen Defiziten handelt, versuchen die von dieser Schwäche betroffenen Unternehmen,

aus der Not eine Tugend zu machen: Durch die Zusammenlegung soll eine „kritische“ Größe erreicht werden, um die beiderseitige Schwäche zu einer gemeinsamen Stärke zu machen. Dies gelingt nicht immer, wie zahlreiche Beispiele auch der jüngeren deutschen Unternehmensgeschichte zeigen. Bei entsprechender Gestaltung kann auf diese Weise jedoch in der Regel erreicht werden, dass kritische Unternehmensbereiche aus dem Bereich des Kerngeschäfts entfernt und somit künftige negative Effekte in dieser Hinsicht vermieden werden.

In anderen Fällen beabsichtigen die Beteiligten mit der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens jedoch auch schlicht die Realisierung von Skaleneffekten durch schiere Größe. Dabei hat ein Gemeinschaftsunternehmen gegenüber der bloßen Kooperation u.a. den Vorteil, dass durch die rechtliche und finanzielle Selbständigkeit die Wirtschaftlichkeit des gemeinsamen Unternehmens für die Beteiligten unmittelbar transparent wird. So kann die Refinanzierung eigenständig am Kapitalmarkt bewerkstelligt werden.

Neben den gesellschaftsrechtlichen Anforderungen an Gründung und Verfassung der Gesellschaft finden sich bei Joint-Venture-Unternehmen typischerweise weitere umfangreiche vertragliche Regelungen. Sie stellen das Herzstück des Joint Ventures dar. In diesen Regelungskatalogen, den Gesellschaftervereinbarungen oder „Shareholders' Agreements“, legen die Partner u.a. fest, wie sie das Joint-Venture-Unternehmen gründen und mit den für seine Existenz notwendigen Rechten und Gegenständen ausstatten möchten, wie sie es gemeinsam finanzieren, führen und wie sie die Organe besetzen wollen. Neben diesen eher operativen, das Tagesgeschäft betreffenden Aspekten finden sich nahezu immer auch Absprachen, wie sich die Parteien verhalten und welche Rechte sie haben sollen, wenn eine von ihnen beabsichtigt, sich von ihrer Beteiligung an dem Joint-Venture-Unternehmen zu trennen. Genannt seien in diesem Zusammenhang beispielsweise Regelungen über Vorkaufsrechte, Andienungspflichten oder Mitnahme- bzw. Mitverkaufsrechte (sog. „Drag Along Rights“ und „Tag Along Rights“). Diese sollen sicherstellen, dass die individuelle Zusammensetzung der Joint-Venture-Partner nicht gegen den Willen eines Partners verändert werden kann und dadurch unter Umständen sogar der Bestand des Joint-Venture-Unternehmens selbst gefährdet wird.

Die Vielfalt der denkbaren Regelungsbereiche für Absprachen zwischen den Partnern eines Joint Ventures ist nahezu unbegrenzt. Regelmäßig steigt der Detaillierungsgrad mit der Komplexität des Tätigkeitsfeldes, auf dem sich das Unternehmen bewegen soll, und der Bedeutung, die es für die an ihm beteiligten Partner hat. In jedem Fall empfiehlt es sich jedoch, die Konsequenzen der Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens sorgfältig unter allen denkbaren Aspekten abzuwägen. Außerdem sollten in den abzuschließenden Vereinbarungen nach Möglichkeit bereits im Vorfeld Vorkehrungen und Mechanismen vorgesehen werden, um einen belastbaren und kalkulierbaren Rahmen für die Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen den Joint-Venture-Partnern im Sinne einer Unternehmensverfassung zu schaffen.

In diesem Zusammenhang sind stets auch Regelungen für eine Beendigung der Zusammenarbeit vorzusehen. Neben Bestimmungen über die Kündigung und Abwicklung des Joint Ventures können in vielen Fällen auch Regelungen über die Einräumung von Put- oder Call-Optionen hinsichtlich der Anteile an der Joint-Venture-Gesellschaft in Betracht kommen. Mittels derartiger Absprachen räumen die Joint-Venture-Partner einander wechselseitig in bestimmter Weise ausgestaltete Rechte ein, entweder die Gesellschaftsanteile des anderen Partners selbst zu erwerben („Call-Option“), oder umgekehrt die eigenen Anteile an den Partner zu veräußern („Put-Option“). Typischerweise sind derartig weitreichende Rechte an einengende Kautelen geknüpft. So wird nicht lediglich der zu Grunde zu legende Preis oder die entsprechende Bewertungsmethode minutiös festgelegt, sondern auch die für die Ausübung des jeweiligen Rechts jeweils maßgeblichen Zeiträume. Dabei sehen Joint-Venture-Vereinbarungen hierfür in der Regel enge Zeitfenster vor, um die Zusammenarbeit und den Bestand des Unternehmens nicht über die Maßen existentiellen Risiken und rechtlicher Bestandsunsicherheit auszusetzen.

Direkte gesellschaftsrechtliche Beteiligung

Einen Schritt weiter in Richtung auf eine Verflechtung der unternehmerischen Geschicke geht die Einräumung (passiv) bzw. Eingehung (aktiv) einer direkten gesellschaftsrechtlichen Beteiligung. Dies kann eine opportune Maßnahme sein, die eine deutliche Signalwirkung aussendet, einerseits auf andere Markt-

teilnehmer, Wettbewerber ebenso wie Kunden und Lieferanten, andererseits aber auch auf Geschäftspartner und nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter.

Die Begründung einer direkten gesellschaftsrechtlichen Verbindung zwischen Unternehmen kann ihrerseits jedoch wiederum so vielschichtig und flexibel ausgestaltet werden, dass eine bunte Palette von Schattierungen vorstellbar ist. Das bedeutet freilich keineswegs, dass dieser Schritt für diejenige Gesellschaft, an der die Beteiligung eingeräumt wird, zwingend das Ende der unternehmerischen Selbständigkeit bedeuten muss. Und dies nicht nur in Fällen, in denen lediglich eine Minderheitsbeteiligung abgegeben wird.

So sind in der Praxis zahlreiche Beispiele zu beobachten, in denen etwa zwischen Kapital- und Stimmenmehrheit unterschieden wird. Dies führt dazu, dass auch in Fällen, in denen die Kapitalmehrheit abgegeben wird, die Stimmenmehrheit über Regelungen in der Satzung der Gesellschaft faktisch nicht wechselt, jedenfalls bei wichtigen Entscheidungen. Auch sind Gestaltungen denkbar, bei denen die abgebende Gesellschaftergruppe sich beispielsweise das Recht vorbehält, sich unter bestimmten Voraussetzungen und/oder innerhalb bestimmter Zeitfenster – nach zwischenzeitlicher Abgabe einer Mehrheitsposition – die Mehrheit der Gesellschaftsanteile wieder zurückzuholen. Dies kann etwa im Wege der Ausübung vorher vereinbarter Call-Optionsrechte zu einem bereits festgelegten Kaufpreis oder einer entsprechend fixierten Bewertung erfolgen. Der Schritt zu einer unmittelbaren gesellschaftsrechtlichen Verbindung in Form einer direkten Beteiligung zwischen Unternehmen stellt in dem Kanon der hier kurz vorgestellten Formen des strukturellen Zusammenrückens von Unternehmen die engste Ausgestaltung dar. Er erfordert gründliche Prüfung und Vorbereitung. Hilfreich ist für die eigene Verhandlungsposition in jedem Fall, wenn die Gespräche nicht in einer Situation der Schwäche aufgenommen werden, so dass die direkte Beteiligung nicht nur der letzte verbliebene Ausweg aus einer ansonsten verfahrenen Situation ist, sondern als eine denkbare Gestaltungsvariante im Raum steht. Behält man die Gestaltungshoheit, so lassen sich gerade in der Auseinandersetzung mit dieser besonders intensiven Form der Verflechtung von Unternehmen häufig Facetten entwickeln, die zur wechselseitigen Stärkung der beteiligten Unternehmen beitragen. Dies gilt besonders in Konstellationen, in denen Unternehmen unterschiedlicher Wert-

schöpfungsstufe in derartige Überlegungen eintreten. Gerade bei vertikalen Beteiligungen aus strategischem Interesse können nicht selten wichtige Wettbewerbsvorteile generiert werden. Diese können den – möglicherweise partiellen – Verlust unternehmerischer Selbständigkeit mitunter mehr als aufwiegen.

Häufig finden sich auch bei Direktbeteiligungen begleitende Vereinbarungen. Diese treten in Form von Gesellschaftervereinbarungen zu den weitgehend durch gesetzliche Vorgaben eingeschränkten Satzungs- und Gesellschaftsvertragswerken hinzu. Hierzu gelten die diesbezüglichen Ausführungen oben entsprechend – mit der Maßgabe, dass die Kräfteverhältnisse zwischen den Parteien durch die Höhe der Beteiligung an der betroffenen Gesellschaft regelmäßig vorgegeben sind und daher auch das Verhandlungsgefälle im Einzelfall deutlich ausgeprägt sein kann. Das Regelungsinteresse liegt daher auch regelmäßig auf der Gestaltungsfreiheit des etwaigen Mehrheitsgesellschafters bzw. dem Sicherungsinteresse des Minderheitsgesellschafters. Je souveräner die beiderseitigen Verhandlungspositionen, desto freier und unternehmerischer geprägt das entsprechende Regelungswerk. In dieser Konstellation gilt es besonders, sich mit solchen Gestaltungen frühzeitig zu befassen und nicht erst, wie leider häufig zu sehen, wenn es bei rechter Betrachtung eigentlich nur mehr um eine Übernahme bzw. deren Abwehr geht.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Repertoire an strukturellen Reaktionsmöglichkeiten mittelständischer Unternehmen auf die gegenwärtigen Herausforderungen in der Praxis vielfältig ist und weit über den Verkauf des Unternehmens hinausgeht. Bei kreativer Herangehensweise und der Vermeidung von Scheuklappen lassen sich sachgerechte Lösungsansätze und Varianten aufzeigen, bei denen häufig auch die unternehmerische Selbständigkeit und Unabhängigkeit erhalten bleiben, soweit sie eine unternehmerische Existenzberechtigung haben. Wichtig und regelmäßig entscheidend für das Schicksal der betroffenen Unternehmen und der dahinter stehenden Unternehmerfamilien ist zweierlei: Zum einen die zwingend erforderliche gedankliche Offenheit, um die bestmögliche Strukturvariante für die unternehmerischen Aktivitäten zu ergreifen. Zum zweiten auch der richtige Zeitpunkt, um die entspre-

chenden Gedanken zu entwickeln. Je stärker – außerhalb und innerhalb des Unternehmens – der Entscheidungsdruck wird, desto enger werden regelmäßig die Spielräume für kreative Lösungsansätze. Verantwortungsbewusste Unternehmenslenker werden derartige Gedankenspiele daher bereits frühzeitig anstellen, um aus dem Baukasten gegebener Möglichkeiten noch weitgehend frei wählen und die Zukunft ihres Unternehmens frei gestalten zu können.

Über den Autor

Dr. Andreas Kloyer, Jahrgang 1963, ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei SIBETH. Er hat einen Lehrauftrag für deutsches und europäisches Kapital- und Gesellschaftsrecht an der Universität Augsburg und ist Mitglied in mehreren internationalen wirtschaftsrechtlichen Vereinigungen und Wirtschaftskreisen. Nach seiner Promotion war Andreas Kloyer in renommierten deutschen und internationalen Wirtschaftskanzleien tätig, bevor er 1996 die Kanzlei Kloyer Barthmes Klar in München gründete, in der er bis 2001 als Partner tätig war. 2002 wurde er Partner bei Graf von Westfalen Bappert & Modest, bevor er 2005 in gleicher Funktion die Sozietät SIBETH mitbegründete. Andreas Kloyer ist schwerpunktmäßig in den Bereichen Mergers & Acquisitions, Bank- und Kapitalmarktrecht sowie Private Equity und Venture Capital tätig. Er berät außerdem Unternehmen bei der Strukturierung komplexer nationaler und internationaler Finanzierungen und bei der Gestaltung von Fondsstrukturen. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf dem Gesellschafts- und Unternehmensrecht sowie dem Themenkomplex Private and Public Placements. Andreas Kloyer ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen im Bereich Corporate & Finance.

Kurzprofil

SIBETH Partnerschaft – Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer – wurde 2005 gegründet und bietet integrierte Dienstleistungen in den Kernbereichen Corporate und Finance, Tax, Real Estate sowie Commercial und IP an. SIBETH berät und betreut mit über 65 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern an den drei Standorten Berlin, Frankfurt und München namhafte nationale und internationale Mandanten. Weitere Informationen unter www.sibeth.com.