«Man muss jedes Joint Venture individuell betrachten»

Will ein Unternehmen wettbewerbsfähiger werden, stehen ihm verschiedene Wege offen. Einer davon ist das «Joint Venture»: Dafür bündeln zwei oder mehr Firmen ihre Kräfte – beispielsweise um neue Geschäftsfelder zu erschliessen oder Ressourcen effizienter zu nutzen. Die Komplexität solcher Kooperationen setzt eine gute Planung und sorgfältige Vertragsgestaltung voraus. Worauf man dabei achten muss, erklärt Ramona Wyss, Anwältin und Mandatsleiterin bei Walder Wyss, im Interview.

INTERVIEW **SMA**

Ramona Wyss, als Mandatsleiterin bei Walder Wyss haben Sie unter anderem auch mit Joint Ventures zu tun. Was darf man sich genau darunter vorstellen?
Von einem Joint Venture spricht man dann, wenn es um eine – typischerweise auf eine gewisse Dauer angelegte – Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Partnern geht. Die Beweggründe der einzelnen Unternehmen, um an einem Joint Venture zu partizipieren, sind vielfältig. Es lassen sich damit beispielsweise komplementäre Leistungen und Kompetenzen zu neuen Angeboten bündeln, Ressourcen effizienter nutzen oder Entwicklungsprojekte realisieren. Joint Ventures stehen entsprechend für ein breites Spektrum an Wirtschaftsbeziehungen.

Welche Arten von Joint Ventures gibt es?
Die aus rechtlicher wie operativer Sicht wichtigste Unterscheidung ist diejenige zwischen rein vertraglichen Joint Ventures einerseits und Joint Ventures durch Beteiligung an einer gemeinsamen Gesellschaft, sogenannten «Equity Joint Ventures», andererseits. Bei Equity Joint Ventures wird ein eigenständiges Haftungs- und Steuersubjekt geschaffen, das selbstständig am Markt auftreten kann, in der Regel über ein eigenes Management und Personal verfügt und grundsätzlich auch bei Dritten Fremdkapital aufnehmen kann. Vertragliche Joint Ventures lassen sich dafür einfacher errichten, anpassen und wieder auflösen.

Gibt es auch Joint Ventures mit einem kurzen Zeithorizont?
Equity Joint Ventures sind, was die Strukturierung und Errichtung, die Führung wie auch die Auflösung und Entflechtung betrifft, deutlich aufwendiger als vertragliche Joint Ventures und eignen sich daher vor allem für langfristige Projekte. Im Übrigen hängt die «richtige» Dauer eines Joint Ventures stark von der damit verfolgten Zielsetzung und dem Investitionsaufwand bzw. den Investitionszyklen ab. Bei vertraglichen Joint Ventures, welche keinen gemeinsamen Marktauftritt anstreben, können kürzere Laufzeiten bzw. flexiblere Beendigungsregelungen durchaus Sinn machen.

Was ist bei der rechtlichen Umsetzung zu beachten?
Gerade Equity Joint Ventures bestehen aus einem Geflecht aus Vertragsbeziehungen, welches nicht nur die Joint Venture Partner selbst, sondern auch die Joint Venture Gesellschaft und unter Umständen weitere Konzerngesellschaften und Drittparteien umfasst. Die verschiedenen Vertragsbeziehungen müssen aufeinander abgestimmt und Abhängigkeiten adressiert werden, damit das von den Parteien angestrebte Gleichgewicht von Rechten und Pflichten erhalten bleibt. Hinzu kommen regulatorische Fragen, sei es, weil eines oder mehrere der

Ramona Wyss
Anwältin und Mandatsleiterin
Walder Wyss

beteiligten Unternehmen oder das Joint Venture selbst in einem regulierten Bereich tätig sind. Sie sehen: Kein Joint Venture gleicht genau dem anderen, man muss jedes individuell betrachten. Das macht die Arbeit in diesem Feld auch so spannend.

Gibt es dennoch gewisse Fragen, die man im Vorfeld jedes Joint Ventures klären muss?
Absolut. Neben steuerlichen gehören dazu auch kartellrechtliche Fragen. Je nach Art, Grösse und Geschäftstätigkeit des Joint Ventures sowie der daran beteiligten Unternehmen muss dieses wie eine Fusion oder Übernahme den Wettbewerbsbehörden in den betroffenen Märkten gemeldet, bzw. von diesen genehmigt werden. Liegt aus kartellrechtlicher Sicht kein Zusammenschluss vor, entfallen die Meldungen. Bei der Vertragsgestaltung ist jedoch sicherzustellen, dass die Bestimmungen über die Zusammenarbeit keine unzulässigen Wettbewerbsabreden enthalten. Die Sanktionen hierfür können einschneidend sein. Und natürlich muss man nicht nur den Aufbau und die Geschäftstätigkeit des Joint Ventures, sondern auch den Umgang mit im Verlauf der Zusammenarbeit auftretenden Pattsituationen und Differenzen sowie das Ende der Partnerschaft adressieren.

Was bedeutet das genau?
Joint Ventures sind zwar oft langfristig angelegte Projekte, aber trotzdem endlich. Für das Funktionieren von Joint Ventures sind Anreize für die unkomplizierte, einvernehmliche Lösung von Problemen vorteilhaft; bei fundamentalen Differenzen oder schweren Vertragsverletzungen ist die vorzeitige Auflösung jedoch manchmal der einzige Ausweg. Teil unserer Aufgabe als Anwälte ist es, diese Eventualitäten bestmöglich zu antizipieren und im Joint Venture Vertrag eine Balance zu schaffen. Zudem sind für den Fall der Auflösung – ähnlich wie bei einem Ehevertrag – die Modalitäten der wirtschaftlichen und rechtlichen Entflechtung zu regeln, wobei die während der Dauer des Joint Venture geschaffenen Werte natürlich nach Möglichkeit erhalten bleiben sollen.

Wie darf man sich den «klassischen» Mandatsverlauf genau vorstellen?
Auch das ist sehr unterschiedlich. Manchmal kommen unsere Klienten lediglich mit einer Geschäftsidee auf uns zu, manchmal haben sie ihre Partner bereits gefunden und sich mit ihnen auch bereits auf die Eckwerte und Struktur des geplanten Joint Ventures geeinigt – etwa in Form einer Absichtserklärung. Sind diese Fragen geklärt, wird ein erster Entwurf des Joint Venture Vertrags erstellt, welcher den Rahmen für die spätere Zusammenarbeit und die Basis für die weiteren Verhandlungen bildet. Parallel hierzu sind auch die weiteren unter dem Dach des Joint Venture Vertrags abzuschliessenden Verträge und Dokumente wie Statuten zu erstellen und zu verhandeln, technische und operative Fragen zu klären etc.

Wie laufen die Verhandlungen ab?
Es gilt, die verbleibenden Differenzen und offenen Fragen Schritt für Schritt zu bereinigen. Die Erfahrung zeigt, dass Extrempositionen hierbei selten hilfreich sind, zumal die Parteien ja eine dauerhafte Zusammenarbeit anstreben. Wir unterstützen und begleiten unsere Klienten bei allen rechtlichen Fragen. Oft werden in Verhandlungen aber auch kommerzielle, technische oder operative Fragen aufgeworfen, welche die Parteien zunächst intern klären müssen und daher in den Verhandlungen auch einmal zurückgestellt werden. Sind sich die Parteien einig und die notwendigen internen Genehmigungen eingeholt, folgt in der Regel die Vertragsunterschrift.

Und dann kann das Joint Venture loslegen?
Noch nicht ganz - auf die Unterschrift folgt meistens eine Aufbauphase, bevor das Joint Venture operativ werden kann. Beim Equity Joint Venture muss zum Beispiel die gemeinsame Gesellschaft gegründet und mit Kapital, Personal und sonstigen Ressourcen ausgestattet werden. Allenfalls muss das Joint Venture auch noch zuerst von den Wettbewerbsbehörden abgesegnet oder andere Genehmigungen, wie beispielsweise eine Baubewilligung für die gemeinsamen Produktionsanlagen, eingeholt werden.

Eine Art der Zusammenarbeit, die man aktuell häufig sieht, sind Corporate Venture Capital-Projekte. Worin sehen Sie deren Vorteile?
Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Start-Ups, welche über eine reine Finanzbeteiligung am Start-Up hinausgehen, können für beide Parteien vorteilhaft sein: Das Start-Up erhält einen finanzstarken Partner, der jedoch nicht nur Kapital, sondern auch Know-How und Erfahrung sowie u.U. Zugang zu einer viel breiteren Kundenbasis mitbringt, und kann seine Ideen dadurch deutlich rascher umsetzen. Die Grossunternehmung wiederum kann Agilität und Innovationskraft des Partners nutzen, um die eigenen Produkte oder Dienstleistungen zu verbessern und neue Geschäftsmodelle zu testen. Derartige Kooperationen können zu spannenden Resultaten führen – wenn die Chemie zwischen den Parteien stimmt. Hier kommt uns Anwälten manchmal auch eine Rolle als Vermittler zwischen den Unternehmenskulturen zu.

Da wir gerade von Innovationen sprechen – wie verändert die Digitalisierung Ihre Arbeit?
Die Digitalisierung ist in meiner Wahrnehmung ein Treiber für Joint Ventures; viele Unternehmen gehen die damit verbundenen Herausforderungen zusammen mit Partnern an. Sie ist aber auch im Begriff, die Arbeit der Anwälte zu verändern. Ich werte die Entwicklung positiv, die technologische Unterstützung, etwa bei der Analyse grosser Datenmengen und der Standardisierung gewisser Transaktionen und Verträge setzt Ressourcen für Neues frei.

TEXT **SMA**

ZUR PERSON.

Ramona Wyss ist Mandatsleiterin im Transaktionsteam von Walder Wyss. Sie berät Klienten bei Joint Venture- und Outsourcing-Projekten, Akquisitionen und Kapitalmarkttransaktionen mit speziellem Fokus auf den Energie- sowie den Versicherungs- und Finanzsektor. Als Spezialistin für regulatorische Fragestellungen prozessiert sie zudem regelmässig im Bereich des Wirtschaftsverwaltungs- und Vergaberechts.

ÜBER WALDER WYSS.

Wachstum und Nähe sind die zentralen Erfolgsfaktoren der Walder Wyss AG. Die Kanzlei wurde im Jahr 1972 in Zürich gegründet und wächst seither kontinuierlich. Heute unterhält Walder Wyss zusätzliche Standorte in Genf, Basel, Bern, Lausanne und Lugano. Die mehr als 200 juristischen Expertinnen und Experten des Unternehmens arbeiten standortübergreifend, sprechen verschiedene Sprachen und betreuen nationale und internationale Kunden in allen Sprachregionen der Schweiz.

Weitere Informationen unter
www.walderwyss.ch

walderwyss attorneys at law