

Klaus Rumer

# Internationale Kooperationen und Joint Ventures

Standortvorteile nutzen,  
neue Märkte und Technologien erschließen

Technische Universität Darmstadt

Fachbereich 1

Betriebswirtschaftliche Bibliothek

Inventar-Nr.: 48.896.....

Abstell-Nr.: A 12/2859.....

**GABLER**

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort .....                                                                                                     | 5         |
| Einführung .....                                                                                                  | 15        |
| <b>1. Die Globalisierung der Märkte .....</b>                                                                     | <b>15</b> |
| 1.1 Der Europäische Binnenmarkt .....                                                                             | 15        |
| 1.2 Die wirtschaftliche Umstrukturierung Osteuropas .....                                                         | 16        |
| 1.3 Der Wachstumsmarkt Asien .....                                                                                | 17        |
| 1.4 Auswirkungen auf mittelständische Unternehmen .....                                                           | 17        |
| <b>2. Geschäftsmöglichkeiten von Unternehmen mit dem/im Ausland .....</b>                                         | <b>21</b> |
| 2.1 Indirekter Export .....                                                                                       | 21        |
| 2.2 Direkter Export .....                                                                                         | 22        |
| 2.3 Gegengeschäfte (Countertrades) .....                                                                          | 22        |
| 2.4 Lohnfertigung .....                                                                                           | 23        |
| 2.5 Lizenz-Abkommen .....                                                                                         | 24        |
| 2.6 Franchising .....                                                                                             | 25        |
| 2.7 Kooperationen und Allianzen .....                                                                             | 25        |
| 2.8 Gemeinschafts-Unternehmen (Joint Ventures) .....                                                              | 26        |
| 2.9 (Gegenseitige) Kapitalbeteiligungen .....                                                                     | 27        |
| 2.10 Niederlassungen und Tochterunternehmen .....                                                                 | 27        |
| 2.11 Vergleichende Betrachtung .....                                                                              | 28        |
| <b>3. Kooperationen und Joint Ventures für mittelständische Unternehmen ..</b>                                    | <b>31</b> |
| 3.1 Stärken und Schwächen der mittelständischen Unternehmen .....                                                 | 31        |
| 3.2 Vorteile und Nachteile von Kooperationen und Joint Ventures .....                                             | 32        |
| 3.3 Kooperationen und Joint Ventures als Mittel, um Stärken<br>zu kombinieren und Schwächen zu kompensieren ..... | 33        |
| 3.4 Horizontale und vertikale Kooperationen .....                                                                 | 33        |
| 3.5 Wichtige Kooperationstypen .....                                                                              | 34        |
| 3.6 Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen .....                                                            | 35        |
| 3.7 Kartellrechtliche Vorschriften .....                                                                          | 36        |
| <b>4. Besonders erfolgversprechende Kooperationsformen .....</b>                                                  | <b>37</b> |
| 4.1 Interessengemeinschaften für Einkauf, Export, Messebeteiligung etc. ...                                       | 37        |
| 4.2 Standort-Vorteile nutzen durch Produktionsverlagerung .....                                                   | 38        |
| 4.3 Überwindung von Markteintritts-Barrieren und Erschließung neuer Märkte ..                                     | 38        |
| 4.4 Größenvorteile durch Konzentration .....                                                                      | 39        |
| 4.5 Realisierung von Innovationen .....                                                                           | 40        |
| 4.6 Durchführung von Technologietransfer .....                                                                    | 40        |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>5. Das Wichtigste: Der richtige Partner</b>                                          | 41 |
| 5.1 Kooperationsziele und Strategien                                                    | 41 |
| 5.2 Möglichkeiten der Partnerfindung                                                    | 41 |
| 5.2.1 Internationale Kooperationsnetze                                                  | 42 |
| 5.2.2 Datenbanken und Kooperationsbörsen                                                | 43 |
| 5.2.3 Inserate in Fachzeitschriften etc.                                                | 43 |
| 5.2.4 Kooperationsveranstaltungen                                                       | 44 |
| 5.2.5 Förderprogramme für Forschung & Technologie                                       | 45 |
| 5.2.6 Institutionen und Berater                                                         | 46 |
| 5.2.7 Vergleichende Bewertung                                                           | 46 |
| 5.3 Stärken- und Schwächenprofile                                                       | 47 |
| 5.4 Kooperationsprofil und Übereinstimmung                                              | 49 |
| 5.5 Wichtige Auswahlkriterien                                                           | 50 |
| 5.6 Der Stellenwert von Sprache, Kultur, Mentalität<br>und persönlicher Übereinstimmung | 52 |
| 5.7 Empfehlungen                                                                        | 52 |
| <b>6. Konstituierung einer Kooperation</b>                                              | 53 |
| 6.1 Kooperationsplan                                                                    | 53 |
| 6.2 Einhaltung der Vertraulichkeit                                                      | 54 |
| 6.3 Absichtserklärung                                                                   | 54 |
| 6.4 Kooperationsvereinbarung                                                            | 55 |
| 6.5 Wahl der geeigneten Rechtsform                                                      | 56 |
| <b>7. Für Kooperationen geeignete Rechtsformen</b>                                      | 57 |
| 7.1 Gesellschaften nach deutschem Recht                                                 | 57 |
| 7.1.1 Gesellschaft bürgerlichen Rechts                                                  | 57 |
| 7.1.2 Eingetragener Verein                                                              | 57 |
| 7.1.3 Eingetragene Genossenschaft                                                       | 58 |
| 7.1.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung                                             | 58 |
| 7.2 Ausländische Gesellschaftsformen                                                    | 58 |
| 7.3 Europäische Gesellschaftsformen                                                     | 59 |
| 7.3.1 Einleitung                                                                        | 59 |
| 7.3.2 Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung                                 | 60 |
| 7.4 Zusammenfassende Bewertung                                                          | 60 |
| <b>8. Das Gemeinschafts-Unternehmen (Joint Venture)</b>                                 | 63 |
| 8.1 Ausgewählte Meinungen                                                               | 63 |
| 8.2 Begriffsbestimmung                                                                  | 63 |
| 8.3 Ursprung und Entwicklung                                                            | 64 |
| 8.4 Abgrenzung zu Kooperationen                                                         | 64 |
| 8.5 Vergleich mit Tochterunternehmen                                                    | 65 |
| 8.6 Wichtige Joint-Venture-Typen                                                        | 66 |
| 8.7 Partnersuche und Auswahlkriterien                                                   | 67 |

|            |                                                                                                            |           |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.8        | Wichtige Erfolgsfaktoren                                                                                   | 67        |
| 8.9        | Vorbereitung und Gründungsmodus                                                                            | 68        |
| 8.10       | Geeignete Gesellschaftsformen                                                                              | 69        |
| 8.11       | Partner und Beteiligungen                                                                                  | 70        |
| 8.12       | Organisation und Management                                                                                | 71        |
| 8.13       | Beendigung bzw. Auflösung                                                                                  | 72        |
| <b>9.</b>  | <b>Konstituierung eines Joint Ventures</b>                                                                 | <b>73</b> |
| 9.1        | Planung und Projektierung                                                                                  | 73        |
| 9.2        | Einhaltung der Vertraulichkeit                                                                             | 73        |
| 9.3        | Absichtserklärung                                                                                          | 74        |
| 9.4        | Durchführbarkeitsstudie                                                                                    | 75        |
| 9.5        | Geschäftsplan                                                                                              | 76        |
| 9.6        | Wahl der Gesellschaftsform                                                                                 | 77        |
| 9.7        | Kapitalstruktur der Gesellschaft                                                                           | 78        |
| 9.8        | Joint-Venture-Vertrag                                                                                      | 79        |
| 9.9        | Gesellschaftsvertrag                                                                                       | 80        |
| 9.10       | Zusatzvereinbarungen                                                                                       | 81        |
| 9.11       | Schlußbemerkung                                                                                            | 81        |
| <b>10.</b> | <b>Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen für Joint Ventures im Ausland einschließlich Osteuropa</b> | <b>83</b> |
| 10.1       | Erforderliche Genehmigungen                                                                                | 83        |
| 10.2       | Investitionsanreize und Fördermaßnahmen                                                                    | 84        |
| 10.3       | Kapital- und Gewinntransfer                                                                                | 84        |
| 10.4       | Devisenrechtliche Aspekte                                                                                  | 84        |
| 10.5       | Import- und Exportrestriktionen                                                                            | 85        |
| 10.6       | Aufenthaltsgenehmigung; Arbeits- und Sozialrecht                                                           | 85        |
| 10.7       | Technologietransfer und Schutzrechte                                                                       | 85        |
| 10.8       | Steuerrecht und Steuervorteile                                                                             | 86        |
| 10.9       | Erwerb von Grundbesitz                                                                                     | 86        |
| 10.10      | Teilnahme an Ausschreibungen                                                                               | 86        |
| 10.11      | Rechtssicherheit und Schiedsgerichte                                                                       | 87        |
| 10.12      | Investitionsschutz                                                                                         | 87        |
| 10.13      | Garantien und Bürgschaften                                                                                 | 88        |
| 10.14      | Local content und Preisgestaltung                                                                          | 88        |
|            | <b>Anhang</b>                                                                                              | <b>89</b> |
| <b>1.</b>  | <b>Instrumente und Programme der Europäischen Kommission zur Kooperationsförderung</b>                     | <b>91</b> |
| 1.1        | Büro für Unternehmens-Kooperation (BUK/BRE)                                                                | 91        |
| 1.2        | Business Cooperation Network (BC-NET)                                                                      | 92        |
| 1.3        | Grenzüberschreitende Kooperationsveranstaltungen                                                           | 92        |

|           |                                                                                           |            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.3.1     | EUROPARTENARIAT .....                                                                     | 92         |
| 1.3.2     | INTERPRISE .....                                                                          | 93         |
| 1.3.3     | MEDPARTENARIAT .....                                                                      | 94         |
| 1.3.4     | EUROPALLIANCES .....                                                                      | 94         |
| 1.3.5     | Gemeinschafts-Initiativen im Rahmen der Strukturförderung<br>(INTEREG, RECITE etc.) ..... | 95         |
| 1.4       | Joint Venture PHARE-Programm (JOPP) .....                                                 | 96         |
| 1.5       | European Community Investment Programme (ECIP) .....                                      | 98         |
| 1.6       | Förderprogramme für Forschung & Technologie;<br>Demonstrationsvorhaben .....              | 100        |
| 1.6.1     | Industrielle- und Werkstofftechnologien<br>(BRITE-EURAM) .....                            | 101        |
| 1.6.2     | Informationstechnologien (ESPRIT) .....                                                   | 102        |
| 1.6.3     | Förderung der Energietechnologien (THERMIE) .....                                         | 103        |
| 1.6.4     | Demonstrationsvorhaben Umweltschutz (LIFE) .....                                          | 105        |
| 1.7       | Strategisches Technologie-Transfer-Programm (SPRINT) .....                                | 106        |
| 1.8       | Europäische Forschungskoooperation (EUREKA) .....                                         | 108        |
| <b>2.</b> | <b>Finanzierungsinstrumente und -programme .....</b>                                      | <b>111</b> |
| 2.1       | Internationale Programme und Programme der Europäischen Union ...                         | 111        |
| 2.1.1     | International Finance Corporation (IFC) .....                                             | 111        |
| 2.1.2     | European Investment Bank (EIB) .....                                                      | 112        |
| 2.1.3     | European Bank for Reconstruction and Development<br>(EBRD) .....                          | 112        |
| 2.1.4     | Venture- und Seed Capital .....                                                           | 113        |
| 2.2       | Programme der Bundesrepublik Deutschland .....                                            | 116        |
| 2.2.1     | Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) .....                                                | 116        |
| 2.2.2     | Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) ...                             | 117        |
| 2.2.3     | Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) .....                                    | 117        |
| 2.2.4     | Deutsche Ausgleichsbank (DtA) .....                                                       | 118        |
| 2.2.5     | Kapitalbeteiligungs-Gesellschaften .....                                                  | 119        |
| 2.2.6     | TREUARBEIT AG .....                                                                       | 121        |
| 2.3       | Spezifische Länderprogramme .....                                                         | 122        |
| 2.3.1     | Bayerisches mittelständisches Außenwirtschafts-<br>Beratungsprogramm .....                | 122        |
| 2.3.2     | Bayerisches mittelständisches Kooperationsprogramm .....                                  | 124        |
| <b>3.</b> | <b>Kurzbeschreibung wichtiger Rechts- und Gesellschaftsformen .....</b>                   | <b>127</b> |
| 3.1       | Gesellschaften nach deutschem Recht .....                                                 | 127        |
| 3.1.1     | Gesellschaft bürgerlichen Rechts (BGB) .....                                              | 127        |
| 3.1.2     | Eingetragener Verein (e. V.) .....                                                        | 128        |
| 3.1.3     | Eingetragene Genossenschaft (eG) .....                                                    | 130        |
| 3.1.4     | Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....                                        | 131        |

|           |                                                                                                                                    |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2       | Gesellschaftsrecht der Europäischen Union .....                                                                                    | 133        |
| 3.2.1     | Einleitung .....                                                                                                                   | 133        |
| 3.2.2     | Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung (EWIV) ...                                                                      | 134        |
| 3.2.3     | Europäische Aktiengesellschaft (EURO-AG) .....                                                                                     | 135        |
| 3.2.4     | Europäischer Verein .....                                                                                                          | 136        |
| 3.2.5     | Europäische Genossenschaft .....                                                                                                   | 137        |
| 3.2.6     | Europäische Gegenseitigkeitgesellschaft .....                                                                                      | 137        |
| <b>4.</b> | <b>Fallbeispiele für Joint-Venture-Gründungen in Osteuropa<br/>mit JOPP-Unterstützung .....</b>                                    | <b>139</b> |
| 4.1       | Osteuropäische Reformstaaten .....                                                                                                 | 139        |
| 4.2       | Joint Venture PHARE-Programm .....                                                                                                 | 139        |
| 4.3       | Fallbeispiel: Joint Venture in der Tschechischen Republik<br>mit unbestimmten Ausgang .....                                        | 140        |
| 4.4       | Fallbeispiel: Joint Venture in der Tschechischen Republik<br>mit erfolgreichem Abschluß .....                                      | 141        |
| 4.5       | Häufige Hindernisse bei Joint-Venture-Gründungen in Osteuropa<br>und Empfehlungen .....                                            | 142        |
| <b>5.</b> | <b>Beispiel einer Durchführbarkeits-Studie („Feasibility study“)<br/>für ein Joint Venture in der Tschechischen Republik .....</b> | <b>143</b> |
| 5.1       | Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....                                                                             | 143        |
| 5.2       | Beschreibung der Firma Schraub .....                                                                                               | 144        |
| 5.2.1     | Unternehmensgeschichte und Entwicklung .....                                                                                       | 144        |
| 5.2.2     | Standort, Produkte, Leistungen und Marktanteile .....                                                                              | 144        |
| 5.2.3     | Wichtige Firmen-Kennzahlen .....                                                                                                   | 144        |
| 5.2.4     | Unternehmensführung und Management .....                                                                                           | 145        |
| 5.2.5     | Beteiligungen und Ansprüche Dritter .....                                                                                          | 145        |
| 5.3       | Beschreibung der Firma DOS .....                                                                                                   | 145        |
| 5.3.1     | Unternehmensgeschichte und Entwicklung .....                                                                                       | 145        |
| 5.3.2     | Wichtige Firmen-Kennzahlen .....                                                                                                   | 146        |
| 5.3.3     | Unternehmensführung und Management .....                                                                                           | 147        |
| 5.3.4     | Beteiligungen und Ansprüche Dritter .....                                                                                          | 147        |
| 5.3.5     | Unternehmensziele und Strategien .....                                                                                             | 147        |
| 5.4       | Strategisch-sachliche Übereinstimmung .....                                                                                        | 147        |
| 5.5       | Beschreibung des Joint Ventures .....                                                                                              | 148        |
| 5.5.1     | Unternehmensziele und Strategien .....                                                                                             | 148        |
| 5.5.2     | Beteiligungen in Sach- und Geldwerten .....                                                                                        | 148        |
| 5.6       | Produkt- und Marktanalyse, Wettbewerber .....                                                                                      | 148        |
| 5.6.1     | Situation in Deutschland .....                                                                                                     | 148        |
| 5.6.2     | Situation in Westeuropa .....                                                                                                      | 149        |
| 5.6.3     | Situation in den Osteuropäischen Ländern .....                                                                                     | 150        |
| 5.6.4     | Situation in der ehemaligen CSFR .....                                                                                             | 151        |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>6. Beispiel eines Geschäftsplans („Business plan“)</b>                        |     |
| <b>für ein Joint Venture in der Tschechischen Republik</b>                       | 153 |
| 6.1 Rechtsform und Geschäftssitz                                                 | 153 |
| 6.2 Kapitalbeteiligungen und Regelungen                                          | 153 |
| 6.3 Unternehmensführung und Management                                           | 154 |
| 6.4 Marketing-Konzept                                                            | 154 |
| 6.5 Umsatz- und Gewinnplanung                                                    | 155 |
| 6.6 Investitionsplanung                                                          | 156 |
| 6.7 Personalkonzept                                                              | 157 |
| 6.8 Finanzplanung                                                                | 157 |
| 6.8.1 Investitionen                                                              | 157 |
| 6.8.2 Finanzierungsmodell                                                        | 157 |
| 6.9 Bewertung und Empfehlungen                                                   | 158 |
| 6.9.1 Politisches und wirtschaftliches Umfeld                                    | 158 |
| 6.9.2 Geschäftsplanung                                                           | 158 |
| 6.9.3 Kritischer Zeitfaktor                                                      | 158 |
| 6.9.4 Empfehlungen                                                               | 158 |
| <b>7. Wichtige Kontaktadressen</b>                                               | 159 |
| 7.1 Ständige Vertretungen der Europäischen Kommission                            | 159 |
| 7.2 Euro-Info-Centers in Deutschland                                             | 160 |
| 7.3 BC-NET-Berater in Deutschland                                                | 163 |
| 7.4 BRE-Korrespondenten in Deutschland                                           | 169 |
| 7.5 SPRINT-Beratungsstellen in Deutschland                                       | 171 |
| 7.6 Industrie- und Handelskammern (IHK)                                          | 173 |
| 7.7 Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW)                  | 179 |
| <b>8. Muster-Vereinbarungen zu Kooperationen und Joint Ventures</b>              | 181 |
| 8.1 Erklärung zur Einhaltung der Vertraulichkeit<br>(„Non-Disclosure Agreement“) | 181 |
| 8.2 Absichtserklärung für Kooperation („Letter of Intent“)                       | 181 |
| 8.3 Kooperationsvereinbarung („Cooperation Agreement“)                           | 181 |
| 8.4 Joint-Venture-Vertrag („Joint Venture Agreement“)                            | 181 |
| Literatur                                                                        | 193 |
| Der Autor                                                                        | 195 |
| Stichwortverzeichnis                                                             | 197 |