



Erfahrungen eines gescheiterten Joint Ventures

Wie ein erfolgreiches Joint Venture durch Meinungsverschiedenheiten mit dem indischen Partner über die strategische Ausrichtung zum wirtschaftlichen Desaster wurde und das europäische Unternehmen Indien als Markt verlor.

Joint Venture scheiterte am eigenen Erfolg

Es war eine Erfolgsstory: Ein europäischer Weltmarktführer dominierte mit einem indischen Partner im Gemeinschaftsunternehmen den indischen Wachstumsmarkt für Maschinenbau. Mit innovativer Technologie „*Made in Germany*“ und mit Hilfe des lokalen Partners gewann man gemeinsam aggressiv Marktanteile, sodass Umsatz und Gewinn schnell in Millionenhöhe flossen.

Doch bald führte der Erfolg zu unterschiedlichen Interessen und Meinungsverschiedenheiten der Gesellschafter, die rasch eskalierten. So wollte der indische Partner das Unternehmen noch deutlich aggressiver wachsen lassen mit dem Ziel, seine Anteile innerhalb weniger Monate an die Börse zu bringen. Er versprach sich „dutzende Millionen“. Die deutsche Seite aber wollte – typisch Mittelstand – eher auf ein nachhaltiges Wachstum setzen und einen Börsengang vermeiden. Als Familienunternehmen sollte die Gesellschafterstruktur bitte so bleiben, wie sie ursprünglich vereinbart war... Der indische Partner sah sich um seine „Millionen“ betrogen und begann danach, den deutschen Partner seine Frustration immer mehr spüren zu lassen. So stoppte bereits nach kurzer Zeit jedes Berichtswesen an den deutschen Gesellschafter und es entstand Intransparenz. Und nach weiteren 12 Monaten, in denen der deutsche Gesellschafter (aus Sicht des indischen Partners „unverschämterweise“) weiterhin keinerlei Interesse an einem IPO zeigte, wurden technische Zeichnungen und Produktionsmittel von dem indischen Partner in einer von dem indischen Partner heimlich neu gegründeten Produktionsgesellschaft missbraucht. Daraus resultierte der finale Bruch der Partnerschaft und es folgten jahrelange Rechtsstreitigkeiten, die durch alle Instanzen führten.

JV „Partner“ beförderte europäischen Technologielieferanten ins Abseits

Entgegen der anfänglichen Erwartung des europäischen Gesellschafters hatten die Rechtsstreitigkeiten für viele Jahre zur Folge, dass nicht etwa der indische Partner, sondern das europäische Unternehmen im indischen Markt temporär nicht mehr tätig sein konnte und die Kontrolle in Indien komplett verlor. So dauert es fast 10 Jahre, bis man endlich auf der höchsten Ebene der indischen Gerichtsbarkeit doch Recht bekam – aber in der Zwischenzeit einige Millionen Euro für

den Zwist verbrannt hatte, einhergehend mit einem nachhaltigen Imageverlust des deutschen Technologieführers im indischen Markt.

In dieser Situation wurde WB mit der Analyse beauftragt, Marktgegebenheiten auszuloten und im Rahmen eines Krisenmanagements festzustellen, wie ein erneuter Markteintritt unter erschwerten Bedingungen, wie z.B. der aggressiven „Klagekultur“ des ehemaligen Partners möglich scheint. Beispielsweise klagte der indische Partner gegen jeden Schritt des deutschen Unternehmens in Indien. Das europäische Unternehmen wollte sich in Indien von allen Altlasten befreien und einen erneuten Marktzugang „wieder von Null an“ aufbauen.

Erfolgreiches Krisenmanagementprojekt

Unter der Leitung von WB konnten folgende Arbeiten erfolgreich erfüllt werden:

- Übernahme der lokalen Verantwortung für die Ausrichtung der Restrukturierung, die einen erneuten Markteintritt ermöglicht
- Entwicklung einer möglichen strategischen Neuausrichtung (Strategieentwicklung)
- Kontaktaufbau und Verhandlungen mit ehemaligen Kunden sowie Geschäftspartnern, um die Vertrauensbasis wieder herzustellen
- Aufbau einer neuen Vertriebs- und Servicestruktur
- Planung auf Aufbau einer lokalen Personalstruktur
- Neuaufbau von Compliance und Risikomanagement
- Gespräche mit Unternehmensfachverbänden, Ministerien und Behörden

Nach zwei Jahren wurden alle Voraussetzungen geschaffen, dass das Unternehmen handlungsfähig ist, um sich mit klarer strategischer Ausrichtung in Indien aktiv zu beteiligen. Damit konnte eines unserer umfangreichsten und komplexesten Krisenmanagementprojekte erfolgreich abgeschlossen werden.

Vom Traumpartner zum Albtraum

Die Ausgangslage war kompliziert und das bereits verlorene Kapital enorm. Es bestand mehrere Jahre Stillstand und es gab keine Aussicht auf Besserung. Der ehemalige indische Partner setzte sein hervorragendes Netzwerk aktiv gegen das deutsche Unternehmen ein und schreckte auch nicht vor drastischen Schritten zurück, wie zum Beispiel falschen Verdächtigungen und massive Drohungen im Markt zu verbreiten.

So war das europäische Unternehmen jahrelang damit beschäftigt, sich mit allen zur Verfügung stehenden juristischen Mitteln zu wehren. An einem Wiederbeleben der eigenen Marktaktivitäten in Indien war in einem solchen Umfeld nicht zu denken.

Lessons learned: Vertrauen ist gut, lokales Engagement ist besser!

Warum kam es im besagten Joint Venture zum Bruch mit dem Partner und anschließend zum Super-GAU?



Aus unserer Perspektive liefern bereits beim Geschäftsaufbau ganz klassische Muster ab: Der europäische Gesellschafter überließ die komplexen und zeitaufwendigen bürokratischen Prozesse ausschließlich dem indischen Partner beziehungsweise dem lokalen indischen Geschäftsführer. Die Nicht-Auseinandersetzung mit der Materie führte dazu, dass der europäische Gesellschafter bald überfordert und vom indischen Partner, respektive Geschäftsführer abhängig (und mitunter auch erpressbar) wurde. Aufgrund fehlender Detailkenntnisse konnten die Prozesse in Indien nicht mehr faktenbasiert begleitet und aktiv gesteuert werden. Das (eigene) indische Unternehmen hat sich weitgehend verselbstständigt.

Ziel muss es in Indien immer sein, dieses Auseinanderdriften von Vertrauen, Verständnis und Kontrolle – in allen Phasen der Zusammenarbeit – zu verhindern. Nur wenn man selbst fachlich und operativ in Indien „investiert“ und sich um die lokale Organisation samt Strategie und Prozesse kümmert, kann ein Unternehmen, sei es ein Joint Venture oder ein eigenes, in Indien langfristig funktionieren.