

LEGAL

## Erfolgreich kooperieren

Rechtliche Aspekte nationaler und internationaler Kooperationen

ADVISORY





# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	2
<b>2</b>	<b>Zusammenfassung</b>	3
<b>3</b>	<b>Teilnehmerprofil</b>	4
	3.1 Zielsetzungen	4
	3.2 Methodisches Vorgehen	4
	3.3 Unternehmensgrösse und Branche	5
<b>4</b>	<b>Bedeutung von nationalen und internationalen Kooperationen</b>	6
	4.1 Generelle Bedeutung von Kooperationen	6
	4.2 Neue Kooperationen in den letzten fünf Jahren	7
	4.3 Kooperationsbereiche und Motive	9
	4.3.1 Nationale und internationale Kooperationsbereiche	9
	4.3.2 Zunahme von Kooperationen nach Bereichen	10
	4.3.3 Hauptmotive für Kooperationen	11
	4.4 Geographischer Blickwinkel	12
<b>5</b>	<b>Kooperationsformen</b>	13
	5.1 Wahl der geeigneten Kooperationsform	13
	5.2 Vor- und Nachteile der Kooperationsformen	13
	5.3 Konkret gewählte Kooperationsformen	15
	5.4 Geographischer Blickwinkel bei der Wahl von Kooperationsformen	16
	5.4.1 Beispiel Osteuropa	17
	5.4.2 Beispiel China	18
	5.4.3 Beispiel Indien	19
	5.5 Steuerliche Aspekte bei der Wahl von Kooperationsformen	20
	5.5.1 Vertragliche Kooperationen	20
	5.5.2 Equity Joint Ventures	20
	5.6 Entscheidung über die Kooperationsform	21
<b>6</b>	<b>Inhaltliche Ausgestaltung der Kooperationsverhältnisse</b>	22
<b>7</b>	<b>Konflikte zwischen Kooperationspartnern</b>	24
	7.1 Konflikte	24
	7.2 Gründe für Konflikte	25
	7.3 Dauer der Streitbeilegungsverfahren	26
	7.4 Zuständigkeit	26
<b>8</b>	<b>Ausblick</b>	27
<b>9</b>	<b>Kontakt</b>	28

# 1 Vorwort

Was sind die Gründe, dass schweizerische Unternehmen Kooperationen eingehen? Welche Entscheidmechanismen und welche Kriterien sind für die Wahl einer Kooperationsform massgebend? Welche Ziele und wirtschaftlichen Vorteile werden durch Kooperationen angestrebt? Warum entstehen immer wieder Konflikte zwischen den Kooperationspartnern und wie wären solche zu vermeiden?

Solche Fragestellungen bilden die Grundlage der vorliegenden Studie von KPMG Legal über rechtliche Aspekte bei nationalen und internationalen Kooperationen. An dieser Studie haben insgesamt 224 in der Schweiz ansässige Unternehmen teilgenommen. Dabei konnten 60 Unternehmensvertreter, in der Regel CEOs, CFOs und Legal Counsels, in einem persönlichen Gespräch zum Themenkomplex befragt werden.

Es hat uns beeindruckt, dass unsere Gesprächspartner sehr offen über ihre positiven und negativen Erfahrungen mit Kooperationen gesprochen haben. Unser Dank gilt daher den Teilnehmern unserer Studie. Ein weiteres Dankeschön geht an die Mitarbeitenden von KPMG Legal, welche an den Interviews und der Datenauswertung mitgewirkt haben.

Stefan Zwicker  
Mitglied  
der Geschäftsleitung

Daniel Lengauer  
KPMG Legal  
Deutschschweiz

Giordano Rezzonico  
KPMG Legal  
Romandie

## 2 Zusammenfassung

Die Ergebnisse der Umfrage haben die Erwartung bestätigt, dass Kooperationen für viele schweizerische Unternehmen im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit von zentraler Bedeutung sind. Es hat sich gezeigt, dass die überwiegend grosse Mehrheit der befragten Unternehmen sowohl national als auch international an Kooperationen beteiligt sind. In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass rund 80% der befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren neue nationale und mehr als 64% der Unternehmen im gleichen Zeitraum neue internationale Kooperationen eingegangen sind. Im internationalen Umfeld stehen Kooperationen mit Partnern in den EU-Staaten klar im Vordergrund. Von wesentlicher Bedeutung sind zudem Kooperationen mit Partnern in den USA, in den neuen EU-Staaten und in China/Taiwan.

Sowohl national als auch international stehen Kooperationen in den Bereichen Absatz & Vertrieb, Beschaffung und Produktion im Vordergrund. Hauptmotive für kooperatives Handeln sind Kostenersparnisse, Know-how-Transfer, Effizienzsteigerungen und die Nutzung von Synergieeffekten.

Hinsichtlich der rechtlichen Ausgestaltung von Kooperationsverhältnissen werden von den befragten Unternehmen vertragliche Kooperationen gegenüber Equity Joint Ventures bevorzugt. Die augenfällige Präferenz hat ihre Ursache in der nach Ansicht der Befragten grösseren gestalterischen Flexibilität und Aufhebungsmöglichkeit der vertraglichen Kooperationsform. Demgegenüber werden Equity Joint Ventures vor allem bei grossen, kapitalintensiven Projekten bevorzugt.

Für die Befragten stehen bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Kooperationsverhältnisse die Regelungen über die Mitbestimmungs- und Aufhebungsmöglichkeiten sowie über die Erfolgsbeteiligung im Vordergrund.

Die befragten Unternehmen gaben an, Konflikte mit ihren Kooperationspartnern möglichst vermeiden zu wollen. Dennoch zeigt sich, dass Konflikte zwischen den Kooperationspartnern nicht selten sind. 26% der befragten Unternehmen gaben an, mit Kooperationspartnern in Rechtsstreitigkeiten verwickelt gewesen zu sein. Auffallend ist, dass 38% der Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als CHF 128 Mio. (Grossunternehmen) in Rechtsstreitigkeiten verwickelt waren, währenddessen dies nur für 8% der Gesellschaften mit einem Umsatz mit weniger als CHF 40 Mio. (Kleinunternehmen) zutrifft. Hauptgründe für solche Konflikte sind Vertragsverletzungen seitens eines Kooperationspartners, unklare Verträge sowie Kommunikationsprobleme und Mentalitätsunterschiede, wobei diese Aspekte vorwiegend bei internationalen Kooperationen von Bedeutung sind.

## 3 Teilnehmerprofil

### 3.1 Zielsetzungen

Das heutige wirtschaftliche Umfeld ist gekennzeichnet durch vielfältige Ausprägungen von Kooperationen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Wertschöpfungsstufen. Ziel der vorliegenden Studie ist, einige zentrale Aspekte in Bezug auf die Ausgestaltung von Kooperationsverhältnissen schweizerischer Unternehmen im nationalen und internationalen Umfeld zu beleuchten und aufzuzeigen. Dazu wurden für die Studie folgende Themenkreise näher untersucht:

- Bedeutung und Anzahl der Kooperationen
- Nationale und internationale Verbreitung
- Kooperationsformen
- Kriterien für die Wahl einer Kooperationsform
- Vor- und Nachteile der einzelnen Kooperationsformen
- Inhaltliche Ausgestaltung
- Streitbeilegungsmechanismen

### 3.2 Methodisches Vorgehen

Für die Studie wurden in der Schweiz ansässige Unternehmen unterschiedlicher Grösse und aus verschiedenen Branchen angeschrieben. Davon ausgenommen waren Banken, Versicherungen und andere Finanzintermediäre, da das Kooperationsverhalten dieser regulierten Institute eng mit speziellen gesetzlichen Rahmenbestimmungen zusammenhängt und sich somit ein repräsentativer Vergleich mit anderen Branchen nur unvollständig anstellen lässt. Adressaten des Fragebogens waren vorwiegend CEOs, CFOs und Legal Counsels. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum Oktober bis Dezember 2005.

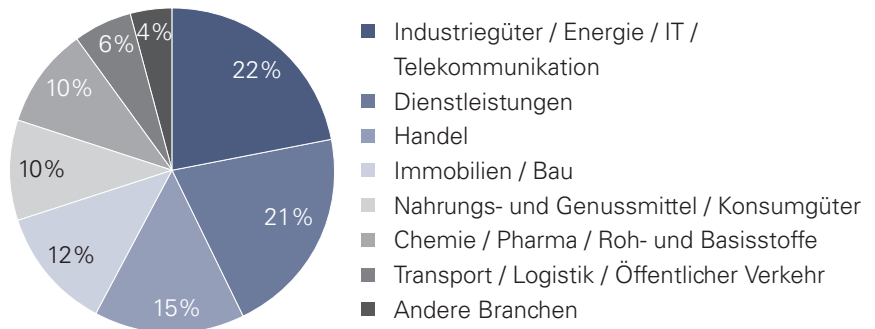
Insgesamt haben 224 Unternehmen an der Studie teilgenommen, wovon 60 bei einem persönlichen Gespräch befragt werden konnten. Die restlichen 164 beantworteten Fragebogen gingen auf dem schriftlichen Weg ein.

### 3.3 Unternehmensgrösse und Branche

Als massgebender Faktor zur Bestimmung der Unternehmensgrösse wurde der Jahresumsatz herangezogen. Die Aufschlüsselung der an der Studie beteiligten Unternehmen nach ihrer Grösse ergibt folgendes Bild:

- 44% Grossunternehmen:  
Gesellschaften mit einem Jahresumsatz ab CHF 128 Mio., kotierte Gesellschaften oder deren Tochtergesellschaften
- 25% mittelgrosse Unternehmen:  
Gesellschaften mit einem Jahresumsatz zwischen CHF 40 Mio. und CHF 128 Mio., welche nicht kotiert sind
- 31% Kleinunternehmen:  
Gesellschaften mit einem Jahresumsatz bis CHF 40 Mio.

*In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? (Mehrfachnennungen möglich)*



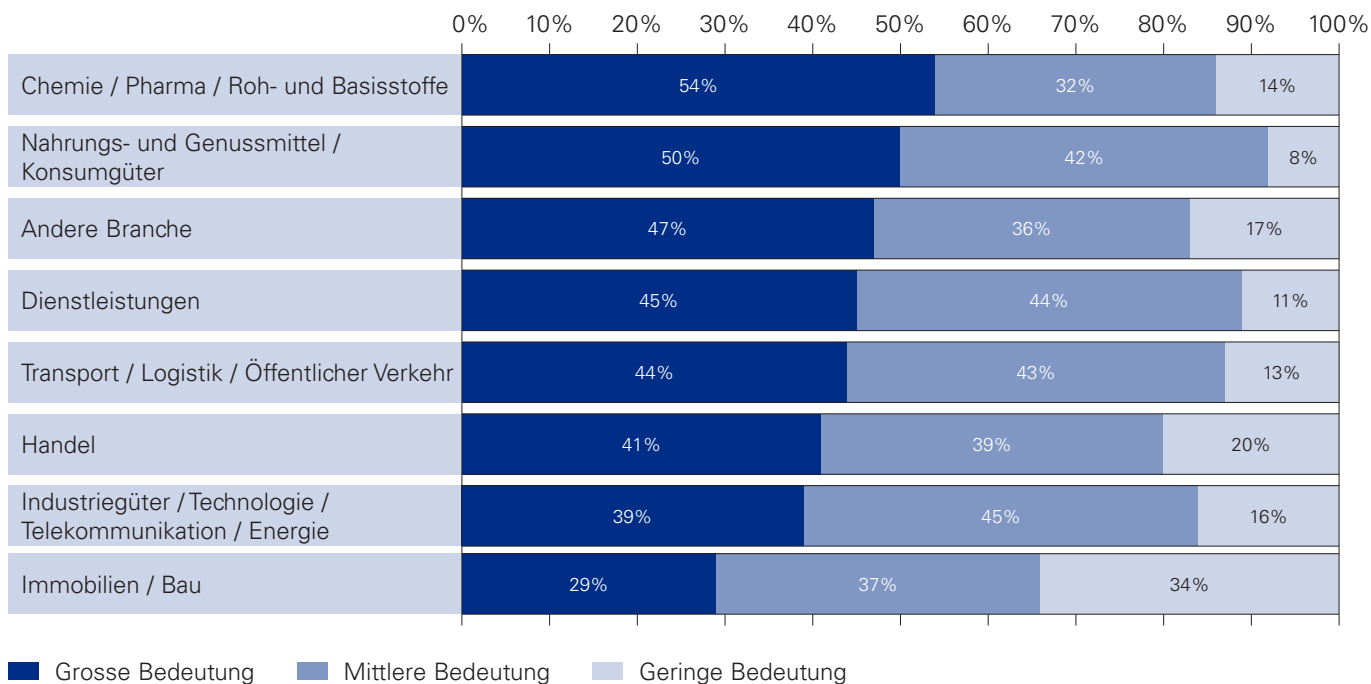
## 4 Bedeutung von nationalen und internationalen Kooperationen

### 4.1 Generelle Bedeutung von Kooperationen

Die Ergebnisse der Befragungen vermitteln ein klares Bild zur Bedeutung von Kooperationen. Für 45% der befragten Unternehmen sind Kooperationen auf nationaler und internationaler Ebene von grosser Bedeutung. Während 38% der Unternehmen Kooperationen mit Dritten als nach wie vor wichtig taxieren, sind solche nur für 17% unbedeutend.

Ein Branchenvergleich ergibt folgendes Bild: Im Bereich Chemie/Pharma wird Kooperationen tendenziell eine grosse Bedeutung beigemessen. Gleiches gilt für die Nahrungsmittel- und Konsumgüterindustrie. Hingegen haben in der Immobilien- und Baubranche mehr als ein Drittel der zugehörigen Unternehmen die Bedeutung von Kooperationen als gering bezeichnet. Allerdings sagten gerade in diesen Branchen am meisten Unternehmen aus, sie seien an mehr als zehn Kooperationen beteiligt. Dieses Ergebnis gründet wohl darin, dass sich viele Baugesellschaften in auftrags-spezifischen «Arbeitsgemeinschaften» zusammenschliessen, um grössere Aufträge annehmen und abwickeln zu können. Diese Art der Kooperationsform ist in der Baubranche üblich und durch den schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein (SIA) weitgehend standardisiert.

Welche Bedeutung haben Kooperationen für Ihr Unternehmen (Auswertung nach Branchen)?



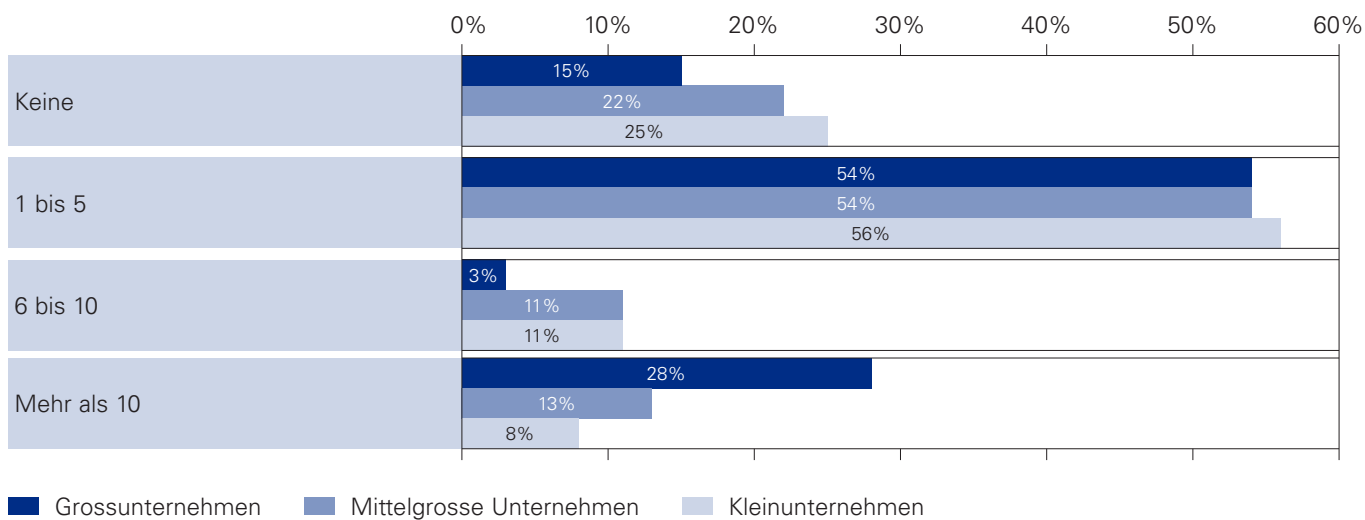


## 4.2 Neue Kooperationen in den letzten fünf Jahren

Die offensichtlich zunehmende Bedeutung von Kooperationen für Unternehmen wird belegt durch die zahlenmässige Entwicklung der letzten fünf Jahre. Danach sind rund 80% der befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren neue nationale Kooperationen und mehr als 64% der Unternehmen in derselben Zeitspanne neue internationale Kooperationen eingegangen.

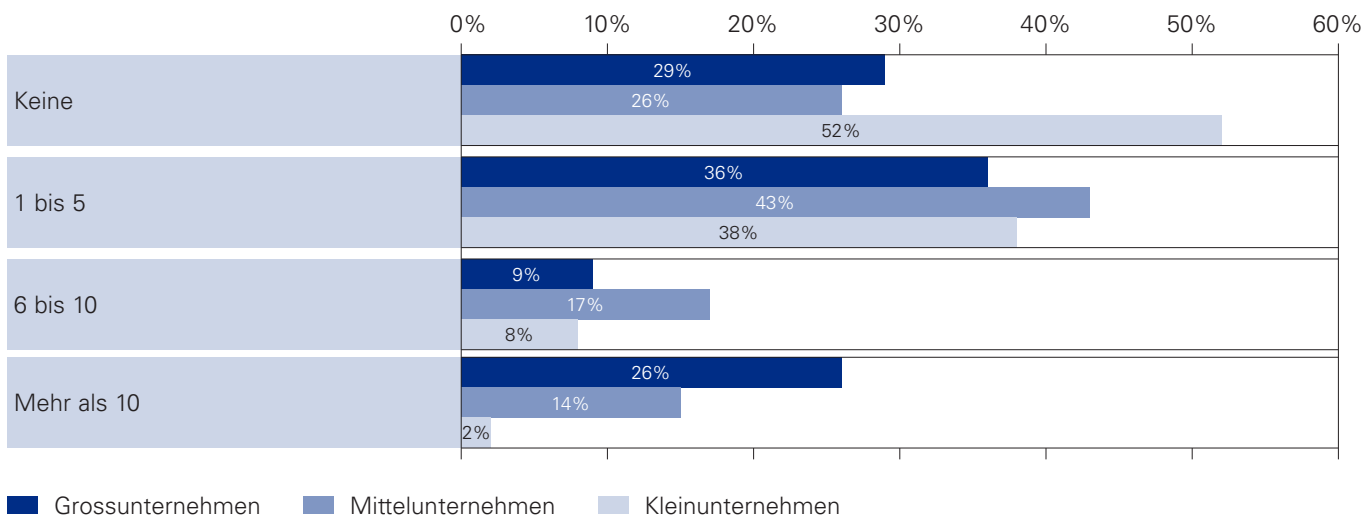
Bei der Anzahl neuer nationaler Kooperationen gibt es zwischen den grossen Unternehmen und den kleinen Unternehmen markante Unterschiede. Nur 8% der kleinen Unternehmen sind in den letzten fünf Jahren mehr als zehn Kooperationen eingegangen. Bei den grossen Unternehmen sind es demgegenüber immerhin 28%.

Wie viele nationale Kooperationen ist Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren eingegangen?



Der Unterschied zwischen grossen und kleinen Unternehmen ist bei internationalen Kooperationen noch grösser, geben doch 52% der kleinen Unternehmen an, in den letzten fünf Jahren keine neuen internationalen Kooperationen eingegangen zu sein. Bei den Grossunternehmen geben dies nur 29% an. Dahingehend sind 26% der grossen Unternehmen mehr als zehn neue internationale Kooperationen eingegangen. Bei den kleinen Unternehmen sind es nur noch 2%.

Wie viele internationale Kooperationen ist Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren eingegangen?



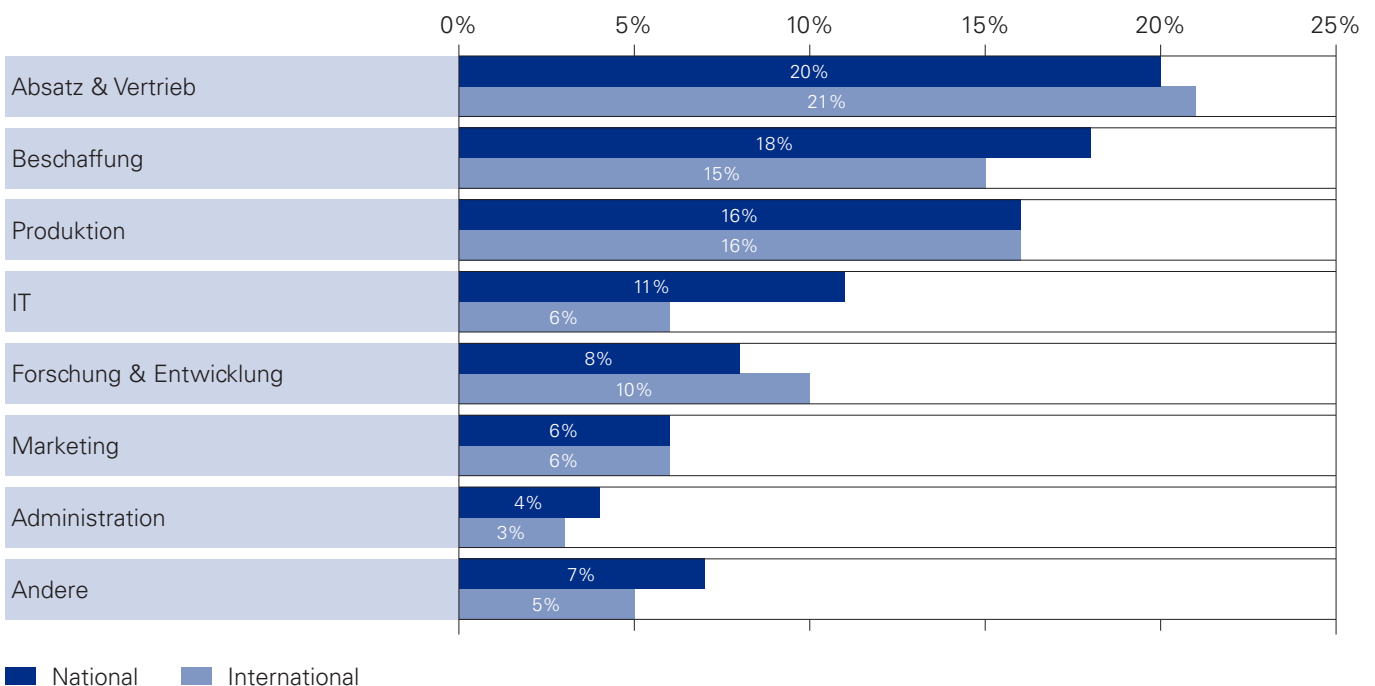
### 4.3 Kooperationsbereiche und Motive

#### 4.3.1 Nationale und internationale Kooperationsbereiche

Kooperationen stehen vor allem in den Bereichen Absatz & Vertrieb, Beschaffung und Produktion im Vordergrund. Dies betrifft sowohl nationale als auch internationale Kooperationen. Der Bereich Forschung & Entwicklung spielt bei internationalen Kooperationen eine etwas grössere Rolle als bei nationalen Kooperationen.

Demgegenüber bestehen im Bereich IT mehr nationale Kooperationen. Dies mag auf den ersten Blick vielleicht erstaunen, gilt doch beispielsweise Indien als Paradebeispiel für Outsourcing und Zusammenarbeit im IT-Sektor. Allerdings könnten erhöhte gesetzliche Anforderungen zum grenzüberschreitenden Datentransfer (Datenschutz) oder praktische Überlegungen wie geringere sprachliche, kulturelle und rechtliche Hürden dazu führen, dass im Bereich IT eher nationale Kooperationen eingegangen werden.

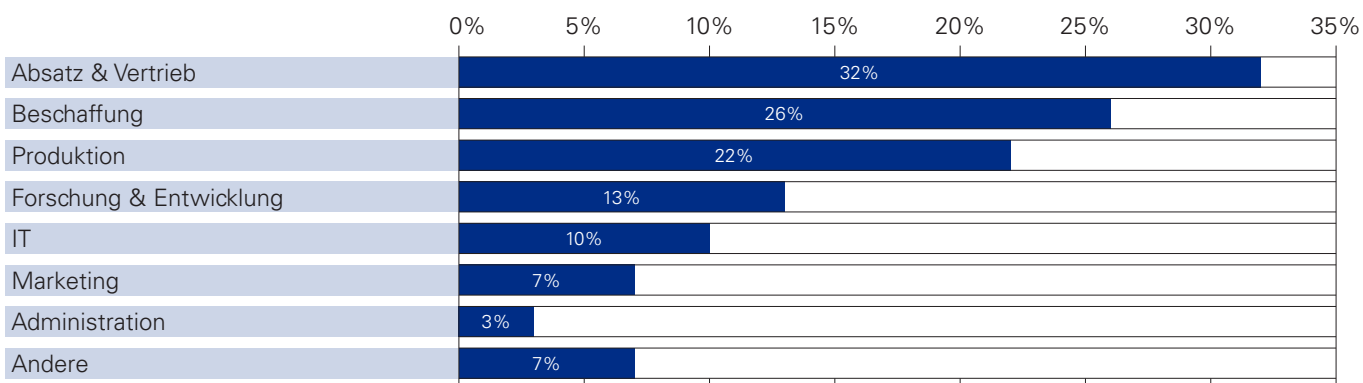
*In welchen Bereichen bestehen in Ihrem Unternehmen nationale oder internationale Kooperationen?  
(Mehrfachnennungen möglich)*



### 4.3.2 Zunahme von Kooperationen nach Bereichen

Betrachtet man die zahlenmässige Entwicklung neuer Kooperationen für die untersuchten Branchen, so zeigt sich für den Zeitraum der vergangenen fünf Jahre, dass vor allem in den Bereichen Absatz & Vertrieb sowie Beschaffung und Produktion eine Zunahme neuer Kooperationen zu verzeichnen war. Im Mittelfeld rangieren Forschung & Entwicklung sowie IT. Nur eine geringe Anzahl neuer Kooperationen wurde in den Bereichen Marketing und Administration eingegangen.

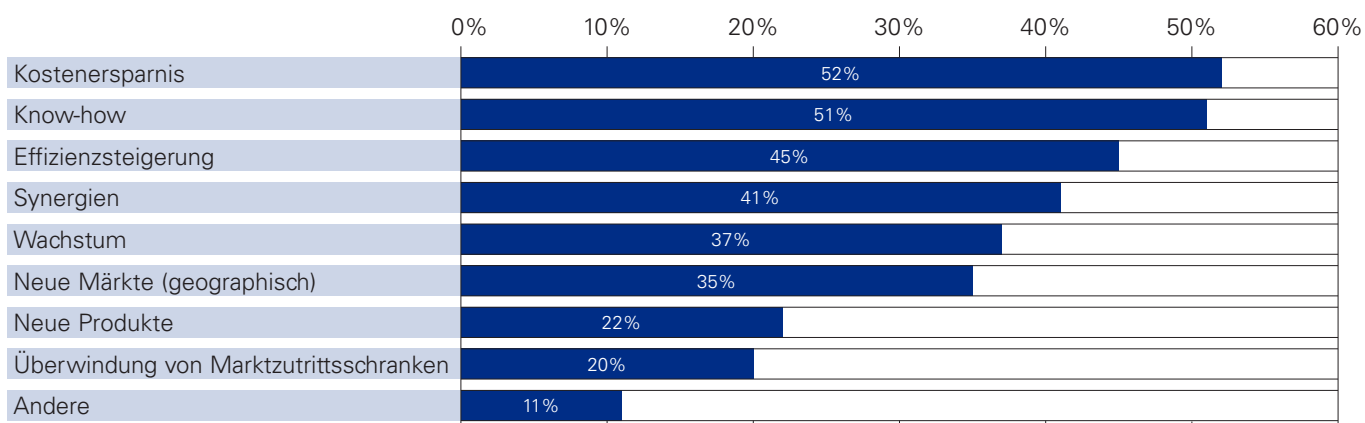
*In welchen Bereichen ist darüber hinaus eine Zunahme von Kooperationen zu verzeichnen? (Mehrfachnennungen möglich)*



### 4.3.3 Hauptmotive für Kooperationen

Untersucht man die Motive für das Eingehen einer Kooperation, so liegen nach Ansicht der Unternehmen die grössten Chancen im Bereich der Kostenersparnis, des Know-how-Transfers, der Effizienzsteigerung und der Nutzung von Synergieeffekten. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Motive der produktspezifischen Erschliessung neuer Märkte und die Überwindung von Marktzutrittschranken im Vergleich zu den erstgenannten Motiven eher von untergeordneter Bedeutung sind.

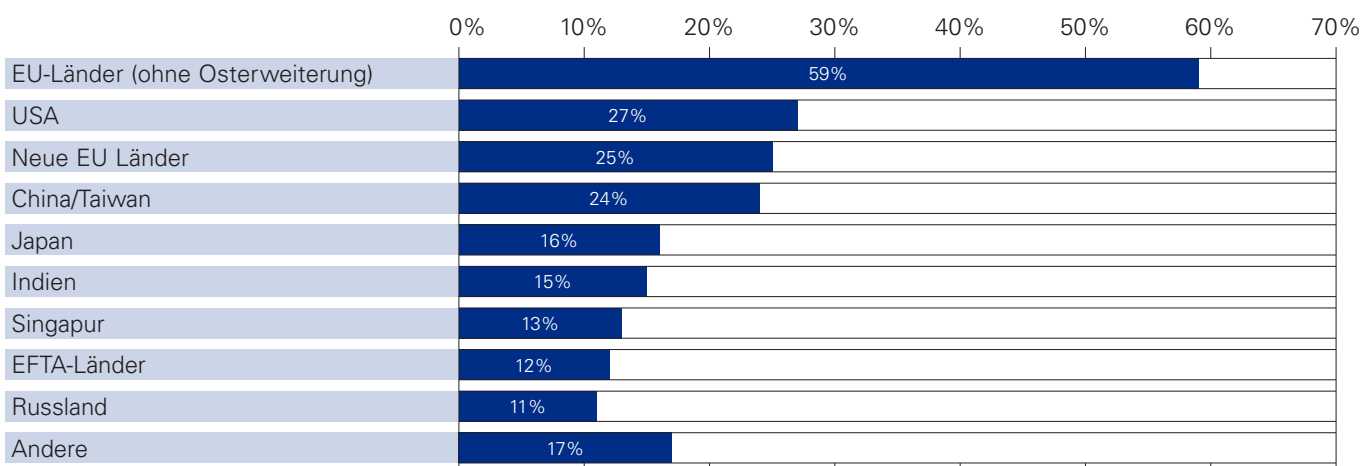
Aus welchen Motiven geht Ihr Unternehmen Kooperationen ein? (Mehrfachnennungen möglich)



#### 4.4 Geographischer Blickwinkel

Im internationalen Vergleich stehen Kooperationen mit Partnern in den EU-Staaten (ohne Osterweiterung) klar im Vordergrund. Für mehr als 20% der Unternehmen sind aber auch Kooperationen mit Partnern in den USA, in den neuen EU-Staaten und in China/Taiwan von Bedeutung.

*In welchen Ländern/Regionen ausserhalb der Schweiz ist Ihr Unternehmen an Kooperationen beteiligt?  
(Mehrfachnennungen möglich)*



Zudem zeigt unsere Analyse: Im Bereich Chemie/Pharma werden vor allem Japan und die USA bevorzugt; dabei geht es den Unternehmen in erster Linie um gut ausgebildete Arbeitskräfte (Forschungsstandorte) und eine intakte Infrastruktur. Anders präsentiert sich der Sektor der Industriegüter, Technologie, Energie und Telekommunikation: Hier zeigt sich eine herausragende Bedeutung von China/Taiwan und Indien. Dieses Ergebnis ist auf die tiefen Lohnkosten zurückzuführen, und auf die gute Ausbildung der Fachkräfte im Technologiebereich in Indien.

## 5 Kooperationsformen

### 5.1 Wahl der geeigneten Kooperationsform

Die Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen unter Wahrung wirtschaftlicher und rechtlicher Selbstständigkeit kann auf Basis einer Kooperationsvereinbarung oder mittels eines gemeinsam gehaltenen Rechtsträgers stattfinden. Entsprechend wird bei den Kooperationsformen im Wesentlichen zwischen vertraglichen Kooperationen und Equity Joint Ventures unterschieden.

Bei Equity Joint Ventures sind die Kooperationspartner gemeinsam an einem Unternehmen beteiligt. Das von den Kooperationspartnern gehaltene Unternehmen hat eigene Organe, nimmt selbstständig am Rechtsverkehr teil und bildet sowohl rechtlich als auch organisatorisch eine Einheit. Nicht notwendig ist die wirtschaftliche Selbstständigkeit des Gemeinschaftsunternehmens. Entscheiden sich die Kooperationspartner für die Form des Equity Joint Ventures, müssen sie sich u. a. über die Rechtsform des Unternehmens (in der Regel eine Aktiengesellschaft) und die Beteiligungsverhältnisse einigen.

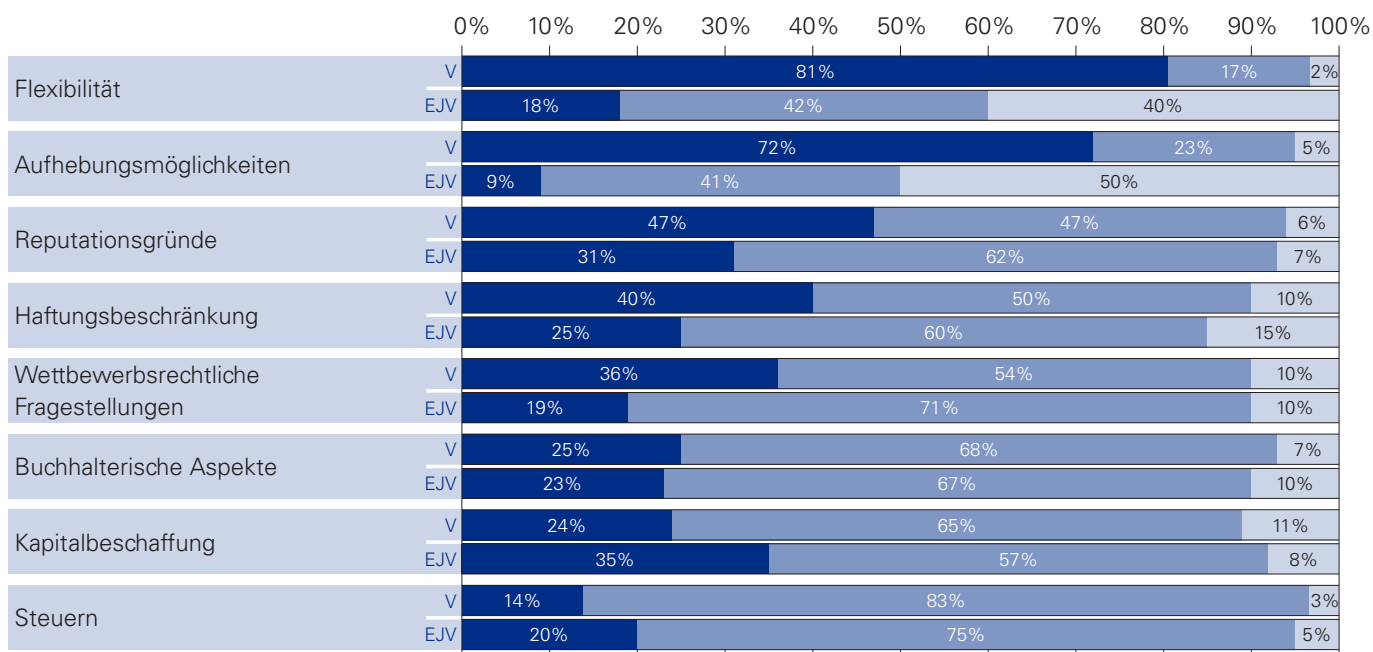
Bei vertraglichen Kooperationen erfolgt die Zusammenarbeit nicht über ein gemeinsames Unternehmen, also ohne Kapitalverflechtung. Die Kooperation ist ausschliesslich durch Verträge geregelt.

### 5.2 Vor- und Nachteile der Kooperationsformen

Die Kooperationsformen haben Vor- und Nachteile, wobei bei der Beurteilung immer die strategischen und wirtschaftlichen Vorgaben der jeweils beteiligten Unternehmen berücksichtigt werden müssen. Ob beispielsweise eine langfristige und hohe Bindungswirkung bei einer Kooperation positiv oder negativ beurteilt wird, hängt primär von der Unternehmensplanung ab. Im Einzelfall lassen sich Vor- und Nachteile auch durch geeignete Vertragsgestaltung in der gewollten Richtung verändern und gestalten. Die Beurteilung hängt dabei auch vom Vertrauen in den jeweiligen Partner ab.

Die Teilnehmer der Studie gaben zu den Vor- und Nachteilen der einzelnen Kooperationsformen folgende Einschätzung ab:

Schätzen Sie die im folgenden genannten Kriterien bei einer vertraglichen Kooperation oder bei einem Equity Joint Ventures als Vor- oder als Nachteil ein?



V Vertragliche Kooperationen      ■ Als Vorteile      ■ Weder noch      ■ Als Nachteile  
 EJV Equity Joint Ventures

Die Detailanalyse zeigt: Bei grossen, kapitalintensiven und auf längere Sicht ausgelegten Projekten neigen die befragten Unternehmen dazu, Kooperationen mit Dritten durch Equity Joint Ventures zu regeln. Folgende Hauptgründe wurden für das Eingehen eines Equity Joint Ventures aufgeführt:

- Die zu tätigenden Investitionen können von einem Kooperationspartner allein nicht finanziert und amortisiert werden. Allenfalls wird eine Finanzierung des Gemeinschaftsunternehmens durch eigene Kreditaufnahme am Kapitalmarkt angestrebt.



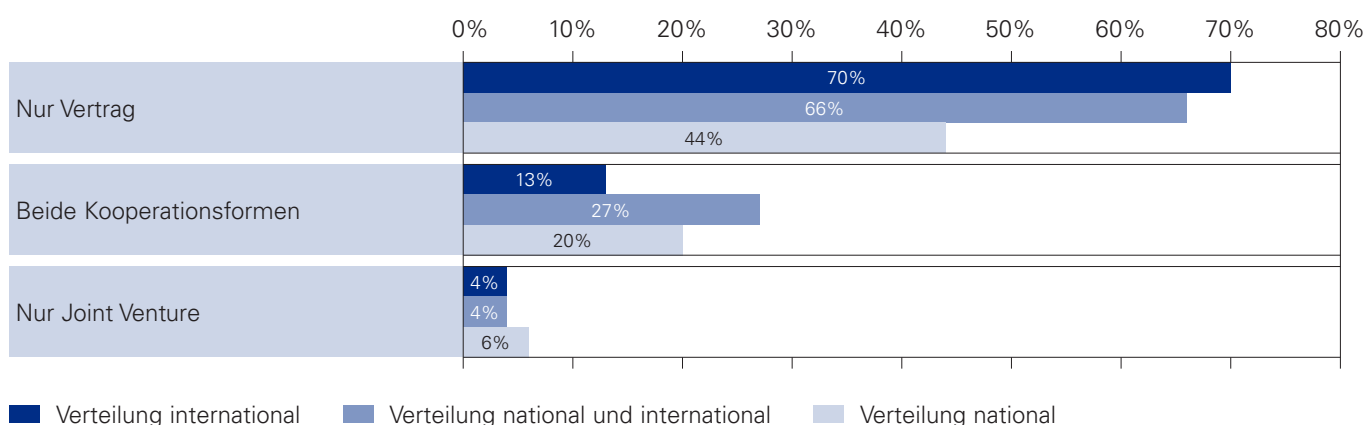
- Die Haftung der Kooperationspartner (Muttergesellschaften) kann auf das eingesetzte Kapital im Gemeinschaftsunternehmen begrenzt werden.
- Eine langfristige Kontinuität in Bezug auf die beteiligten Kooperationspartner kann gewährleistet werden.
- Es kann, im Vergleich zu vertraglichen Verbindungen, eine engere Bindung und Verflechtung der Kooperationspartner erreicht werden. Dies verhindert, dass die Kooperationspartner sich zu schnell und ohne erhebliche Kostenfolgen voneinander lösen können und erhöht zudem die Bereitschaft, eine gütliche Einigung zu erzielen.

Ein Equity Joint Venture dürfte auch für den Ausbau der Kooperation durch Beitritt von weiteren Partnern eher geeignet sein. Die Befragung hat allerdings gezeigt, dass Unternehmen in der Regel eine Kooperation nur mit einem Partner eingehen. Nur etwa 20% der Unternehmen gaben an, dass durchschnittlich mehr als zwei Kooperationspartner an einer Kooperation beteiligt sind.

### 5.3 Konkret gewählte Kooperationsformen

In den letzten fünf Jahren sind bei den befragten Unternehmen, die Kooperationen eingegangen sind, vorwiegend vertragliche Kooperationen zur Anwendung gekommen. Auch über einen längeren Zeitraum gesehen, wurden die vertraglichen Kooperationen bevorzugt.

*In welcher Form wurden in Ihrem Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren die folgenden Kooperationsformen auf nationaler und/oder internationaler Ebene ausgestaltet? (Mehrfachnennungen möglich)*



#### 5.4 Geographischer Blickwinkel bei der Wahl von Kooperationsformen

Die Wahl der geeigneten Kooperationsform kann auch durch länderspezifische Gegebenheiten beeinflusst werden. Zu berücksichtigen sind beispielsweise folgende länderspezifischen Besonderheiten:

- In manchen Ländern zwingen gesetzliche Bestimmungen oder die Behörden zur Aufnahme lokaler Partner. Manche Länder genehmigen keine 100%-igen Tochtergesellschaften eines Ausländers.
- In gewissen Ländern sind die Marktverhältnisse oder die Rahmenbedingungen für Ausländer derart schwierig, dass die Beteiligung eines lokalen Partners nicht rechtlich zwingend, aber faktisch angezeigt erscheint.
- Im asiatischen Raum sind beispielsweise Gemeinschaftsunternehmen unter Beteiligung einer staatlich kontrollierten Gesellschaft (China, Indien, Singapur, Taiwan, usw.) verbreitet.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass nicht nur gesetzliche Bestimmungen, sondern auch Marktverhältnisse, Mentalitätsunterschiede und das Kommunikationsverhalten in die Gesamtbeurteilung miteinbezogen werden sollten. Eine Auswahl länderspezifischer Besonderheiten wird nachfolgend anhand der Beispiele Osteuropa, China und Indien näher beleuchtet.

### 5.4.1 Beispiel Osteuropa

#### Genauere Standortanalyse erforderlich

Osteuropa im weiteren Sinne umfasst 16 Staaten von Estland bis Albanien und Moldawien und ist die am schnellsten wachsende Region Europas. Neun Staaten sind bereits Mitglieder der EU. In Kürze werden zwei bis drei weitere Staaten (Rumänien, Bulgarien, evtl. Kroatien) beitreten. Während die neuen EU-Mitgliedstaaten des Baltikums und Zentraleuropas bereits Zugang zum EU-Markt haben, sind die Staaten Südosteuropas noch keine einheitliche Region, obwohl die Voraussetzungen durch bilaterale und regionale Staats- und Handelsverträge bereits bestehen. Kooperationen haben oft nicht nur einen einzelnen Staat im Visier, sondern eher gewisse Subregionen wie beispielsweise die baltischen Staaten (Estland, Lettland, Litauen), Zentraleuropa (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn) oder Südosteuropa (Slowenien, Kroatien, Bosnien & Herzegowina, Serbien, Montenegro, Rumänien, Bulgarien, Mazedonien, Albanien und Moldawien). Jeder Staat hat Vorteile zu bieten, sei es in gewissen Sektoren der Wirtschaft und Industrie, in den geografischen und verkehrstechnischen Bedingungen, oder in der Grösse des Heimmarktes, die es in der Wahl des Kooperationspartners zu berücksichtigen gibt. Beispielsweise ist das kleine Moldawien Mitglied der GUS und bietet so einen erleichterten Zugang zu diesen Märkten. Auch Serbien-Montenegro hat Handelsabkommen mit Russland, die einen erleichterten Zugang zum russischen Markt bieten. Viele Staaten haben zudem interessante Investitionsanreize anzubieten. Eine Kooperation oder auch Investition in Osteuropa bedarf deshalb einer genauen Standortanalyse.

#### Vertragliche Kooperationen werden bevorzugt

Mit osteuropäischen Partnern werden eher rein vertragliche Kooperationen eingegangen. Werden Kooperationen mittels Equity Joint Ventures gebildet, zeigt die Erfahrung, dass eher Neugründungen anzustreben sind als die Beteiligung an bestehenden Unternehmen. Bei bestehenden Unternehmen gibt es häufig ökologische Altlasten oder die Rechnungslegung entspricht nicht den westlichen Standards.

#### Schweizerische Gerichtsstände anstreben

In den osteuropäischen EU-Mitgliedstaaten bestehen grundsätzlich die rechtlichen Grundlagen, um Kooperationen einzugehen. Hinsichtlich der Rechtsdurchsetzung muss man aber berücksichtigen, dass die Gerichte in diesen Staaten noch nicht über die gleiche Erfahrung verfügen wie Gerichte in Westeuropa. In den osteuropäischen Staaten, welche der EU noch nicht beigetreten sind, ist die Rechtssicherheit eher weniger gross. In einigen Staaten haben die politischen Umwälzungen zu neuen Gesetzen geführt, die den bestehenden Gesetzen teilweise widersprechen. Wenn immer möglich, sollte man deshalb in den Verträgen schweizerisches Recht als anwendbares Recht und einen schweizerischen Gerichtsstand vereinbaren.

### 5.4.2 Beispiel China

#### Beitritt zur WTO brachte Liberalisierung

China beispielsweise unterteilt die Wirtschaft in vier verschiedene Kategorien, welche sich durch unterschiedliche Zutrittskriterien für ausländische Investoren unterscheiden. Es gibt den für ausländische Investoren unzugänglichen Bereich (Nationale Sicherheitsinteressen, Schlüsselbereiche für nationale Wirtschaft), den nur unter erschwerten Bedingungen zugänglichen Bereich (Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Medien und Logistik) sowie den freien und den von der chinesischen Administration geförderten Bereich. Die Zugangskriterien unterscheiden sich je nach Bereich in der Art und Weise der lokalen Beteiligung (Staat oder einheimische Personen) an einer Kooperation, im administrativen Aufwand sowie bezüglich Zuständigkeiten für Bewilligungen. Generell kann jedoch gesagt werden, dass der Beitritt zur WTO eine Liberalisierung bezüglich Zugang und eine grössere Rechtssicherheit in den Verfahren gebracht hat.

#### Equity Joint Ventures werden bevorzugt

Es besteht eine gewisse Zurückhaltung bei Equity Joint Ventures mit chinesischen Partnern, da Bereiche wie beispielsweise die Kontrolle des Unternehmens sowie der Schutz von Immaterialgüterrechten mit Unsicherheiten behaftet sind. Trotzdem gibt es in China mehr Equity Joint Ventures als rein vertragliche Kooperationen. Es gibt keine offensichtliche Erklärung für dieses Phänomen. Es könnte damit zusammenhängen, dass eine rein vertragliche Zusammenarbeit sehr aufwändige Verhandlungen voraussetzt, welche nur in schwer zugänglichen Bereichen (Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Medien und Logistik) in Kauf genommen würde.

#### Vorsicht bei geistigem Eigentum

Gerade in China kommt es nicht selten vor, dass der Partner einer Kooperation oder Angestellte eines Equity Joint Ventures die Technologie oder das Know-how kopieren und die Rechte zum Aufbau eines Konkurrenzunternehmens oder für andere Zwecke nutzen. Es ist deshalb wichtig, dass in den entsprechenden Verträgen dem Schutz von Immaterialgüterrechten eine vordringliche Aufmerksamkeit gewidmet wird oder, als letzte Konsequenz, immaterialgüterrechtlich heikle Teile ausserhalb von China hergestellt werden.

#### Einsetzung von Schiedsgerichten anstreben

Konflikte entstehen in China nicht selten im Zusammenhang mit der Übertragung von Gesellschaftsanteilen, da dies einen einstimmigen Beschluss der Beteiligten voraussetzt. Zur Vermeidung von langwierigen Konflikten in diesem oder auch anderen Bereichen empfiehlt sich eine ausführliche und genaue Regelung von Konfliktlösungsverfahren im Vertrag und die Bestimmung von Schiedsgerichten, welche vom Staat unabhängig sind.

### 5.4.3 Beispiel Indien

#### Zunehmende Öffnung

In Indien herrscht, abgesehen von volkswirtschaftlich sensiblen Wirtschaftszweigen wie beispielsweise der Heimarbeit oder in Bereichen der nationalen Sicherheit, freier Wettbewerb in einem mehrheitlich deregulierten Markt. Es bestehen allerdings noch immer Schranken für ausländische Investoren in Schlüsselbereichen der indischen Wirtschaft. So ist es ausländischen Investoren verwehrt, in gewissen Sektoren der lokalen Wirtschaft (Detailhandel, militärische Verteidigung, Flugverkehr sowie Versicherungs- und Telekombereich) vollständig beherrschte Tochtergesellschaften zu halten. Der eingangs erwähnten liberalen Haltung der indischen Wirtschaft entspricht die Möglichkeit ausländischer Investoren, sich im Bereich Pharma, Automobil und Chemie zu 100% und damit unbeschränkt an lokalen Gesellschaften zu beteiligen. Die so erkennbare zunehmende Öffnung des indischen Marktes ist auch im Bankensektor zu beobachten. Demzufolge ist ab dem Jahre 2009 mit einer zunehmenden Aktivität ausländischer Banken zu rechnen.

#### Equity Joint Ventures werden bevorzugt

Trotz der erwähnten Restriktionen werden Equity Joint Ventures von ausländischen Investoren gegenüber rein vertraglichen Kooperationen bevorzugt. Dies könnte einerseits damit zusammenhängen, dass die in lokalen Gesellschaften erwirtschafteten Gewinne im Gegensatz zu den stark regulierten Lizenzzahlungen an ausländische Gesellschaften vergleichsweise einfach ins Ausland überwiesen werden können. Andererseits dürfte die in der Regel problemlose Übertragung solcher Beteiligungen auf andere ausländische oder lokale Investoren ein weiterer Grund für die oben beschriebene Bevorzugung sein. Die Übertragung solcher Beteiligungen wird nämlich in aller Regel nur zwischen den Parteien im Aktionärsbindungsvertrag oder durch entsprechende Ausgestaltung der Statuten in dem Sinne beschränkt, als der Verkauf durch den ausländischen Investor nicht an einen Konkurrenten des lokalen Partners erfolgen soll.

#### Vorsicht bei geistigem Eigentum

Als Mitglied der WTO gewährleistet Indien zumindest in theoretischer Hinsicht einen gewissen minimalen Schutz von Immaterialgüterrechten. Allerdings wird ausländischen Investoren je nach lokalem Partner ein vorsichtiger Umgang mit sensiblen Immaterialgüterrechten empfohlen, da die Praxis nicht immer mit dem gestützt auf die WTO-Mitgliedschaft vorauszusetzenden Schutz Schritt zu halten vermag.

#### Einsetzung von Schiedsgerichten anstreben

Konflikte entstehen in Indien des Öfteren im Zusammenhang mit Equity Joint Ventures und betreffen nicht selten kommerzielle Punkte. Da das indische Justizsystem sehr langwierig und zeitraubend ist und deshalb sehr lange auf einen endgültigen Entscheid gewartet werden muss, hat sich in der Praxis bei ausländisch-indischen Partnerschaften die Einsetzung von Schiedsgerichten (vorzugsweise die International Chamber of Commerce, ICC) durchgesetzt.

## **5.5 Steuerliche Aspekte bei der Wahl von Kooperationsformen**

Neben den rechtlichen und strategischen Aspekten ergeben sich bei den verschiedenen Kooperationsformen auch steuerliche Fragestellungen. Dabei ist zu beachten, dass das Steuerrecht unabhängig von der gewählten vertraglichen Lösung primär auf die wirtschaftliche Ausgestaltung einer Struktur abstellt.

### **5.5.1 Vertragliche Kooperationen**

Aus vertraglichen Kooperationen ergeben sich grundsätzlich keine steuerlichen Besonderheiten, sofern beide Vertragspartner unabhängige Dritte sind. Sie bleiben als eigenständige Rechtssubjekte auch separate Steuersubjekte. Bei sehr engen wirtschaftlichen Beziehungen (Darlehensfinanzierung, Weisungsgebundenheit eines Agenten) besteht gegebenenfalls für den nichtansässigen Vertragspartner im Land der Tätigkeit ein Betriebsstättenrisiko (Art. 5 Abs. 4 OECD-Musterabkommen). Gehen Gruppengesellschaften eines Konzerns eine vertragliche Kooperation über die Grenzen einer Steuerhoheit (Landes-, aber auch Kantons Grenzen) ein, ist den Verrechnungspreisfragen besondere Beachtung zu schenken: Der Leistungsaustausch muss auf der Basis von marktüblichen Preisen abgerechnet werden. Soweit dies nicht der Fall ist, besteht das Risiko von steuerlichen Gewinnaufrechnungen und allenfalls Doppelbesteuerungen.

### **5.5.2 Equity Joint Ventures**

Im Rahmen eines Equity Joint Ventures wird die gemeinsame Tochtergesellschaft nach schweizerischem Recht als selbstständiges Steuersubjekt behandelt. Dies gilt auch in Steuerordnungen, die wie die Schweiz keine Konsolidierung zu Steuerzwecken kennen. Ist hingegen eine steuerliche Konsolidierung möglich, bleibt zu prüfen, unter welchen Voraussetzungen allenfalls ein im Land der Tochtergesellschaft ebenfalls ansässiger Joint Venture-Partner die Tochtergesellschaft in seine steuerliche Konsolidierung einbeziehen kann.

Eine Gründung im Inland kann unter Einhaltung gewisser Voraussetzungen steuerneutral durchgeführt werden, wobei allerdings für nachfolgende Aktivitäten eine fünfjährige Sperrfrist einzuhalten ist: Ein Verkauf von Anteilen oder Vermögenswerten der Tochtergesellschaft vor Ablauf dieser Frist führt zu einer nachträglichen Abrechnung über die zum Zeitpunkt der Gründung bestehenden stillen Reserven. Wird die Joint Venture-Gesellschaft im Ausland gegründet und werden zu diesem Zweck Vermögenswerte ins Ausland transferiert, ist auf den allenfalls bestehenden stillen Reserven steuerlich abzurechnen (Art. 54 Abs. 2 des Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer, Art. 4 Abs. 2 des Bundesgesetzes über die Verrechnungssteuer).

Auf Dividenden von Beteiligungen über 20%, die über ein Jahr gehalten wurden, kann von inländischen juristischen Personen der Beteiligungsabzug in Anspruch genommen werden (Art. 69 und 70 des Bundesgesetzes über die direkte Bundessteuer). Gewinnausschüttungen unterliegen zudem grundsätzlich einer Quellenbesteuerung. Innerhalb der Schweiz ist für die Verrechnungssteuer das Meldeverfahren (Art. 26a der Verrechnungssteuerverordnung) zu prüfen. Im internationalen Verhältnis können unter gegebenen Voraussetzungen Quellensteuern im Rahmen von bestehenden Doppelbesteuerungsabkommen oder des Zinsbesteuerungsabkommens mit der EU ganz oder teilweise zurückgefordert werden oder werden direkt an der Quelle befreit. Auch bei kapitalbasierten Kooperationen sind im Leistungsaustausch mit konzerninternen oder nahe stehenden Parteien marktübliche Vergütungen zu entrichten.

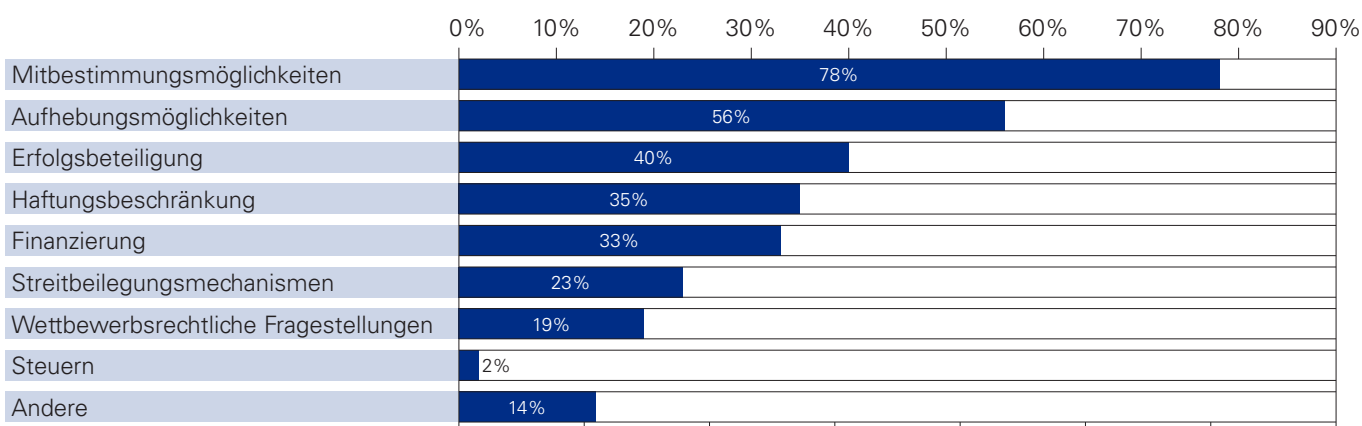
## **5.6 Entscheidung über die Kooperationsform**

Die Umfrage hat gezeigt, dass über die Kooperationsform in der Regel die Geschäftsleitung oder der Verwaltungsrat entscheidet. Nur in wenigen Fällen wird dieser Entscheid an andere Gremien wie beispielsweise den Rechtsdienst delegiert.

## 6 Inhaltliche Ausgestaltung der Kooperationsverhältnisse

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung eines Kooperationsverhältnisses müssen diverse zivil-, kartell- und steuerrechtliche Aspekte berücksichtigt werden. Die befragten Unternehmen wurden gebeten, die drei wichtigsten Aspekte bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Kooperationsverhältnissen zu nennen.

*Welche drei Aspekte sind für Ihr Unternehmen bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Kooperationsverhältnissen von zentraler Bedeutung?*



Als zentraler Aspekt der Equity Joint Ventures wurde die Mitbestimmungsmöglichkeit genannt. Die Mitbestimmung kann auf unterschiedliche Art gesichert werden. Etwa durch Anwesenheits- und Beschlussquoten für die Entscheidungsorgane oder dadurch, dass für die einzelnen Joint Venture-Partner separate Aktienkategorien mit je separatem Anspruch auf eine bestimmte Anzahl Verwaltungsratsmitglieder geschaffen werden. Dabei können diese Regelungen in einem Aktionärsbindungsvertrag und in den Statuten bzw. im Organisationsreglement (Quoren für Verwaltungsratsbeschlüsse) des Gemeinschaftsunternehmens enthalten sein. Weitere Mittel zur Gewährleistung der Mitbestimmung sind z. B. Stimmbindungsklauseln im Aktionärsbindungsvertrag, die Einführung von Stimmrechtsaktien oder auch einfach die Beschaffung einer Mehrheitsbeteiligung am Joint Venture.



An zweiter Stelle auf der Skala der wichtigsten Aspekte bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Kooperationsverhältnissen werden die Aufhebungsmöglichkeiten genannt. Dabei stehen vor allem die Festlegung der Kündigungsgründe und die Regelung der Folgen im Zentrum. Tatsächlich ist dies ein zentraler Regelungspunkt. Enthält die Grundvereinbarung keine Bestimmungen über die Auflösung und Dauer, ist die Kündigung nach schweizerischem Recht grundsätzlich auf sechs Monate möglich, sofern die Vereinbarung als einfache Gesellschaft qualifiziert wird. Falls die Grundvereinbarung als schuldrechtlicher Vertrag qualifiziert würde, bestünde ohne vertragliche Regelung mangels entsprechender gesetzlicher Vorschriften keine Klarheit über die Dauer und Beendigung.

Als drittwichtigster Aspekt für die inhaltliche Ausgestaltung von Kooperationsverhältnissen resultiert aus der Befragung die Erfolgsbeteiligung. Die Regelung von Gewinn- und Verlustbeteiligung ist vor allem bei vertraglichen Kooperationen wichtig, die als einfache Gesellschaft qualifiziert werden. Im Gegensatz zu Equity Joint Ventures bestimmt sich hier die Partizipation an Gewinn und Verlust von Gesetzes wegen nicht aufgrund der Beteiligung an der Kooperation. Wenn es nicht anders vereinbart wird, hat vielmehr jeder Partner ohne Rücksicht auf Art und Grösse seines Beitrags einen gleichen Anteil an Gewinn und Verlust (Art. 533 Abs. 1 OR).

Auch Haftungsbeschränkungen bilden für die befragten Unternehmen einen zentralen Regelungsaspekt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Haftungsbeschränkung nur bei Equity Joint Ventures, nicht jedoch bei vertraglichen Kooperationen möglich ist. Die Partner in einer vertraglichen Kooperation, die als einfache Gesellschaft qualifiziert wird, haften sogar solidarisch, wenn einer oder mehrere unter ihnen namens der Kooperation gegenüber Dritten Verpflichtungen begründet haben und mit dem jeweiligen Dritten nichts anderes vereinbart worden ist (Art. 544 Abs. 3 OR).

Eher überraschend ist, dass die Streitbeilegungsmechanismen nicht im Vordergrund stehen. Für den Fall von Pattsituationen, sollte die Grundvereinbarung entsprechende Streitbeilegungsmechanismen vorsehen wie beispielsweise die Anrufung der Geschäftsführer der Joint Venture-Partner oder gegenseitige Kaufs- und Verkaufsrechte, allenfalls verbunden mit so genannten «Blind Bids».

# 7 Konflikte zwischen Kooperationspartnern

## 7.1 Konflikte

Anlässlich der Interviews wurde vielfach das Bestreben geäussert, Rechtsstreitigkeiten wenn immer möglich zu verhindern. Dies aus folgenden Gründen:

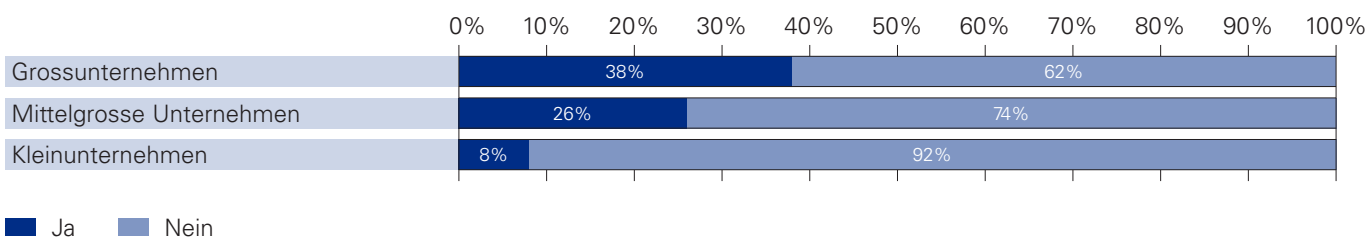
- Aufgrund der Marktverhältnisse und -strukturen (Marktmacht, Grösse, Portfolio usw.) sind die Kooperationspartner langfristig aufeinander angewiesen;
- Die Aufrechterhaltung der Kontinuität und Dienstleistungsqualität gegenüber den eigenen Kunden ist von zentraler Bedeutung;
- Der Wechsel des Kooperationspartners gestaltet sich aufgrund enger Verflechtungen (Finanzen, Prozesse) schwierig;
- Kooperationsverhältnisse sind teilweise sehr spezifisch ausgestaltet. Es liesse sich kein valabler Ersatzpartner innert nützlicher Frist finden, welcher die gleichen Funktionen und Leistungen erbringen könnte.

26% der befragten Unternehmen gaben an, mit Kooperationspartnern in der Gegenwart oder Vergangenheit in Rechtsstreitigkeiten verwickelt (gewesen) zu sein. Es besteht eine offensichtliche Korrelation zwischen der Grösse der Unternehmen und der Frage, ob aus Kooperationen Rechtsstreitigkeiten entstanden sind. Dies ist erstaunlich; beachtet man beispielsweise, dass sich keine klaren Unterschiede in der Bedeutung von Kooperationen im Verhältnis zur Grösse der Gesellschaften nachweisen lassen.

Dies dürfte daran liegen, dass

- grössere Gesellschaften vermehrt international tätig sind, und daraus mehr Rechtsstreitigkeiten erwachsen;
- grössere Gesellschaften eher eigene Rechtsabteilungen haben und Ansprüche aus Kooperationsverhältnissen eher durchgesetzt werden;
- grössere Gesellschaften eher Kooperationen mit einem grösseren finanziellen Umfang eingehen und die Streitbeilegungskosten (Gerichte, Rechtsberatung etc.) durch einen entsprechend hohen Streitwert relativiert werden.

Gab es mit Kooperationspartnern Rechtsstreitigkeiten? Ja oder nein? (Auswertung nach Unternehmensgrösse)

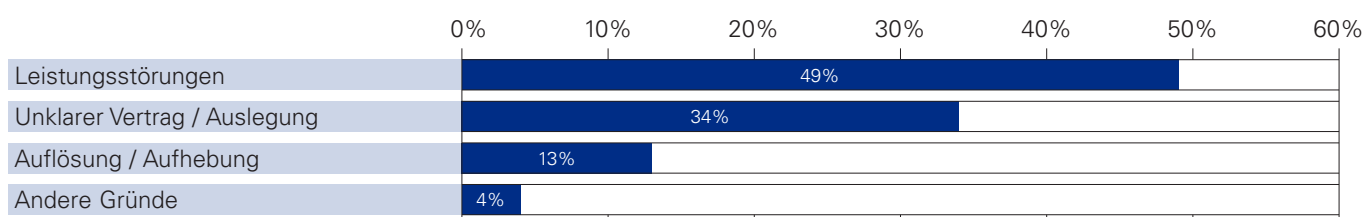


## 7.2 Gründe für Konflikte

Generell waren die Gesellschaften bei der Angabe von Gründen für Rechtsstreitigkeiten aufgrund der Sensitivität des Themenkreises überwiegend zurückhaltend. Als Gründe wurden jedoch genannt:

- **Leistungsstörung:** Hauptsächlich produktspezifische Qualitätsprobleme, Nichteinhalten von Liefermengen oder -terminen.
- **Unklarer Vertrag/Auslegung:** Fälle, in denen die Zusammenarbeitsbedingungen (Joint Venture wie auch vertragliche Kooperationen) unklar formuliert worden sind.
- **Auflösung/Aufhebung:** In einzelnen Fällen ergaben sich Streitigkeiten bei Konkursfällen des Kooperationspartners, hauptsächlich aber sind unklare «Exit-Klauseln» oder Auflösungsstrategien in den Verträgen für die Rechtsstreitigkeiten dieser Kategorie verantwortlich.

Was waren die Gründe für Rechtsstreitigkeiten?

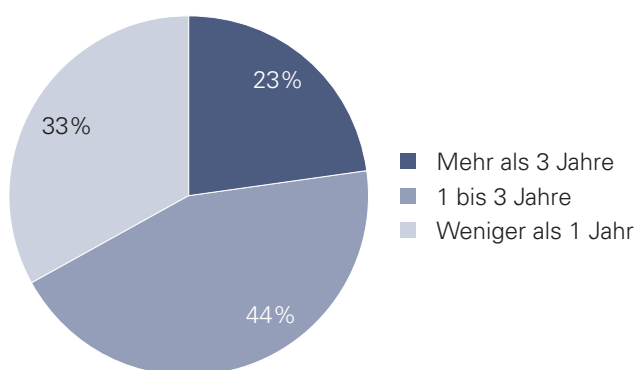


Sollen Rechtsstreitigkeiten vermieden werden, so liegt nach Ansicht der Unternehmen im Bereich «Unklarer Vertrag/Auslegung» ein grosses Potenzial. In verschiedenen Interviews zeigte sich ein ähnliches Muster, wonach entweder mangelndes technisches Fachwissen (z. B. Techniker wurden für Vertragsausarbeitung nicht beigezogen) oder aber mangelnde juristische Erfahrung bei der Ausarbeitung der Kooperationsverträge Ursachen für die Probleme sind. Operativen Fehlleistungen kann bei der Ausarbeitung der Kooperationsbedingungen nur beschränkt entgegengewirkt werden. Entstehen beispielsweise Qualitätsprobleme in einem Partnerwerk oder leistet der Kooperationspartner nicht rechtzeitig, so kann darauf gar nicht oder mindestens nur sehr beschränkt Einfluss genommen werden.

### 7.3 Dauer der Streitbeilegungsverfahren

Die Konflikte waren in 33% aller Fälle in weniger als einem Jahr erledigt. In 44% der Fälle dauerte es zwischen einem und drei Jahren, bei 23% sogar mehr als drei Jahre, bis der Konflikt jeweils bereinigt war.

*Wie lange dauert das durchschnittliche Streitbeilegungsverfahren?*



### 7.4 Zuständigkeit

Bei Konflikten steht die staatliche Gerichtsbarkeit mit 39% im Vordergrund. Die Schiedsgerichtsbarkeit wird mit 34% genannt. Offenbar immer beliebter sind ein- oder mehrstufige aussergerichtliche Schlichtungsverfahren (13%) und die Mediation (11%).

Bei internationalen Kooperationen ist es den in der Schweiz ansässigen Unternehmen wichtig, dass ein schweizerischer Gerichtsstand besteht und schweizerisches Recht anwendbar ist. Die Wahl des Gerichtsstandes widerspiegelt die jeweilige Verhandlungsmacht der beteiligten Gesellschaften – der stärkere Verhandlungspartner diktiert den Gerichtsstand.

Verschiedene Unternehmensvertreter, vor allem von internationalen Unternehmen oder mit nicht-schweizerischer Muttergesellschaft erklärten, dass ausländische Gerichtsstände und die Anwendbarkeit ausländischen Rechts für sie nicht per se ein Problem darstelle. In besonderen Fällen, wo Kooperationen unter Beteiligung eines ausländischen Staates, dessen Behörden oder eines Staatsbetriebes eingegangen werden, ist eine schweizerische Gerichtsstands- und Rechtswahlklausel nicht durchsetzbar. Als negative Konsequenzen ausländischer Gerichtsstände und der Anwendbarkeit ausländischen Rechts wurden der hohe Beratungsaufwand, die generell höheren Verfahrenskosten sowie die Überforderung interner Rechtsdienste genannt.

## 8 Ausblick

Professionelle Vorbereitung ist wichtig	Die Studienergebnisse und unsere tägliche Beratung zeigen, dass Kooperationen für viele Unternehmen eine grosse Herausforderung darstellen. Jedes Unternehmen mit Kooperationsabsichten tut gut daran, sich professionell auf dieses «Abenteuer» vorzubereiten.
Weichenstellung erfolgt bei den Vertragsverhandlungen	Die entscheidenden Weichen werden vielfach bereits bei den Vertragsverhandlungen gestellt und insbesondere bei internationalen Kooperationen sind allfällige sprachliche, kulturelle und administrative Hürden schon in diesem Stadium zu berücksichtigen. In gewissen Ländern darf man sich schliesslich nicht auf eine «westliche» Zeitplanung einstellen, was den Zeitbedarf für Verhandlungen schwer kalkulierbar macht. Auch diese Aspekte sollten bei der Zusammensetzung und Grösse der eigenen Verhandlungsdelegation berücksichtigt werden.
Sorgfältige Wahl der geeigneten Kooperationsform	Eine zentrale Frage ist die richtige Kooperationsform. Die jeweiligen Vor- und Nachteile der Kooperationsformen müssen genau abgewogen werden. Bei internationalen Kooperationen müssen die Besonderheiten von ausländischen Rechtsordnungen beurteilt und berücksichtigt werden. So können beispielsweise Regelungen betreffend die Übertragbarkeit von Gesellschaftsanteilen oder über die Zusammensetzung der Gesellschaftsorgane stark von schweizerischen Normen abweichen.
Schutz von geistigem Eigentum	Besondere Vorsicht ist bei geistigem Eigentum geboten. In anderen Kulturen können divergierende Ansichten bezüglich geistigen Eigentums bestehen. Beispielsweise sind es Chinesen gewohnt, gute Ideen zu kopieren, weshalb es sich empfiehlt, immaterialgüterrechtlich sensitive Produkte ausserhalb solcher Länder zu produzieren, wo der Schutz besser ausgestaltet ist.
Rechtsdurchsetzung	In den meisten Staaten bestehen ohne weiteres die gesetzlichen Grundlagen, um Kooperationen einzugehen. Gerade die neuen EU-Staaten haben ihre Gesetze an westliche Standards angepasst. Eine moderne Gesetzgebung muss aber noch lange nicht bedeuten, dass bei der Rechtsdurchsetzung von westeuropäischen Standards auszugehen ist. Zudem kann auch nach positiven Gerichtsurteilen die Urteilsvollstreckung eine mühsame Angelegenheit sein. Dieser Aspekt sollte nicht unterschätzt werden, zeigen doch die Studienergebnisse und unsere Erfahrung, dass sich Rechtsstreitigkeiten mit Kooperationspartnern häufig nicht vermeiden lassen.

## 9 Kontakt

### **Dr. Daniel Lengauer**

Rechtsanwalt, LL.M.  
Badenerstrasse 172  
Postfach  
8026 Zürich  
Tel. +41 44 249 23 89  
Fax +41 44 249 22 36  
dlengauer@kpmg.com

### **Stefan Humm**

Rechtsanwalt  
Hofgut  
3073 Gümligen-Bern  
Tel. +41 31 384 76 06  
Fax +41 31 384 76 89  
shumm@kpmg.com

### **Giordano Rezzonico**

Rechtsanwalt, LL.M.  
Chemin De-Normandie 14  
Case postale 449  
1211 Genève 12  
Tel. +41 22 704 17 11  
Fax +41 22 346 07 33  
grezzonico@kpmg.com

### **Christoph Portmann**

Rechtsanwalt  
D4 Platz 5  
6039 Root/Luzern  
Tel. +41 41 368 35 26  
Fax +41 41 368 38 88  
cportmann@kpmg.com

### **Christian Eich**

Rechtsanwalt  
Steinengraben 5  
Postfach  
4003 Basel  
Tel. +41 61 286 94 76  
Fax +41 61 286 92 69  
ceich@kpmg.com

### **Peter Goetschi**

Rechtsanwalt  
Route des Pilettes 1  
Case postale 887  
1701 Fribourg  
Tel. +41 26 347 49 14  
Fax +41 26 347 49 01  
pgoetschi@kpmg.com

### **Nicolas Cottier**

Rechtsanwalt, LL.M.  
Avenue de Rumine 37  
Case postale 6663  
1002 Lausanne  
Tel. +41 21 345 03 30  
Fax +41 21 323 68 86  
ncottier@kpmg.com

### **Heinz Rusch**

Rechtsanwalt  
Bogenstrasse 7  
Postfach 1142  
9001 St. Gallen  
Tel. +41 71 272 00 27  
Fax +41 71 272 00 35  
hrusch@kpmg.com



### Hauptsitz

8026 Zürich  
Badenerstrasse 172  
Postfach  
Telefon +41 44 249 31 31  
Telefax +41 44 249 23 19  
www.kpmg.ch

### Deutschschweiz

5001 Aarau  
Mühlemattstrasse 56  
Postfach 2701  
Telefon +41 62 834 48 00  
Telefax +41 62 834 48 50

4003 Basel  
Steinengraben 5  
Postfach  
Telefon +41 61 286 91 91  
Telefax +41 61 286 92 73

3000 Bern 15  
Hofgut  
Postfach  
Telefon +41 31 384 76 00  
Telefax +41 31 384 76 17

6039 Root/Luzern  
D4 Platz 5  
Telefon +41 41 368 38 38  
Telefax +41 41 368 38 88

9001 St. Gallen  
Bogenstrasse 7  
Postfach 1142  
Telefon +41 71 272 00 11  
Telefax +41 71 272 00 30

6304 Zug  
Landis + Gyr-Strasse 1  
Postfach 4427  
Telefon +41 41 727 74 74  
Telefax +41 41 727 74 00

### Suisse romande

1701 Fribourg  
Rue des Pilettes 1  
Case postale 887  
Téléphone +41 26 347 49 00  
Téléfax +41 26 347 49 01

1211 Genève 12  
Chemin De-Normandie 14  
Case postale 449  
Téléphone +41 22 704 15 15  
Téléfax +41 22 347 73 13

1002 Lausanne  
Avenue de Rumine 37  
Case postale 6663  
Téléphone +41 21 345 01 22  
Téléfax +41 21 320 53 07

2001 Neuchâtel  
Rue du Seyon 1  
Case postale 2572  
Téléphone +41 32 727 61 30  
Téléfax +41 32 727 61 58

2800 Delémont  
Rue de la Maltière 10  
Case postale 575  
Téléphone +41 32 423 45 10  
Téléfax +41 32 423 45 11

### Ticino

6900 Lugano  
Via Balestra 33  
Telefono +41 91 912 12 12  
Telefax +41 91 912 12 13

### Liechtenstein

LI-9494 Schaan  
Landstrasse 99  
Postfach 342  
Telefon +423 237 70 40  
Telefax +423 237 70 50  
www.kpmg.li

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine zukünftige Sachlage widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Untersuchung und eine professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen.

© 2006 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG logo and name are trademarks of KPMG International.