

Marktplatz - Deutsche Sprache in der Wirtschaft

Sendemanuskript

Folge 12: **Joint-Venture**

Thema: **Ein deutsch-russisches Joint Venture**

Autorin: **Petra Laube**

Redaktion: **Thomas Kirschning**

Die Personen:

Geschäftsleute: A, B und C

Sprecher

Sprecherin

Russen 1 und 2

Stewardess

Im O-Ton:

Dr.Rolf Haag, Krohne-Anlagen-Export

A:

Es hat keinen Sinn mehr! Es tut sich einfach nichts! Beim Wasserwirtschaft-Ministerium herrscht absolute Funkstille. Seit Wochen! Wenn wir nicht bald konkrete Pläne mit den Russen machen, können wir unser Geschäft endgültig abschreiben.

B:

Sachte, sachte. Du weißt doch selbst, dass da alles drunter und drüber geht. Pe-res-troi-ka. Das bedeutet eben Umwälzung. Da läuft nicht alles nach unseren Maßstäben.

A:

Ja, aber wie lange noch? Wir können doch nicht ewig warten. Die schicken ständig nur irgendwelche Pläne, aber ansonsten passiert nichts. Das rechnet sich einfach nicht mehr für uns. Wir müssen endlich mit der Produktion beginnen.

C:

Na, Katerstimmung? Ich hab' hier was für Euch - eine Nachricht aus Moskau. Die wird euch bestimmt aufmuntern.

A:

Nun sag' schon, was gibt's?

C:

Es gibt kein Wasserwirtschaftsministerium mehr in Moskau.

B und A:

Was? Kein Wasserwirtschaftsministerium mehr?

C:

Genau. Kein Wasserwirtschaftsministerium.

A:

Na ja. Das war's dann ja wohl endgültig. Aus der Traum vom deutsch-russischen Joint Venture.

B:

Verdammter Mist.

Sprecher:

Es war einmal ein Huhn. Das traf ein Schwein. Das Huhn sprach zum Schwein: "Ich hab' eine tolle Idee. Wir machen ein Joint Venture auf." "Und wie geht das?" fragte das Schwein. "Wir verkaufen Spiegeleier mit gebratenem Schinken." Das Schwein fand die Idee grundsätzlich nicht schlecht, überlegte eine Weile und je länger es überlegte, desto merkwürdiger kam ihm der Vorschlag des Huhns vor. Schließlich sagte das Schwein nachdenklich: "Für dich ist das ja kein Problem, du legst täglich Eier. Aber wie soll ich das mit meinem Speck machen?" Und das Huhn antwortete: "Ja, das ist ja gerade das besondere an einem Joint Venture. Einer geht immer drauf."

Sprecherin:

Das Joint Venture ist eine Unternehmensform, die insbesondere bei internationalen Geschäftsbeziehungen zwischen ausländischen Partnern beliebt ist. Ins Deutsche übersetzt heißt Joint Venture "gemeinsames Wagnis". Das bedeutet, zwei Firmen gründen ein gemeinsames Unternehmen, das sogenannte Joint Venture, um zusammen ihre Ziele zu erreichen. Die beiden Partner wollen voneinander profitieren. Jeder hat etwas, was der andere nicht hat. Gemeinsam sind sie dann den Anforderungen gewachsen. Zu einem Joint Venture gehören zwangsläufig immer zwei Partner - zum Beispiel das Huhn und das Schwein

oder aber wie bei den Geschäftsleuten, die wir zu Beginn hörten, deutsche und russische Unternehmen oder Organisationen. Die beiden Partner gründen das Gemeinschaftsunternehmen, indem sie einen Vertrag aushandeln, der die Beteiligungsverhältnisse festlegt. Bei einer Beteiligung mit jeweils fünfzig Prozent kommen Gewinne und Verluste des Joint Ventures auf beide Partner auch zu gleichen Teilen zu. Läuft das Geschäft gut, wird jeder von ihnen versuchen, seine Beteiligung aufzustocken, um mehr Einfluss auf die Geschäftspolitik nehmen zu können - und natürlich, um mehr zu verdienen. Das kann schließlich dazu führen, dass einer die gesamten Anteile des anderen aufkauft und ihn "schluckt".

Fällt aber bei einem Joint Venture einer der Partner plötzlich weg, dann ist die Sache vorbei - wie in einer Ehe. Es folgt die Scheidung, die im Geschäftsleben sogenannte Liquidation, und dann trennt man sich, versucht sein Glück mit jemand anderem. In unserem Fall ist ein Joint Venture gescheitert, weil der Partner, das russische Wasserwirtschaftsministerium, plötzlich nicht mehr da war.

Sprecher:

Genau so endete der erste Versuch einer Joint Venture Gründung, des deutschen Mess- und Regeltechnik-Herstellers, der Firma Krohne aus Duisburg. 1987 gründete sie ihr erstes deutsch-russisches Joint Venture. Mit dem Gemeinschaftsunternehmen betraut wurde die Krohne-Tochterfirma, Krohne-Anlagen-Export, kurz Kanex.

Rolf Haag (Geschäftsführer von Kanex):

Also unsere Story fängt vor der Perestroika an, und das waren noch die goldenen Zeiten, damals im Reich der ehemaligen Sowjetunion. Damals war die Wirtschaft noch nicht so zusammengebrochen und - ja eigentlich zerschlagen muss man heute schon sagen, wie es heute der Fall ist. Jeder war noch optimistisch, alles läuft prima, alles kann nur besser werden. Und entsprechend hat man auch geplant. Und die Leute waren optimistisch, die Wirtschaft war optimistisch, der Staat war optimistisch. Alles war bestens guter Laune und hat dann auch mit Projekten um sich geschlagen, da können Sie heute nur von träumen.

Sprecher:

Die Firma Krohne stellt seit 75 Jahren Geräte der Mess- und Regeltechnik her. Auf nahezu allen Kontinenten fertigt und vertreibt diese deutsche Firma ihre Produkte. In Russland will Krohne Ultraschall-Durchfluss-Messgeräte herstellen, wie man sie braucht, um beispielsweise zu messen, wie viel Flüssigkeit sich in einem Tank befindet oder wie viel Öl durch eine Pipeline fließt. Die Deutschen hatten zwar das entsprechende Know-How, es fehlten aber die Fachleute vor Ort. Sie brauchten also einen Partner in der ehemaligen Sowjetunion, der sich mit den Vertriebsstrukturen auskennt, der weiß, wie man zuverlässige Lieferanten und Kunden findet. Das Moskauer Wasserwirtschaftsministerium war - zunächst - dieser gesuchte Partner. Rolf Haag erinnert sich, dass anfangs noch alles ganz gut aussah, dann aber:

Rolf Haag:

Moskau war das Problem. Das zog sich unendlich lange hin. Man hatte dann ein Gebäude ausgesucht, ein Gebäude, das früher einmal eine Berufsschule war, die dann stillgelegt wurde. Die sollte umgebaut werden. Wir drängten dann darauf: Jetzt erteilt mal die Unteraufträge, damit die Umbauten stattfinden können. Die ehemalige Turnhalle dieser Berufsschule sollte als Fertigungshalle ausgebaut werden und so weiter und so fort. Ja, und wir hörten und sahen nichts. Es tat sich gar nichts. Keine Unteraufträge, noch nicht einmal Anfragen - überhaupt nichts. Es kamen nur immer tolle, tolle Geschäftspläne, die immer toller wurden, je länger das dauerte.

Und dann hat man auf unser Drängen hin angefangen, Provisorien einzurichten, in provisorisch angemieteten Fertigungshallen, was aber dann auch nicht funktioniert hat. So stellte sich dann heraus, nach einer gewissen Zeit - Perestroika - es gab plötzlich keinen Ansprechpartner mehr auf russischer Seite. Früher hatten wir ja das Wasserwirtschaftsministerium - das gab es nicht mehr. Das wurde jetzt stolz umbenannt in

eine Aktiengesellschaft, also pseudo-privatisiert, wenn Sie so wollen, denn wer wollte schon Aktien dieses Ministeriums haben. Man hat damals eine ganze Reihe von Ministerien zerschlagen und privatisiert sozusagen.

Jedenfalls war plötzlich der staatliche Hintergrund unseres Partners weg und damit auch diese Pseudo-Garantie über 30 000 Stück Abnahme, die man unserem Joint Venture gegeben hatte. Und auch der zweite russische Partner, das Kutschattow-Institut für Nuklear-Energie war plötzlich nicht mehr liquide, unter anderem nach Tschernobyl war das Ansehen der Nukleartechnik doch sehr, sehr stark gesunken. Das heißt, nach Perestroika war plötzlich der russische Gesellschafter nicht mehr in der Lage, seine Investitionsverpflichtungen zu erfüllen. Das waren drei Jahre bis wir dann den Entschluss gefasst haben, das Joint Venture zu liquidieren.

Sprecher:

Drei Jahre also währte der erste Versuch, ein deutsch-russisches Joint Venture auf die Beine zu stellen - und scheiterte dann. Die Probleme der Firma Krohne sind typisch. Nach einer Untersuchung des russischen Statistikamtes Goskomstat gab es Anfang 1995 insgesamt 15.700 ausländisch-russische Joint Ventures. Davon hat aber nur etwa die Hälfte jemals eine unternehmerische Tätigkeit aufgenommen. Der Rest bestand in der Hauptsache aus Absichtserklärungen auf Papieren, die in irgendwelchen Schubladen verstaubten.

Sprecherin:

Die Lage sieht allgemein nicht gut aus: das Interesse ausländischer Investoren an der Gründung von Joint Ventures in Russland wurde schwächer. Neue Gemeinschaftsunternehmen wurden in den letzten Jahren kaum noch gegründet. Die Investitionen aus dem Ausland fließen entsprechend spärlich. Goskomstat hat die ausländischen Investitionen für 1996 auf nur zwei Milliarden US-Dollar geschätzt. Auch die Russen selbst scheinen kein großes Vertrauen in ihre Wirtschaft zu haben. Sie ziehen es vor, ihr Geld im Ausland anzulegen, anstatt es im eigenen Land zu investieren. Es wird geschätzt, dass 20 bis 30 Milliarden US-Dollar jährlich als Fluchtgelder ins Ausland fließen. Was Russland weiterhin attraktiv macht, sind die unermesslichen Rohstoffreserven des Landes. Riesige Ölvorkommen und weit über fünfzig Prozent der Weltreserven an Nutzholz sind nur einige der Superlative. Letztlich in diesen Bereichen bleibt das Interesse ausländischer Geldgeber bestehen. Das schürt natürlich den Vorwurf, die Ausländer seien nur an den Reichtümern des Landes interessiert. Was Russland zudem interessant macht, ist die Größe des Landes und seiner Bevölkerung. Russland ist ein riesiger Markt. Ausländische Investoren wollen sich dieses Nachfrage-Potential natürlich nicht entgehen lassen. Sie wollen sich für ihre Produkte Käufer sichern - die Millionen russischer Haushalte. Wer direkt in Russland produziert, spart zudem Transportkosten und obendrein sind die Löhne in Russland niedrig.

A:

Ah, noch drei Stunden, dann sind wir in Samara: Ich kann's kaum erwarten, soll ein wunderschönes Stück Steppe sein, mit riesigen Ölvorkommen, Raumfahrt-Industrie - eine reiche Gegend. Nee, aber mal ehrlich, jetzt geht's richtig los. Wir haben 'ne Menge Material im Koffer, die Samara-Regierung muss nur noch unterschreiben. Und dann ...

B:

Und dann haben wir hoffentlich den richtigen Partner für unser Joint Venture gefunden. Nicht, dass die auch wieder abspringen. Mensch, wenn du dir überlegst, das ist unser zweiter Versuch. Erst vor ein paar Monaten ist die Sache mit dem Moskauer Joint Venture geplatzt.

A:

Na ja, was lange währt, wird endlich gut. Sowieso sind aller guten Dinge drei.

B:

Was erzählst du den da. Drei Versuche werden wir ja wohl nicht brauchen, um hier endlich alles klar zu machen.

A:

Ach was, wir müssen jetzt einen kühlen Kopf bewahren. Wir müssen nur vor allem darauf achten, dass im Vertrag ganz klar die 50 zu 50-Beteiligung herauskommt. Sonst drängen die uns irgendwann mal 'raus.

B:

Aber anders herum - wenn wir mehr kriegen können, dann nehmen wir auch mehr.

A:

Damit warten wir mal, bis wir wissen, wie die Sache läuft.

Stewardess:

Guten Tag. Was darf ich Ihnen zu trinken anbieten?

A zu B:

Ja, was sollen wir trinken?

B:

Äh, 'ne Cola bitte.

A:

Mensch, 'ne Cola! Kollege, wir sind auf dem Weg zu einem goldenen Geschäft! Sekt! Champagner, bitte!

Rolf Haag:

So, dann ging das gleiche Spielchen los. Wir haben einen Vertrag geschlossen. Gesellschafter waren damals die Regierung des Samara-Gebietes, ein Institut, was sich unter anderem mit Wasserwirtschaft beschäftigte - und zwar im Bereich Mittel-Wolga - und eben Krowne. Ja, und dann ging Perestroika weiter - und es haben sich die Gesetze geändert. Eines dieser neuen Gesetze lautete, dass lokale Regierungen sich nicht mehr an ausländischen Firmen oder Joint Ventures beteiligen dürfen. Das heißt, von diesem Zeitpunkt ab war die Beteiligung der Regierung des Samara Gebietes mit den ganzen Abnahmeverpflichtungen für dieses Gebiet, das dahinter stand, waren obsolet. Und die Regierung des Samara-Gebietes war plötzlich illegal an einem Joint Venture beteiligt. So, das hat zu persönlichen Schwierigkeiten der Ansprechpartner dort geführt. Es hat aber im Joint Venture natürlich dazu geführt, dass plötzlich die Basis nicht mehr da war. Hinzu kam, Perestroika ist fortgeschritten, dass auch das Institut, was die Gebäude eingebracht hatte, plötzlich nicht mehr über liquide Mittel verfügte und auch keine Renovierungskosten und Umbaukosten mehr aufbringen konnte, um die Fertigung dort in einen Zustand oder die Gebäude in einen Zustand zu versetzen, wo wir hätten fertigen können. Dann ging das Spiel wieder von vorne los: Liquidation.

Sprecher:

Wieder einmal haben politische Umstrukturierungen das Projekt zum Scheitern gebracht. Diese Probleme sind in Russland noch immer aktuell. Zudem gibt es unzählige andere Investitionshindernisse. Da ist zum Beispiel die Steuer auf sogenannte überhöhte Löhne, die aber in Zukunft wegfallen soll. Zum anderen behindern Importzölle und bürokratische Zertifizierungsvorschriften den Handel. Transportprobleme wegen vollkommen veralteter Infrastruktur gehören zur Tagesordnung. Aber auch Korruption und Schutzgelderpressung machen Kaufleuten das Leben schwer, auch wenn darüber meist nur hinter vorgehaltener Hand berichtet wird.

A zu B:

Die wollen uns über den Tisch ziehen.

C:

Was soll das? Die alte, verrottete Halle ist nie im Leben so viel wert! Die bricht doch jeden Moment zusammen!

Russe 1:

Hier steht es im Vertrag: Eine halbe Million.

A:

Was ist das überhaupt für ein Vertrag, mit dem Sie da herumwedeln?

Russe 2:

Raten Sie mal, der Joint-Venture-Vertrag wahrscheinlich.

A:

Ich kenne den Vertrag selbst sehr gut! Nichts, gar nichts steht da von dieser Halle. Sie haben doch überhaupt keine Halle in das Joint Venture eingebracht.

B:

Ruhe, Ruhe! Nun mal ganz langsam. Wenn es die Halle gibt, und es soll ja um noch mehr gehen, irgendwelche Drehbänke und Filteranlagen, dann muss das alles ja im Handelsregister eingetragen sein. Schwarz auf Weiß. Ist doch ganz einfach.

Russe 2:

Eure Arbeit ist doch auch nur die Hälfte wert. Ihr kommt hier her, redet was von "Mit-ar-bei-ter-schu-lung" und erzählt was von Wettbewerb und Verkaufsstrategien. Nichts als heiße Luft ist das.

A:

Ach ja - und natürlich wussten Sie das schon alles selbst, ist ja klar, Sie hatten da einfach einen Schalter, den haben sie umgelegt und aus Planwirtschaft wurde Marktwirtschaft. Ich sag' es jetzt mal ganz direkt: Ihr habt doch alle keine Ahnung!

B zu A:

Jetzt beruhige dich doch mal.

Russe 1:

Wir werden sehen, wer hat den längeren Atem. Wir bekommen zurück, was wir in dieses unsinnige Unternehmen gesteckt haben und zwar zum richtigen Preis, dem Preis der in unseren Büchern steht.

Rolf Haag:

Es gab sehr unerfreuliche Handlungen der damaligen Manager dieses Joint Venture, bis hin zu kriminellen Akten. Persönliche Bereicherung der damaligen Manager, die dann auch teilweise gedeckt wurden durch übergeordnete Stellen, was uns dann auch dazu veranlasst hat, zu sagen: Jetzt nicht mehr. Wir haben dann in einer mühseligen Art und Weise es geschafft, dieses zweite Joint Venture zu liquidieren.

Man hat uns unter anderem getäuscht. Indem der russische Joint Venture Partner zum Beispiel diese Gebäude, die er eigentlich einbringen sollte, laut Joint Venture Vertrag nie im Handelsregister hat registrieren lassen. So, das heißt, es war auch nicht viel investiert. Die Investitionssumme war plötzlich ganz gering. Das, was wir eigentlich glaubten, was registriert ist, das war nicht registriert. Man hat uns dann immer mit Ausreden hingehalten

und letztlich stellte sich heraus, dass das Joint Venture, so wie es laut Vertrag hätte sein sollen, gar nicht war.

Also das erste Joint Venture, das wir liquidieren mussten, das war vergleichsweise einfach. Denn dort spielten solche Dinge keine Rolle. Es waren keine böswilligen Attacken gegen irgendeine Seite, weder von der einen, noch von der anderen Seite. Es war kein krimineller Hintergrund, gar nichts, es war eine freundschaftliche, wirklich freundschaftliche Auseinandersetzung, die rein sachlich ablief und die zu einem gewissen Zeitpunkt X dazu führte, dass man sagte, okay, das war's, man hat sich die Hände geschüttelt, und gesagt, okay - war ein Experiment, ist gescheitert, Schluss.

Sprecher:

"Aller guten Dinge sind drei" sagt ein deutsches Sprichwort und so wagten die Krohne Geschäftsleute einen dritten Versuch, den bislang letzten, denn, noch existiert das Joint Venture. Diesmal ist der Partner nicht staatlich, sondern eine bereits seit einiger Zeit privatisierte Maschinenbaufirma, wieder in Samara. Klein anfangen wollten sie diesmal und haben vorerst nur 50 Millionen Rubel, das sind etwa 50 000 Mark investiert. Es geht jetzt darum, die Produkte auf dem Gebiet der ehemaligen Sowjetunion auch verkaufen zu können. Der Joint Venture-Vertrag ist erfolgreich abgeschlossen, der obligatorische gemeinsame Besuch eines Badehauses liegt schon hinter den Geschäftsleuten.

Rolf Haag:

Und das macht dann Spaß, da kommt man sich näher und man ist in einer ganz entspannten Atmosphäre und das führt dann auch zu einer ganz anderen Beziehung zwischen Lieferanten und Kunden, als wir sie hier kennen. Viel persönlicher. Ich sag mal, die sind noch nicht so verdorben von den engen Marktverhältnissen, wie wir sie hier haben, wo es eigentlich nur noch um Hauen und Stechen geht und Wettbewerb und Wettbewerb auf Biegen und Brechen. Da spielt eben eine persönliche Beziehung noch eine weitaus größere Rolle. Selbst wenn das Produkt, ich sag' 'mal zwei, drei Prozent teurer ist, wenn sie eine gute persönliche Beziehung haben, können sie damit trotzdem ihre Wettbewerber ausstechen. Das macht Spaß, das ist einfach eine andere Art der Kunden-Lieferanten-Beziehung, die, ich sag' 'mal eine menschliche Komponente beinhaltet, die Sie hier kaum mehr finden.

Sprecher:

Und das Happy end? Das steht noch aus. Das hängt davon ab, ob man die nächsten Jahre durchsteht.