

## Joint Venture – Die Firma Krohne



Die Firma Krohne stellt heute ein breit gefächertes Produktspektrum an Geräten zum Messen von Flüssigkeiten, Gasen und Masse her. Aber auch dieses Unternehmen, das heute international tätig ist, hat einmal klein angefangen.

Vor mehr als 70 Jahren entschloß sich Ludwig Krohne zusammen mit seinem Sohn, Schwebekörper-Durchflußmeßgeräte zu bauen. Mit dieser Entscheidung wurde der Grundstein zu einem Unternehmen

gelegt, das sich innerhalb weniger Jahrzehnte weltweit zu einem führenden Unternehmen der Meßtechnik entwickelte.

Aus ständiger Entwicklung, Erfahrung und der intensiven Zusammenarbeit mit einem breiten Abnehmerkreis ist eine Produktpalette entstanden, die in jeder Hinsicht die anwendungsspezifischen Forderungen der verschiedenen Industriezweige erfüllt. Anfangs zählten vor allem Industrieöfenbauer und Hersteller von Kaffeeröstmaschinen zu den Kunden, später kam die chemische Industrie dazu. Heute gibt es kaum Bereiche, die nicht irgendwann Bedarf an Krohne-Geräten hätten.



Das Unternehmen expandierte in den Nachkriegsjahren nicht nur personell, sondern auch geographisch. Krohne war schon früh auf allen Kontinenten vertreten.

Der hohe Exportanteil am Gesamtumsatz des Unternehmens ist das Ergebnis einer kontinuierlichen und intensiven Bearbeitung der Auslandsmärkte. Dabei spielt die Zusammenarbeit mit den ausländischen Partnern eine genauso wichtige Rolle wie das Angebot eines Produktionsprogramms, das interessant für den Weltmarkt ist.

Aber die Produktion hochwertiger Geräte ist der Firma Krohne nicht genug. Eine sorgfältige Beratung der Anwender, Erarbeiten und Hilfe bei Problemlösungen sind

wesentliche Faktoren der Unternehmensphilosophie. Diese anwendungstechnische Beratung wiederum bietet Impulse für die Forschung und Entwicklung, die sich so genau den Kundenwünschen anpassen kann.



**ÜBUNG 1:**  
Die Firma Krone hat bereits im Jahr 1987 ihr erstes deutsch-russisches Joint Venture gegründet. Es gab zahlreiche Schwierigkeiten , aber auch Erfolge. Welche Faktoren haben im Kontext des gehörten Dialogs eine **positive Wirkung**, welche eine **negative Wirkung** auf das Joint Venture?

	positive	negative
1. Verzögerung der nötigen Gebäudeumbauten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Euphorie der Anfangszeit der Perestroika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. optimistische Einstellung der russischen Wirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. optimistische Haltung des Staates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Notwendigwerden einer provisorischen Fertigungshalle, weil Genehmigungen fehlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Auflösung des Wasserwirtschaftsministeriums, des ersten Kooperationspartners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Pseudoprivatisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Liquiditätsprobleme des zweiten Partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Größe des russischen Marktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Nachfragepotential Rußlands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Formen der internationalen Zusammenarbeit

Viele Märkte in Deutschland und den westlichen Industrienationen sind gesättigt. Deshalb müssen die erzeugten Produkte auf dem internationalen Markt abgesetzt werden. Für Deutschland als rohstoffarmes Land ist der Export schon seit vielen Jahren von großer Bedeutung und wird wahrscheinlich noch an Bedeutung zunehmen. Die Ware wird also in Deutschland hergestellt und dann an Kunden im Ausland geliefert, die hoffentlich viel Freude an ihrem Produkt „made in Germany“ haben werden. Wenn man sich ein ausländisches Produkt kauft, hat man vielfach Angst, daß der Service mangelhaft sein könnte. Damit Kundendienst im Ausland gewährleistet ist, schaffen viele Firmen auch Auslandsniederlassungen, die dann die Kunden betreuen und gleichzeitig auch den Verkauf ankurbeln sollen sowie für eventuell notwendige Logistik zuständig sind. In Osteuropa finden wir häufig die Form eines Joint Ventures, ein Unternehmenszusammenschluß mit einem ausländischen Partner. An diesem Zusammenschluß kann die deutsche Firma zu einem ganz unterschiedlichen Prozentsatz beteiligt sein, oft sind es 50%, also in Form einer Gleichheitsbeteiligung, aber auch Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligungen sind denkbar. Eine relativ neue, aber heute sehr akzeptierte, häufig zu findende Form der Kooperation ist das sogenannte Franchising. Bei dieser Art der Zusammenarbeit stellt die Mutterfirma gegen eine Gebühr verschiedene Dienstleistungen zur Verfügung. Meist ist es das Marketingkonzept, aber auch die Organisation und der Aufbau der Läden sind bei so einem Franchiseunternehmen auf der ganzen Welt gleich. Etwas länger gibt es dagegen schon die sogenannten Lizenzverträge, wo die Nutzungsrechte an bestimmten Warenzeichen oder Patente verkauft worden sind. Im Rahmen der Globalisierung wird nicht nur der Umfang der internationalen Zusammenarbeit wachsen, es werden sich wohl auch noch vielfältige neue Formen herausbilden.





**ÜBUNG 2:**  
Bitte ordnen Sie mit Hilfe des obigen Textes den Begriffen der linken Spalte die richtige Erläuterung der rechten Seite zu.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| 1. Joint Venture         | A) Stützpunkt im Ausland:<br>in der Regel für Verkauf, Service, Logistik                        |
| 2. Export                | B) Unternehmenszusammenschluß   |
| 3. Lizenzverträge        | C) Kontrakt-Management, Nutzung von<br>Marketing- und Organisationskonzepten<br>gegen Bezahlung |
| 4. Franchising           | D) Herstellung des Produktes im Inland,<br>Verkauf im Ausland                                   |
| 5. Auslandsniederlassung | E) Recht zur Nutzung von Patenten, Warenzeichen,<br>technischem und kaufmännischem Know-how     |

1. =  A    B    C    D    E
2. =  A    B    C    D    E
3. =  A    B    C    D    E
4. =  A    B    C    D    E
5. =  A    B    C    D    E



### ÜBUNG 3:

Es gibt viele verschiedene Gründe dafür, in irgendeiner Form im Ausland zu investieren. Der folgende Kasten nennt einige Motive. Bitte klären Sie die Begriffe für sich und bewerten Sie die genannten Gründe als „sehr wichtig“, „wichtig“ oder „nicht so wichtig“. Tragen Sie die Gründe in die entsprechenden Rubriken der Tabelle ein.

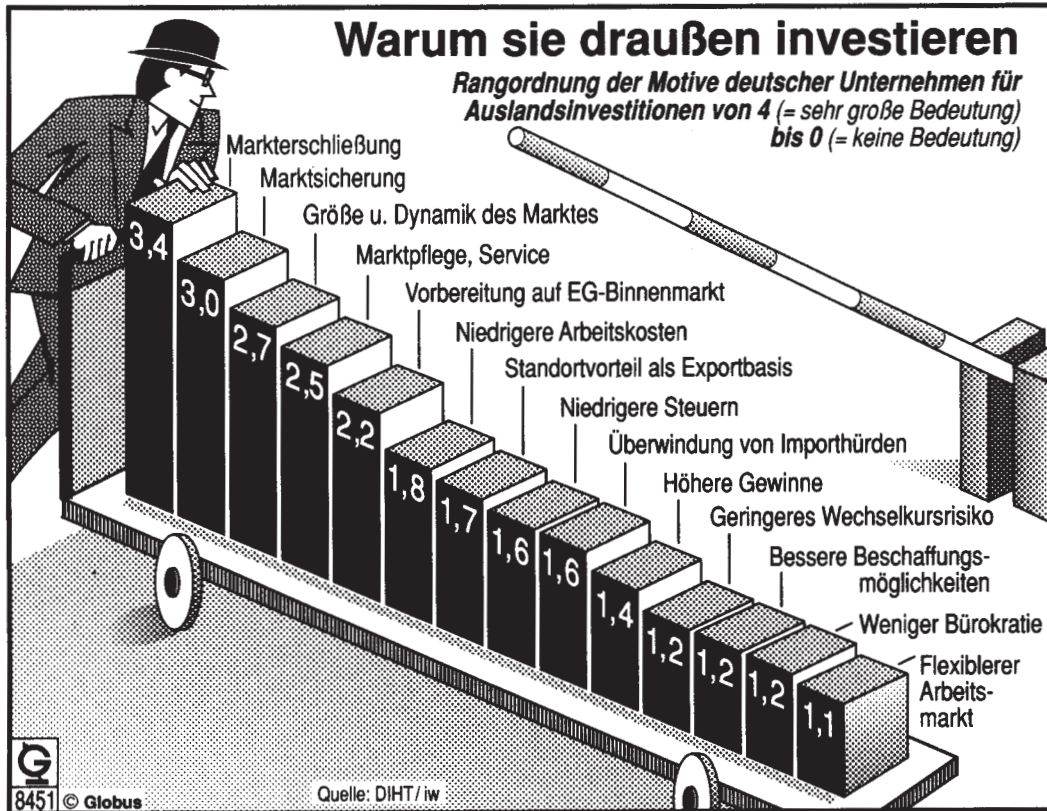
1. bessere Beschaffungsmöglichkeiten
2. niedrigere Steuern
3. niedrigere Arbeitskosten
4. höhere Gewinne
5. geringeres Wechselkursrisiko
6. weniger Bürokratie
7. Überwindung von Importhürden
8. Standortvorteil als Exportbasis
9. flexiblerer Arbeitsmarkt
10. Vorbereitung auf EG-Binnenmarkt

sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig



**ÜBUNG 4:**

Nach einer Umfrage haben deutsche Unternehmer folgende Rangfolge angegeben. Vergleichen Sie das Schaubild mit Ihrer Bewertung. Wenn es Unterschiede gibt, überlegen Sie, warum das so sein könnte.



**ÜBUNG 5:**

Bitte ordnen Sie jedem Substantiv ein Verb zu.

- |                          |                |
|--------------------------|----------------|
| 1. den EG-Binnenmarkt    | a) vorbereiten |
| 2. Märkte                | b) erzielen    |
| 3. das Wechselkursrisiko | c) verbessern  |
| 4. Märkte                | d) überwinden  |

- |                             |                |
|-----------------------------|----------------|
| 5. höhere Gewinne           | e) schaffen    |
| 6. den Kundendienst         | f) nutzen      |
| 7. eine Exportbasis         | g) zahlen      |
| 8. niedrigere Steuern       | h) sichern     |
| 9. Importhürden             | i) verringern  |
| 10. die Dynamik des Marktes | j) erschließen |

- |          |           |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____  |
| 2. _____ | 7. _____  |
| 3. _____ | 8. _____  |
| 4. _____ | 9. _____  |
| 5. _____ | 10. _____ |

### Unternehmenszusammenschluß

Ein Unternehmenszusammenschluß ist eine Vereinigung von Firmen, die sich bessere Markt- und Absatzbedingungen sowie günstigere Produktionsverhältnisse schaffen wollen. Oft ist auch die gemeinsame Finanzierung eines Projektes geplant.

Eine solche Verbindung kann einerseits sehr vorteilhaft sein, beschränkt die Firma aber auch oft in ihrer Dispositions- oder Handlungsfreiheit.

Abhängig von der jeweiligen Zielsetzung gibt es eine Vielzahl von Kooperationsformen. So kann eine Zusammenarbeit dauerhaft oder nur für eine gewisse Zeit, also vorübergehend, sein. Die Zusammenarbeit kann auf Teilbereiche der Firma begrenzt sein, sie kann mit oder ohne Kapitalbeteiligung stattfinden, das Verhältnis der Partner kann mehr oder weniger kooperativ sein.

Oft sind es vor allem marktstrategische Überlegungen, die zu solchen Formen der Zusammenarbeit führen: Durch ein breites, man sagt auch diversifiziertes Produktionsprogramm, kann das Unternehmenswachstum gesichert werden. Zusätzlich kann das Risiko für eine Firma durch viele verschiedene Aktivitäten vermindert und das bisher angebotene Sortiment vergrößert oder komplettiert werden und damit attraktiver für einen großen Kundenkreis sein.

Das Eintreten in vorher nicht bediente Märkte eröffnet neue Chancen der Expansion. Auf diese Weise schaffen sich viele Unternehmen neue Möglichkeiten zu wachsen.



**ÜBUNG 6:**  
Bitte prüfen Sie, ob die folgenden Informationen im Text stehen:

	steht im Text	steht nicht im Text
1. Ein Joint Venture schränkt die Freiheiten der einzelnen Firmen nicht ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ein Joint Venture soll das Produktionsprogramm diversifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Auch gemeinsame Finanzierungspläne sind oft von Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Es gibt eigentlich nur eine Form des Zusammenschlusses, die geeignet ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kooperationen sind meist langfristig geplant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ein Unternehmenszusammenschluß wird meist aus marktstrategischen Überlegungen eingegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>







### ÜBUNG 7:

Bevor eine Firma zu der Entscheidung kommt, ein Joint Venture einzugehen, werden viele Überlegungen angestellt und diskutiert. Diskutieren Sie die Problematik eines Joint Ventures mit Hilfe der folgenden Redemittel!

1. Ein Haupthindernis für ein Joint Venture ist, daß ....
2. Ein Haupthindernis für ein Joint Venture ist, daß ....
3. Ein Hauptgrund für ein Joint Venture ist, daß ....
4. Ein Hauptgrund für ein Joint Venture ist, daß ....
5. Ein Joint Venture hat den Nachteil, daß ....
6. Ein Joint Venture hat den Vorteil, daß ....
7. Es ist unbedingt zu beachten, daß ....
8. Es besteht die Gefahr, daß ....

- A) potentielle Investoren aus dem Partnerland kein Vertrauen in ihre eigene Wirtschaft haben.
- B) das Partnerland ein riesiger Wachstumsmarkt ist.
- C) der Partner kurzfristig nicht liquide ist.
- D) die Gesetze sich innerhalb kürzester Zeit ändern können.
- E) ein Vertrag über mindestens 50% Beteiligung geschlossen werden muß.
- F) das Partnerland über Rohstoffreserven verfügt, die für das rohstoffarme Deutschland interessant sind.
- G) bei Inlandsproduktion Transportkosten und Löhne niedrig sind.
- H) reiche Bürger des Partnerlandes lieber im Ausland investieren.

1. =  A  B  C  D  E  F  G  H
2. =  A  B  C  D  E  F  G  H
3. =  A  B  C  D  E  F  G  H
4. =  A  B  C  D  E  F  G  H
5. =  A  B  C  D  E  F  G  H
6. =  A  B  C  D  E  F  G  H
7. =  A  B  C  D  E  F  G  H
8. =  A  B  C  D  E  F  G  H

## LÖSUNGEN

### ÜBUNG 1

---

#### positive Wirkung

- Euphorie der Anfangszeit der Perestroika
- optimistische Einstellung der russischen Wirtschaft
- optimistische Haltung des Staates
- Größe des russischen Marktes
- Nachfragepotential Rußlands

#### negative Wirkung

- Verzögerung der notwendigen Gebäudeumbauten
- Auflösung des Wasserwirtschaftsministeriums
- Pseudoprivatisierung
- Liquiditätsprobleme des zweiten Partners
- Fehlende Genehmigung für Fertigungshalle

### ÜBUNG 2

---

1B 2D 3E 4C 5A

### ÜBUNG 5

---

1. den EG-Binnenmarkt vorbereiten
2. Märkte erschließen
3. Märkte sichern
4. das Wechselkursrisiko verringern
5. höhere Gewinne erzielen
6. den Kundendienst verbessern
7. eine Exportbasis schaffen
8. niedrigere Steuern zahlen
9. Importhürden überwinden
10. die Dynamik des Marktes nutzen

### ÜBUNG 6

---

1. falsch 2. richtig 3. richtig 4. falsch 5. falsch 6. richtig

### ÜBUNG 7

---

1, 2, 5, 8 = A, C, D, H 7 = E 3, 4, 6 = B, F, G