

## Урок 12: Joint Venture - Die Firma Krohne

В офисе немецких партнёров созданного недавно совместного предприятия (Joint-Venture) царит уныние. От партнёра в Москве - министерства водного хозяйства (Wasserwirtschaftsministerium) - нет никаких известий (Funkstille). В Советском Союзе идёт перестройка. Мерить происходящее немецкими мерками (mit unseren Maßstäben) не приходится. А пора бы уже начать производство (mit der Produktion beginnen):



---

**A:** *Es hat keinen Sinn mehr. Es tut sich einfach nichts! Beim Wasserwirtschaftsministerium 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-re-stroi-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.*

---

Ну, вот. Теперь всё ясно. Министерства водного хозяйства больше не существует. Кончилась мечта о совместном предприятии (aus der Traum). Вы уже слышали притчу о том, как курица (Huhn) предложила свинье (Schwein) создать совместное предприятие по продаже яичницы с салом (Spiegeleier mit Speck) или с ветчиной (Schinken)?

---

**Sprecher:** *Es war einmal ein Huhn. Das traf ein Schwein. Das Huhn sprach zum Schwein: "Ich habteine 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."*

---

Einer geht immer drauf - один из партнёров всегда погибает. Это, конечно, шутка. Успех или неуспех совместного предприятия зависит от разных причин. В нашем примере прекратившее своё существование министерство водного хозяйства благополучно потопило и своего партнёра.

Фирмы создают совместные предприятия с целью извлечь из сотрудничества выгоду. Если - по договору - долевое участие каждой стороны составляет 50 процентов, то прибыль и убытки тоже делятся пополам. Если доходы растут, партнёры нередко начинают друг друга вытеснять, стараясь увеличить собственную долю. Дело может кончиться тем, что один из партнёров полностью скупает долю другого, можно сказать, "заглатывает" его и становится единственным владельцем предприятия.

Западно-германская фирма "Канекс", выпускающая контрольно-измерительную технику, впервые попыталась создать совместное предприятие с советским партнёром в 1987 году. Партнёр был солидный - министерство водного хозяйства. Но Москва тянула бесконечно (unendlich lang). Совместному предприятию выделили здание бывшего училища, но его нужно было перестраивать (sollte umgebaut werden). Однако ничего не делалось (Es tat sich gar nichts). Ни субподрядов (Unteraufträge). Ни запросов (Anfragen). - Только потрясающие бизнес-планы (tolle, tolle Geschäftspläne) с горечью вспоминает менеджер фирмы "Канекс" Рольф Хааг:

---

*Dr. 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. Das Ganze die ehemalige Turnhalle dieser Berufsschule sollte als Fertigungshalle ausgebaut werden und so weiter und sofort. 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.*

---

Под давлением западных партнёров (auf unser Drängen) начали, наконец, оборудовать временные помещения (Provisorien) - но и это не получилось (hat nicht funktioniert). Потом - перестройка. Министерство водного хозяйства переименовали в акционерное общество (Aktiengesellschaft). Псевдоприватизировали (pseudo-privatisiert), саркастически замечает Рольф Хааг, потому что, кому они нужны (wer wollte sie schon haben), акции этого министерства:

---

*Dr. Rolf Haag: Und dann hat man auf unser Drängen hin versucht, Provisorien einzurichten - in provisorischen angemieteten Fertigungshallen, was aber 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 die Aktien dieses Ministeriums haben. Man hat damals eine ganze Reihe von Ministerien zerschlagen und privatisiert sozusagen.*

---

В конце-концов совместное предприятие пришлось ликвидировать (liquidieren). Случай с фирмой "Канекс" - довольно типичный. По данным российского Госкомстата, в начале 95-го года в стране существовало 15 700 совместных предприятий с иностранным участием. Однако лишь около половины из них смогли начать предпринимательскую деятельность. Остальные ограничились, главным образом, заявлениями о намерениях, которые так и остались пылиться под сукном в кабинетах.

Поэтому интерес иностранных инвесторов к созданию совместных предприятий довольно быстро угас. В 96-ом году Госкомстат оценил объём иностранных инвестиций в России всего в 2 миллиарда долларов. Да и сами россияне часто предпочитают вывозить свои деньги за границу вместо того, чтобы вкладывать их в российскую экономику. По некоторым оценкам, ежегодно из страны вывозится от 20-ти до 30-ти миллиардов долларов.

С экономической точки зрения, Россия сохраняет привлекательность благодаря неимоверным запасам сырья. - Огромные нефтяные месторождения. Более половины мировых запасов древесины. И это только малая толика природных богатств страны. Понятно, что иностранные инвесторы заинтересованы в использовании этих ресурсов. Некоторые склонны видеть в этом попытки иностранцев превратить Россию "в сырьевой придаток".

Однако Россия привлекает зарубежных предпринимателей прежде всего своими размерами и численностью населения. Это же гигантский рынок сбыта! Иностранные инвесторы, естественно, не хотят упустить такого потребительского потенциала. Для продукции, которую они производят, нужны покупатели: миллионы российских домашних хозяйств.

Выгода от близости к потребителю очевидна. Фирмы, которые сумеют наладить производство в России, сэкономят на транспортных расходах и ещё - за счёт сравнительно низкой заработной платы.

Между тем, наши неутомимые герои-предприниматели во второй раз пытаются создать совместное предприятие. Теперь их партнёр - правительство Самарской области (Samara-Regierung). Впрочем, уже в салоне самолёта возникают первые сомнения: вдруг этот партнёр тоже сойдёт с дистанции (wird auch wieder abspringen):

---

**A:** *Aaah... Noch drei Stunden dann sind wir in Samara: Ich kann's kaum erwarten, soll ein wunderschönes Stück Steppe sein, mit riesigen Ölvorkommen, Raumfahrtindustrie - 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 denn 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.*

---

И эта, вторая по счёту попытка, (zweiter Versuch) закончилась весьма плачевно. Изменились законы (Gesetze). Местным правительствам (lokale Regierungen) запретили участвовать (sich beteiligen) в совместных предприятиях. Участие самарского правительства в таком проекте стало вдруг незаконным (illegal). Сбыт будущей продукции (Abnahme) оказался под вопросом, так как его обязался организовать российский партнёр. Менеджер Рольф Хааг рассказывает:

---

**Rolf Haag:** *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.*

---

Внезапные изменения в законодательстве - не единственная трудность, которую должны принимать в расчёт иностранные инвесторы. Даже когда, казалось бы, уже преодолены все бюрократические препоны, остаются другие проблемы: совершенно устаревшая инфраструктура, коррупция, рэкет.

"Они хотят нас надуть" (über den Tisch ziehen) - такое подозрение возникло у немецких партнёров при подписании договора (Vertrag). Речь идёт о цехе-развалюхе (verrottete Halle). Он не может стоить полмиллиона (eine halbe Million). Пусть даже это записано в договоре (steht im Vertrag). Или не записано (Nichts, gar nichts steht da). Этого цеха нет даже в торговом реестре (im Handelsregister). Российская сторона, в свою очередь, недовольна тем, как ведётся обучение сотрудников (Mitarbeiterschulung). Рассказывают тут о конкуренции (Wettbewerb), о маркетинговой стратегии (Verkaufstrategie)! Всё это российский партнёр называет "сотрясением воздуха" (nichts als heiße Luft).

Немца это заявление обидело до крайности: "Воображаете, что повернули рубильник (einen Schalter umgelegt) - и плановая экономика (Planwirtschaft) превратилась в рыночную (Marktwirtschaft)":

---

**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.

---