

Giesecke, Helmut

Article — Digitized Version

Gemeinschaftsfirmen in Entwicklungsländern: Aspekte eines Postulats für die Entwicklungspolitik

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Giesecke, Helmut (1964) : Gemeinschaftsfirmen in Entwicklungsländern: Aspekte eines Postulats für die Entwicklungspolitik, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 44, Iss. 1, pp. 30-35

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133367>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Das GATT als Katalysator

Schon jetzt ist deutlich erkennbar, welcher Elastizität und Aktivität das GATT fähig ist: Neben der Vorbereitung der Zollrunde, in der die gegenseitigen Zollzugeständnisse der großen Welthandelspartner USA, EWG und Großbritannien infolge der Meistbegünstigung allen Mitgliedstaaten des GATT einschließlich der Entwicklungsländer zugute kommen werden, und neben der Arbeit in anderen wichtigen Ausschüssen hat das GATT auch noch die Initiative zur Untersuchung der rechtlichen und institutionellen Aspekte seiner eigenen Reform ergriffen. Sicherlich ist seine Dynamik durch das Nahen der Welthandelskonferenz beflogt worden, aber es beweist sich einmal mehr, welche fruchtbare Arbeit in einer Organisation geleistet werden kann, die Mitgliedstaaten ähnlicher Interessen umfaßt. Wenn jedoch selbst mit den Fortschritten im GATT manches Mitgliedsland nicht zufrieden ist: In welch hohem Maße wird dann

die Weltkonferenz für Handel und Entwicklung überfordert, wenn verschiedene Länder von ihr geradezu einen Wendepunkt in den internationalen Handelsbeziehungen erwarten!

Solche hochgespannten Hoffnungen kann sie nicht erfüllen. Und doch wird sie zu einzelnen Abschnitten der — sicher viel zu ehrgeizigen — Tagesordnung konkrete Vorschläge vorlegen können und im ganzen erfolgreicher sein als die vorangegangenen Weltwirtschaftskonferenzen, nicht zuletzt, weil sie in ihren Zielsetzungen ungleich pragmatischer angelegt ist. Ihr größter Erfolg könnte aber darin bestehen, daß sie den Vorbereitungen und Arbeiten im GATT zu einer weltweiten Anerkennung verhilft, indem sie das GATT auffordert, die in seinem Schoße entstandenen handelspolitischen und Reformvorschläge in die Tat umzusetzen. Die „List der Idee“ würde dann zu einem noch elastischeren und noch dynamischeren GATT geführt haben.

Gemeinschaftsfirmen in Entwicklungsländern

Aspekte eines Postulats für die Entwicklungspolitik

Dr. Helmut Giesecke, Hamburg

Die in allen westlichen Industriestaaten spürbare Neubesinnung in der Entwicklungshilfepolitik führt zu einer verstärkten Heranziehung der eigenen Privatwirtschaft für Entwicklungsaufgaben. Im Vordergrund stehen dabei Maßnahmen, die zu einem verstärkten Engagement in den Entwicklungsländern und dementsprechend zu einer intensiveren Wirtschaftsentwicklung an Ort und Stelle anreizen. Unterstellen wir, daß dafür nicht überwiegend haushaltspolitische Gesichtspunkte ausschlaggebend waren, so kommt darin die Erwartung zum Ausdruck, daß die Tätigkeit von Handels-, Industrie- und Dienstleistungsbetrieben aus dem Westen in den Entwicklungsländern einen besonders wertvollen Entwicklungbeitrag leistet. Man erwartet vom privaten Investor sowohl eine auf Erfahrung basierende und ausschließlich nach sachlichen Gesichtspunkten durchgeföhrte Projektauswahl und -prüfung wie auch eine Projektdurchführung und fortlaufende Betreuung, die auf die Vorstellungen im Anlageland Rücksicht nimmt, ohne aber deshalb das Wachstum der Anlage oder des Geschäfts aus den Augen zu lassen. Fehlplanungen und Zweckentfremdung von knappen Mitteln — woran die erste Phase der staatlichen Entwicklungshilfe so sehr litt — erscheinen weitgehend ausgeschlossen.

Entwicklungspolitische Bedeutung der Gemeinschaftsfirmen

Wenn wir auch von der Annahme weit entfernt sind, daß die Tätigkeit von privaten Auslandsanlagen in einem Entwicklungsländer im Hinblick auf ihren Entwicklungbeitrag — der eine recht komplexe Größe sein kann — grundsätzlich positiv zu bewerten ist,

möchten wir doch davon ausgehen, daß zumindest ein Großteil der in der Nachkriegszeit in die Entwicklungsländer gelegten Investitionen einen guten Entwicklungseffekt gehabt hat. Mit einiger Sicherheit wird er sich jedenfalls neben den Ergebnissen der staatlichen Entwicklungspolitik sehen lassen können. Abgesehen nun davon, daß der Entwicklungseffekt einer ausländischen Anlage, also die Summe ihrer entwicklungsfördernden Wirkungen, beim heutigen Stande unserer Erkenntnis eine nur schwer faßbare Größe ist, über die man im Einzelfall durchaus streiten kann, orientiert man sich bei der Beurteilung des Gut oder Böse privater Auslandskapitalien in fast allen Entwicklungsländern auch noch an ganz anderen (noch unschärferen) Kriterien, wie zum Beispiel der Einpassung des ausländischen Investors in die nationale Wirtschaft, die Zusammenarbeit mit inländischen Wirtschaftskreisen in einer Gemeinschaftsfirma, dem sog. „joint venture“, dem Verzicht auf jegliche Besserstellung gegenüber inländischen Firmen etc. Bei diesem Konvolut an Erwartungen auf der Seite der Entwicklungsländer handelt es sich teils um unbegründete Vorurteile, die einem übersteigerten Souveränitätsempfinden entspringen, teils wird man die dahinter stehenden, oft recht bitteren und noch sehr gegenwärtigen Erfahrungen mit dem privaten Auslandskapital der Kolonial- und post-Kolonialzeit sehen und respektieren müssen. Wie weit es selbst aus Entwicklungspolitischer Sicht klug wäre, allen diesbezüglichen Forderungen Rechnung zu tragen, steht dahin.

Dagegen scheint uns der Wunsch aller Entwicklungsländer, das private Auslandskapital möge möglichst nicht exklusiv tätig werden, sondern soweit wie mög-

lich mit Partnern und Risikokapital im Anlageland zusammenarbeiten, aus mehrreli Gründen vernünftig und in der Mehrzahl der Fälle für den ausländischen Investor auch für unbedingt prüfenswert, wiewohl handfeste Argumente zunächst gegen eine solche Lösung sprechen können. Hier zunächst die entwicklungspolitische Bedeutung des „joint venture“, das uns in Gestalt einer Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung, einer 50/50-Partnerschaft oder lediglich auf Patent-, Lizenz- oder technische Beratungsverträge gestützt — ohne Kapitalverflechtungen — entgegentreten kann: In ihm wird das Prinzip der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen dem Industrie- und dem Entwicklungsland auf der Basis gegenseitiger Gleichberechtigung am klarsten sichtbar. Gleichberechtigung, gegenseitige Achtung und Anerkennung bilden den Boden für die bestmögliche Verbreitung von Initiative, unternehmerischer Haltung und Weitblick, organisatorischer und technischer Kenntnisse und Erfahrungen, kurz, von allem, was ein Unternehmer mit seinen Mitarbeitern aus einem westlichen Industrieland an Vorbildlichem in einem Entwicklungsland vollbringen kann. Es spricht vieles dafür, daß dieser Demonstrations- und Bildungseffekt, der im Bouquet der entwicklungsfördernden Wirkungen einer ausländischen Investition einen ganz besonderen Platz einnimmt, bei den Exklusivformen wie Filiale und 100%-Tochtergesellschaft nicht annähernd erzielt wird. Der weitere entwicklungspolitische Wert von in- und ausländischen Gemeinschaftsgründungen ist darin zu sehen, daß die Währungsverschuldung des Anlagelandes bei dem zu erwartenden Wachstum der Anlage nur entsprechend dem ausländischen Kapitalanteil wächst, insofern also zukünftige Zahlungsbilanzen geschont werden. Allerdings werden der nationalen Wirtschaft im Moment der Gründung und Erstausstattung auch weniger Devisen oder ausländische Maschinen kreditiert. Gegen das „joint venture“ ist in der entwicklungspolitischen Diskussion vorgebracht worden, daß auf diese Weise weniger Auslandskapital ins Land hereinkäme und knappe inländische Kapitalien gleichsam unnütz gebunden würden. Wir glauben nicht, daß diesem Argument große Bedeutung zukommt, zumal wenn angenommen werden darf (was z. T. nachweisbar ist), daß die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit ausländischem Kapital und ausländischer Technologie zusätzlich inländisches Kapital für Anlagen mobilisiert hat, zu denen es sonst nicht tendierte.

Partnermangel als wichtigstes Handicap

Wie urteilt nun die Investitionspraxis über die partnerschaftliche Zusammenarbeit in Entwicklungsländern? Die in dieser Hinsicht recht unzureichenden Anlagestatistiken der Industrieländer wie der Entwicklungsländer zeigen bei graduellen Unterschieden eine ziemliche „Unbeliebtheit“ des „joint venture“ bei den Investoren aus den Industrieländern.¹⁾ Dabei ist das

¹⁾ Schätzungen ergaben, daß 1957 etwa 17 % der privaten US-Anlagen in den Entwicklungsländern eine Beteiligung mit lokalem Kapital eingegangen waren. 1950 waren es nur etwa 11 %. Bei den westdeutschen und britischen Auslandsanlagen spielen Gemeinschaftsgründungen ebenfalls noch eine untergeordnete Rolle, während die italienischen und japanischen Anlagen in der Mehrzahl mit örtlichem Kapital zusammengehen. Vgl. W. G. Friedman u. G. Kalmanoff, „Joint International Business Ventures“, New York u. London, 1951, S. 37.

statistische Bild noch dadurch verschönt, daß in zahlreichen Entwicklungsländern offener oder verdeckter Zwang zugunsten dieser Anlageform geübt wird.²⁾ Eine häufig als noch unangenehmer empfundene Alternative ist die Vorschrift einer Regierungsbeteiligung in der einen oder anderen Form am Projekt. Nur am Rande sei vermerkt, daß ein solcher Zwang recht negative Folgen insofern haben kann, als er unter Umständen ausländische Investoren verärgert und sie von einer Anlage ganz abhält, oder sich unter diesen Umständen nur zweitrangige Firmen engagieren. Vielfach findet man in den Entwicklungsländern jedoch eine flexible Anwendung dieser Gesetze, die einer begründeten Stellungnahme seitens eines Investors durchaus Rechnung trägt.

Eine genauere Analyse der „Unbeliebtheit“ auf statistischem Wege ist aus genannten Gründen nicht möglich, so sind wir auf die Ergebnisse einer umfangreichen nordamerikanischen Studie über derartige Gemeinschaftsprojekte³⁾ und die Interpretation allgemeinen Materials angewiesen. Zunächst muß davon ausgegangen werden, daß die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern in Industrieländern auch nur dann gesucht wird, wenn der Partner etwas Besonderes einbringt: Kapital, Erfahrungen, Beziehungen oder einen vorhandenen Apparat, jedenfalls etwas, auf das das Projekt nicht verzichten kann. In dieser Hinsicht hat jede Partnerschaft etwas von einer Notlösung an sich. Die Grundhaltung des Investors tendiert zur alleinverantwortlichen Tätigkeit und entsprechend zum alleinigen Erfolgsanspruch. Allerdings gibt es erhebliche Abweichungen von diesem Prinzip, die sich auch in der Geschäftspolitik bedeutender Unternehmungen äußern.

Vom Partner in Übersee einen für das Projekt lebenswichtigen Beitrag zu erwarten und insofern die Partnerschaft als zweckmäßig oder gar notwendig betrachten zu müssen, erscheint für viele westliche Wirtschaftskreise als eine Überforderung des Beitrags aus dem Entwicklungsland. Vom dortigen Partner könnte man am ehesten noch gute Beziehungen zur Regierung und Verwaltung seines Landes erwarten, das sei jedoch auch nicht unbedenklich, da diese Vorzüge bei den oft schnellen politischen und personellen Veränderungen bedeutungslos oder sogar zu einer Belastung werden könnten. Die notwendigen intimen Landeskennisse, Erfahrung im Umgang mit seinen Landsleuten usw. fände man auch bei örtlich angestellten Managern, die vor dem Partner noch den Vorteil haben, daß man sich einfacher von ihnen lösen kann, wenn sie einem nicht mehr gefallen. Im übrigen verliere dieser Beitrag mit der Zeit an Bedeutung, da sich der Investor bzw. dessen Repräsentant selbst entsprechende Kenntnisse und Beziehungen erwürbe.

Wer die Gründe untersucht, warum in den Entwicklungsländern relativ wenige Partnerschaften mit ein-

²⁾ Während die geographische Verteilung deutscher und japanischer Gemeinschaftsgründungen mit inländischem Kapital solchen Druck in den asiatischen und europäischen Entwicklungsländern erkennen lassen, Lateinamerika also durch einen höheren Anteil an Exklusivgründungen hervorsteht, ist diese Tendenz bei den nordamerikanischen Anlagen nicht so deutlich erkennbar.

³⁾ W. G. Friedman u. G. Kalmanoff, a. a. O., insbes. S. 125 ff.

heimischem Kapital zustande kommen, wird sofort auf das scheinbar alles erklärende Argument stoßen, es sei außerordentlich schwierig, einen geeigneten Partner zu finden. In vielen Ländern gäbe es praktisch noch keine Industriellenschicht, und mit sog. Bazaar-kapitalisten könnte man kein langfristiges Engagement eingehen. Begüterte Kreise wendeten sich häufig der Politik zu und betrachteten eine industrielle Anlage ihres Geldes vorwiegend spekulativ. Dabei sei es selbst bei vorhandenem industriellen Interesse schon schwierig bis hoffnungslos, eine komplizierte Unternehmung gemeinschaftlich durch alle Stürme und Trockenzeiten hindurchzulavieren, weil sich in Situationsanalyse und Entscheidungsfragen das Trennende zwischen den Partnern schon wegen der beiderseitigen Empfindlichkeiten bemerkbar macht. Konfliktstoff erwartet man schon bei viel simpleren Angelegenheiten als etwa den Fragen der Investitionsplanung, der Qualitätspolitik und Dividendenhöhe. Fraglos leidet die in einer Partnerschaft ohnehin geringere Beweglichkeit dadurch noch mehr.

Man soll sich auch nicht darüber hinwegtäuschen lassen, daß die Partnerschaft mit Firmen aus den Industrieländern für den Industriellen aus dem Entwicklungsland eine ausgesprochene Zweckgemeinschaft ist, bei der idealistische Beweggründe wohl häufig betont, aber weniger entscheidend sind. Der aus einem Industrieland kommende Investor, der in der Regel ein klar erkennbares Investitionsziel verfolgt, das dem einheimischen Partner natürlich nicht verborgen bleibt, arbeitet mit einem Partner zusammen, bei dem die Interessen oft nicht so klar ersichtlich sind. Der ausländische Investor konzentriert sich auf seine jeweilige Anlage und verlangt von seinem Partner ein Gleiches. Er denkt in den engen Bahnen der Erzeugnis- und Produktionsspezialisierung, wie es die hochentwickelte arbeitsteilige Konkurrenzirtschaft in den Industrieländern erfordert. In ihr gibt es rechts und links der eigenen Produktionsprogramme keine „weißen Flächen“ mehr. Nur die erfolgreiche Entwicklung neuartiger Produkte führt im allgemeinen zu einer Veränderung der Interessensphäre, also des Fabrikationsprogramms. Nicht so beim inländischen Partner: Es liegt in der Natur der Sache, daß die relativ wenigen interessierten Industriellen in einem Entwicklungsland sich in ihrer Aktivität nur selten auf ein Projekt beschränken. Zumaldest ein größerer Teil des gekennzeichneten Kreises unterliegt einem gewissen Gründerrausch und ist geneigt, sein Interesse nach dem Gelingen der einen Investition schnell anderen Projekten zuzuwenden. Auf dieser Linie liegt auch, daß er die Zusammenarbeit mit einer renommierten Auslandsfirma und dem daraus gezogenen Goodwill für seine nächste Unternehmung „nutzt“.

Unangenehm fällt dem westlichen Geschäftsmann der häufig beobachtete Versuch des inländischen Partners auf, Verwandte und nahestehende Freunde nach besten Kräften in leitende Positionen der Unternehmung zu bringen und oftmals überhaupt die gesamte Personalauswahl von Gesichtspunkten beeinflussen zu lassen, die später nicht immer den vollen Beifall des ausländischen Partners finden. So erklärbar diese Vorgänge

für den Soziologen sind, so können sie Unternehmung wie vertrauliche Zusammenarbeit ernsthaft belasten. In diesen Zusammenhang gehört auch die nicht seltene, gefährliche Neigung des Partners im Entwicklungsland, die Zahl der ausländischen Techniker möglichst schnell zu vermindern, um den als unangenehm empfundenen ausländischen Einfluß wenigstens optisch abzubauen. Da diese Tendenz sich fast immer mit den Intentionen der gastgebenden Regierung trifft, kann diese Überlegung als starker Minuspunkt gelten.

Beanstandet wird weiterhin das Unvermögen des inländischen Partners, Entscheidungsbefugnisse an Untergabe abzutreten. Der unternehmerische Mensch in den Entwicklungsländern ist gewohnt, mit seinem Streben, seiner Phantasie und seiner Initiative auf sich selbst angewiesen zu sein. Die Gesellschaftsstruktur gewährte ihm bisher allenfalls den Rückhalt in der Familie oder Sippe. Irgendwelche anderen Bindungen, die die moderne Industriegesellschaft mannigfaltig entwickelt hat und die zu einem partnerschaftlichen Vertrauens- und Verpflichtungsverhältnis zwischen dem Unternehmer und seinen leitenden Angestellten geführt haben, sind noch kaum vorzufinden. So ist es verständlich, daß die Neigung, sich auch die Detailentscheidungen selbst vorzubehalten und oft auch noch die Durchführung selbst zu kontrollieren, bei wachsenden Betriebsgrößen und zunehmender Kompliziertheit der Betriebsvorgänge zu Unverträglichkeiten führt. Das notwendige Vertrauensverhältnis kann sich nicht entwickeln, und Fehlentscheidungen sind nicht zu vermeiden. Auch die arbeitsteilige Zusammenarbeit mit den ausländischen Ingenieuren und Kaufleuten bleibt nicht davon verschont.

Andere betriebswirtschaftliche Argumente gegen das „joint venture“

Neben diesen Gründen, die sich speziell auf das Fehlen geeigneter Partner beziehen, spielen noch eine Anzahl Argumente eine Rolle, die in der Unternehmungspolitik des Investors begründet liegen. So gibt es beispielsweise Unternehmungen, deren Tradition eine Zusammenarbeit mit Fremden einfach nicht zuläßt. Und man geht sicherlich in der Annahme nicht fehl, daß es allein aus dem Wunsch heraus, „Herr im eigenen Haus“ zu bleiben, vielfach unterlassen wird, die anderen Niederlassungsformen überhaupt ernsthaft zu prüfen. Notwendig ist die straffe Lenkung der Auslandsniederlassung überall dort, wo ein bestimmter Ruf der Erzeugnisse auf dem Spiele steht und man aus diesem Grunde notfalls auch die letzte Produktionsanweisung in der Hand behalten möchte. Bestimmt läßt sich das am vollständigsten in einer Exklusiv- oder zumindest Majoritätsniederlassung erreichen. Zu überlegen ist aber, ob diese Form der Sicherung auch nach einer gewissen Zeit der Zusammenarbeit erforderlich bleibt, oder ob dann nicht bestimmte Qualitätsvorschriften und Kontrollbestimmungen etwa in den Lizenzverträgen ausreichen. Das gleiche gilt für die im Absatzbereich aggressive Markenartikelunternehmung. Soweit sie den Absatz ähnlich straff organisieren will, wie sie es im Stammland zur Begründung ihres Rufes getan hat, muß sie für

die Absatzpolitik freie Hand haben. Etwaige inländische Partner aber wären in der Mehrzahl der Fälle — wenigstens zunächst — überfordert, den langfristigen Nutzen beträchtlicher Investitionen in Präzisionsarbeit im Produktions- und Absatzbereich zu erkennen.

Man wird ferner dort die Partnerschaft meiden und eine hundertprozentige Niederlassung vorziehen, wo die finanziellen Interessen der Stammfirma an der Niederlassung nicht mit denen der Partner übereinstimmen würden, wo z. B. die Art der Lieferbeziehungen und Preisstellung einseitig der Stammfirma dienen. Hierzu gehört auch der Wunsch, in der Festsetzung der Dividenden unabhängig zu sein. Kaum möglich erscheint dann die Partnerschaft dort, wo die Anlage sehr großer Kapitalbeträge wie im Bergbau oder bei Großplantagen notwendig ist. Bekanntgeworden ist auch, daß man im Falle der IBM wegen der ungewöhnlichen Kompliziertheit der Produkte und der Produktion auf die Auflage, einen inländischen Partner aufzunehmen, verzichtet hat.

Argumente oder Vorurteile?

Die vorstehend genannten Argumente erscheinen einleuchtend und reichen zur Erklärung des geringen Anteils von Partnerschaften an Direktinvestitionen in Entwicklungsländern aus. Auf einem anderen Blatte steht die Frage, ob sich diese Argumente nicht zu sehr zu einem Vorurteil verdichtet haben, so daß im speziellen Fall die gegebenen Möglichkeiten und Vorteile bei einer Zusammenarbeit gar nicht mehr ausreichend geprüft werden. Oder die unternehmerische Entscheidung — zumeist von einer Instanz getroffen, die mit der praktischen Arbeit in Übersee nicht allzu vertraut und zu sehr im binnengewirtschaftlichen Denken verhaftet ist — setzt sich über die vielleicht stärker positive Auffassung der Sachbearbeiter leichter hinweg. In der umfassenden Befragungsaktion im Rahmen der zitierten nordamerikanischen Untersuchung ist beobachtet worden, daß selbst kompetente Leiter großer internationaler Unternehmungen nicht nur zum Teil weit auseinandergehender Meinung waren, sondern diese häufig ausgesprochen emotional, gleichsam wie eine Weltanschauung vertraten.⁴⁾ Zahlreiche auf Befragen genannte Motive für die Abneigung des „joint venture“ schienen lediglich eine „Rationalisierung“ von Gefühlen zu sein. Interessanterweise benutzten Firmen, die tatsächlich eigene — unbefriedigende — Erfahrungen gemacht hatten, die Gemeinschaftsform weiterhin, manchmal verfuhrten sie beim Eingehen neuer Partnerschaften lediglich vorsichtiger.⁵⁾ Im ganzen spricht viel dafür, daß die Entscheidung „joint venture“ oder nicht noch weit mehr im emotionellen als im intellektuellen, ökonomischen Bereich liegt. Dies mag besonders für die nordamerikanische Unternehmensphilosophie zutreffen, die für ihr „go it alone“ bekannt ist. Das könnte einen Teil dieser Beobachtung erklären. Aber der andere, vielleicht wichtigere Teil wird in den Gefühlsbeziehungen zu den Verhältnissen in den Entwicklungsländern

⁴⁾ Vgl. W. G. Friedman u. G. Kalmanoff, a.a.O., S. 133.

⁵⁾ W. G. Friedman u. G. Kalmanoff, a.a.O., S. 147.

gesucht werden müssen, und dieser Komplex wird auch für uns zutreffen. Eine Versachlichung in der Betrachtung dieses wertvollen Instruments der Unternehmungspolitik setzt aber vor allem eine breite Publikation praktischer Erfahrungen voraus.

Keineswegs wird gegenwärtig im „joint venture“ die Optimallösung für alle oder auch nur die Mehrzahl der Investitionsfälle gesehen werden dürfen; nur sollten die gemeinhin genannten Bedenken und Argumente sorgfältig am Einzelfall geprüft und vor allem auch die vielfältigen Sicherungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden, die einen Großteil des „Partnerschaftsriskos“ ausschalten. Bevor wir auf die Vorteile der Gemeinschaftsfirma und die verschiedenen Gestaltungs- und darin liegenden Sicherungsmöglichkeiten eingehen, sollten hier noch einige Überlegungen zu den oben zusammengestellten Argumenten gegen das „joint venture“ angestellt werden: Die Vorstellung, das meiste dessen, was ein inländischer Partner in eine Gemeinschaft an Besonderem einbringen kann, könne man auch von örtlich angestellten Managern erwarten, stimmt darum nicht ohne Weiteres, weil es diese Klasse in den Entwicklungsländern aus historischen Gründen noch kaum gibt. Verantwortliche Mitarbeit kann man weitgehend nur bei eigener finanzieller Beteiligung am Geschäft und am Risiko erwarten. Dementsprechend verfügen örtliche „Manager“ auch nicht über einen Ruf, wie er ihre westlichen Kollegen auszeichnet.

Das „joint venture“ als Aktivum in der Unternehmungspolitik

Das Problem Partnerschaft in einem Entwicklungsland ist also für viele ein Problem der Partnerwahl. Diese kann man sich aber wesentlich erleichtern, wenn man Zeit dafür hat und sich im Rahmen einer langfristig programmierten Export- bzw. Niederlassungspolitik der Unternehmung einen Partner „aufbauen“ kann. Wir glauben ohnehin, daß die mehr oder weniger unsystematischen Reaktionen der Unternehmungen in den Industrieländern auf handelspolitische Maßnahmen wichtiger Importländer oder auf Aktionen der Konkurrenz in den umstrittenen Ländern mehr und mehr durch eine langfristige Außenwirtschaftsstrategie ersetzt werden sollten. Entsprechend könnte eine frühere Abstimmung zwischen den mit Produktionsinteressen hinausgehenden Großunternehmungen und den ihnen folgenden mittleren Zulieferindustrien erfolgen. Alte Vorstellungen über Geheimhaltung bei derartigen Planungen sollten revidiert werden, nicht zuletzt darum, weil die Verhandlungen mit den gastgebenden Regierungen ohnehin noch zeitraubend sind und die Konkurrenz spätestens zu diesem Zeitpunkt informiert ist.

Die Frage nach dem Partner erscheint in den Fällen weniger problematisch, in denen an die Zusammenarbeit mit einem bereits bestehenden Betrieb im Entwicklungsland, also praktisch an eine Beteiligung gedacht ist. Damit wären wir bei dem Motiv, das in der amerikanischen Untersuchung als häufigstes Argument zugunsten einer Partnerschaftsfirma bezeichnet wird.

Man wird aber diese Möglichkeit nicht überschätzen dürfen; denn man wird bestehende Betriebe, die eine Zusammenarbeit lohnend erscheinen lassen, lediglich in den schon fortgeschrittenen Ländern erwarten dürfen. Die Investition in derartige Betriebe hat ja nur dann Vorteile, wenn ein eingearbeiteter Personalstamm vom Management bis zum Facharbeiter, weiter Verkaufsbeziehungen, Rohstoffkontingente etc. vorhanden sind, die sich einigermaßen ohne Frictionen auf die neuen Anforderungen umstellen lassen. Immerhin bleibt die Möglichkeit, mit dem Industriellen zusammen ein von seinem Betrieb getrenntes Projekt aufzuziehen, wobei man dann vor allem auf seine industriellen Erfahrungen und Kenntnisse setzt.

Obwohl die kritischen Überlegungen zum Thema „Geschäftspartner im Entwicklungsland“ im Einzelfall ihre Bedeutung haben mögen, ist man in den Industrieländern geneigt, die Bedeutung eines solchen Geschäftspartners zu unterschätzen. Man sieht ihn allzusehr in der Rolle des einseitig Nehmenden (weswegen sein Verhalten später häufig als „undankbar“ empfunden wird) und sich selbst — überzeugt von Ruf und Rang der Unternehmung und der eigenen technischen Autorität — als die gebende Seite. Dies mag einer der Gründe für die gefühlsmäßige Abneigung der Investoren gegen eine Partnerschaft in Entwicklungsländern sein. Diese Auffassung wird der Wirklichkeit in den Entwicklungsländern nicht immer gerecht. Wenn einmal die zweifellos wichtigen technischen und organisatorischen Probleme beim Aufbau und Anlaufen einer Produktion oder einer Einrichtung eines Geschäfts überwunden sind und die alltäglichen Schwierigkeiten der störungsfreien und kostengünstigen Aufrechterhaltung von Produktion und Absatz — die für den Geschäftserfolg zumindest ebenso entscheidend sind — in den Vordergrund treten, wird zugleich die Rolle des inländischen Partners offenbar. Sehr häufig ist nur er in der Lage, die dringenden Probleme der Personalauswahl, der Sozial- und Lohnpolitik, des Umgangs mit den oft sehr ungebärdigen Gewerkschaftsführern, aber auch die Beschaffungsprobleme, die Verhandlungen mit Behörden und Lieferanten mit geschickter Hand zu erledigen. In diesem Felde liegt sein dauerhafter Beitrag zur Produktivität der Unternehmung, und ohne ihn wird die beste technische Funktion des Betriebes oft nicht zum gewünschten Erfolg führen.

Die weiter oben gekennzeichneten unangenehmen Begleiterscheinungen eines inländischen Partners, wie anderweitige Produktionsinteressen, Vetternwirtschaft, Monopolisierung aller Entscheidungen, fehlender Sinn für Qualitätsarbeit und moderne Marketing-Konzeption können stark reduziert werden. So bleibt dem Investor im Falle der Majoritätsbeteiligung die Kontrolle erhalten. Aber auch bei Minoritätsbeteiligungen kann er im Gesellschaftsvertrag oder in den häufig separat gehaltenen Verträgen über die technische Beratung, Lizenz- und Markenüberlassung die vorherige Zustimmung zu bestimmten Beschlüssen mit Konventionalstrafandrohung verankern. Wenn auch papiere Sicherungen schwächer sind als tatsächliche Machtverhältnisse, so muß diesen Möglichkeiten doch größte

Aufmerksamkeit gewidmet werden. An dieser Stelle braucht kaum erwähnt zu werden, daß die tatsächlichen Machtverhältnisse gerade in den Entwicklungsländern im Verhältnis zwischen ausländischem und inländischem Partner erst an zweiter Stelle durch die legalen Besitzverhältnisse bestimmt werden.

Man würde der Wirklichkeit in zahlreichen für private Auslandsinvestitionen attraktiven Entwicklungsländern nicht gerecht, wenn man unterstellt, die Initiative für dortige Anlagen ginge immer vom Unternehmer im Industrielande aus. Viele Beispiele sprechen von bemerkenswerten Initiativen in den Entwicklungsländern, die oft von Entwicklungsinstituten, aber häufiger von privaten Geschäftskreisen ausgehen. Natürlich gibt es viele Schaumgebilde dabei, manchmal ist man aber überrascht, welche konkreten und auch realisierbaren Vorstellungen der ausländische Partner hat, dem eigentlich nichts weiter fehlt als die Technologie und das Kapital für die Maschinerie. Dieser Partner würde sich zur Minoritätsbeteiligung allerdings kaum bereit finden.

Noch eine andere Sachlage könnte dem westlichen Investor einen Verzicht auf Exklusivität und auch Majorität nahelegen: Angesichts der Marktgröße in zahlreichen Entwicklungsländern bietet sich die Zusammenarbeit von sonst auf den Weltmärkten konkurrierenden Unternehmungen in Gestalt eines Produktionskonsortiums an. Je nach Lage der Dinge werden dabei neben dem „know how“, Patenten und Marken auch Kapitalbeteiligungen eingebracht und die Betriebsführung einem neutralen inländischen Partner oder einer der Auslandsfirmen überlassen.

Für zahlreiche Interessenten an einer Partnerschaft wird die Möglichkeit zur Begrenzung des Kapitalrisikos und der geringere Kapitaleinsatz als Argument eine Rolle spielen. Beide Gesichtspunkte, Kapital- wie Risikobegrenzung, haben ihre eigene Bedeutung. Die Verringerung des Kapitalbedarfs ermöglicht auch kapitalschwächeren, mittelgroßen und mittleren Unternehmungen die Investition in Entwicklungsländern. Die Möglichkeit, das Investitionsrisiko zu reduzieren, dürfte überhaupt manche Investitionsentscheidung erleichtern, die sonst vielleicht nicht zustande kommen würde. Der für jedes Investitionsprojekt geringere Kapitaleinsatz ermöglicht weiterhin eine bessere Streuung der Kapitalrisiken über mehrere Anlandländer. Ein Gesichtspunkt, der besonders in Anbetracht der Vielzahl von interessanten Entwicklungsmärkten seine Bedeutung haben wird.

Ein weiterer Vorteil der partnerschaftlichen Zusammenarbeit in einem „joint venture“ wird zweifellos darin gesehen werden müssen, daß damit dem Nationalgefühl im Anlageland in besonderer Weise Rechnung getragen wird. Das wird sich vielleicht nicht in einer erhöhten Sicherheit vor Enteignungen, Sozialisierungen und ähnlichen Eingriffen auswirken, sondern eher in den Beziehungen zu Regierungs- und Verwaltungsstellen und öffentlichen Diensten. Aber auch auf positive Wirkungen auf die Kundschaft und selbst auf das Verhalten der eigenen Arbeiterschaft wird man in einzelnen Fällen rechnen können. Dieser Publizitäts-

effekt, der vielleicht schon bei Vergabe eines kleinen Aktienanteiles, vielleicht von 10 %, an Anlageinteressenten erzielt werden kann — also ohne Hereinnahme eines bestimmten Partners —, sollte sorgsam untersucht werden, da angenommen werden kann, daß ihm künftig größere Bedeutung zukommt. Bisweilen mag auch die Aufnahme eines inländischen Partners oder der Verkauf eines bestimmten Prozentsatzes an Aktien im Anlageland Voraussetzung für die Beteiligung oder Kreditbereitstellung nationaler Entwicklungsinstitute sein. Einen Sonderfall stellt die Gemeinschaftsgründung mit der Regierung oder einer staatlichen Institution oder Firma dar. Bei dieser Lösung verdienen die Vor- und Nachteile besonders geprüft zu werden.

„Joint venture“ kein Dogma

In einer Zeit, in der die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit den Entwicklungsländern eine neue Weltordnung weit über das Wirtschaftliche hinaus schaffen, ist es ratsam, auf Anwendung dieses Prinzips in der Unternehmungspraxis nur dort zu bestehen, wo die Vorteile offensichtlich sind. Generell das „joint venture“ zu fordern, würde dem Prinzip selbst zuwiderlaufen. Andererseits muß man ebenso klar das Inter-

esse der gastgebenden Regierungen an einer möglichst breiten Beteiligung nationaler Wirtschaftskreise an der Industrialisierung des Landes erkennen. Im organisatorischen Bereich kann wenigstens etwas getan werden: Die führenden Wirtschaftskreise und Organisationen des Anlagelandes sollten beim Suchen eines seriösen und potentiellen Partners behilflich sein und durch ihr Verhalten auch nach dem Zustandekommen der Partnerschaft dem ausländischen Partner das Gefühl geben, daß viele unausgesprochene Bedenken zumindest in ihrem Lande keine Basis haben.

In den Industrieländern fehlen genauere Informationen über die besonderen Bedingungen einer Zusammenarbeit mit Partnern aus den Entwicklungsländern in Gemeinschaftsfirmen. Wir benötigen eine sachliche Grundlage für die Beurteilung der Anlageform „joint venture“, damit Fehler vermieden werden können. Für eine (vorwiegend gefühlsmäßige) Abneigung ist angesichts der Tendenzen in der Weltwirtschaft kein Platz. Das „joint venture“ hat zahlreiche Vorteile aufzuweisen, die jedenfalls sachlich geprüft werden müssen. Wie oft von dieser Anlageform Gebrauch gemacht werden kann, wird wesentlich von der Ausgangslage des Investors, dem Investitionszweck und vom Vorhandensein geeigneter Partner abhängen.

Zur Lage der deutschen Seeschiffahrt

Dieter Steinkröger, Hamburg

Die seit 1957 nahezu ununterbrochen anhaltende Depression auf den internationalen Seefrachtmärkten hat auch in weiten Teilen der deutschen Seeschiffahrt zu schweren Verlusten und als deren Folge im weiteren Verlauf in zunehmendem Maße zu existenzbedrohenden finanziellen Schwierigkeiten geführt. So mußten nach Angaben des Verbandes Deutscher Reeder innerhalb der letzten 10 Jahre 22 deutsche Reedereien mit einer Gesamtflotte von 55 Schiffen mit insgesamt 127 000 BRT ihre Zahlungen einstellen. Weitere 22 Reedereien mit einer Gesamtflotte von 46 Schiffen und insgesamt 88 000 BRT wurden aus dem gleichen Grunde ohne großes Aufheben still liquidiert. Darüber hinaus ist es ein offenes Geheimnis, daß eine nicht gerade geringe Anzahl weiterer deutscher Reedereien bisher nur mit Hilfe ihrer Hausbanken über die Runden gekommen ist. Zudem unterstreichen die in letzter Zeit erfolgten Übernahmen bisher selbständiger Schiffahrtsunternehmen in den Konzernbereich deutscher Industrie- bzw. ausländischer Schiffahrtsunternehmen den Ernst der Situation.

Andererseits haben die beiden deutschen Groß-Linireedereien Hapag und Norddeutscher Lloyd mitten in der Krise nach 30jähriger Pause erstmals für das Geschäftsjahr 1960 die Zahlung von Dividenden in Höhe von 6 % auf das berechtigte Grundkapital wieder aufnehmen und fortsetzen können. Die dritte deutsche Groß-Linireederei, die Deutsche Dampfschiffahrtsgesellschaft „Hansa“, schüttet bereits seit 1956 Divi-

denden aus; und sicherlich gibt es eine Reihe weiterer, nicht publizitätspflichtiger deutscher Reedereien, die auch unter den ungünstigen Umständen der letzten Jahre noch Gewinne erzielen konnten oder die zumindest die allgemeine Schiffahrtskrise bisher ohne nennenswerte Verluste überstanden haben.

Durch Selbsthilfe überfordert?

Diese recht differenzierte wirtschaftliche Lage der deutschen Schiffahrtsunternehmen hat denn auch zu einer teilweise scharfen Kritik an den zunehmend dringlicher werdenden Forderungen der deutschen Reederschaft nach gezielten und generellen finanziellen Hilfen des Staates, die über die bisherigen Maßnahmen zur Verbesserung der Lage der deutschen Schiffahrt hinausgehen, laut werden lassen. Unter Hinweis darauf, daß offensichtlich nur die größeren deutschen Reedereien rentabel arbeiten können, wird dabei zu einer Konzentration und damit zu einer Verbesserung der Unternehmensstruktur der mittelständischen Schiffahrt geraten, bevor sie weitere Hilfen der öffentlichen Hand beansprucht. Unausgesprochen mag damit die Vorstellung verbunden sein, daß sich die Schiffahrt auf diese Weise selbst helfen könne.

Auf den ersten Blick mag dieser Gedanke zwar bestechend sein. Bei eingehender Überlegung zeigt sich jedoch, daß die eigentliche Ursache der ungünstigen Lage weiter Teile der deutschen Seeschiffahrt auf Wettbewerbsnachteilen beruht, die in erster Linie in