

Meissner, Hans Günther

Article — Digitized Version

Absatzwirtschaftliche Besonderheiten des "Entwicklungsgeschäftes"

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Meissner, Hans Günther (1966) : Absatzwirtschaftliche Besonderheiten des "Entwicklungsgeschäftes", Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 11, pp. 631-634

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133654>

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.

- Marketing-Verantwortliche und Marktforscher sollten beide einer Schulung in der Intuition unterzogen werden, die den Spürsinn und das Auffassungsvermögen schärft: schöpferisches Denken, Erkennen neuer Beziehungen, Umgang mit variablen Größen und Wahrnehmen unbewußter Vorgänge.
- Schließlich bedarf es einer Erziehungsfunktion des Marktforschers gegenüber dem Marketing-Verantwortlichen. In diesem Zusammenhang ist Erziehung streng im Sinne des lateinischen „educare“ aufzufassen, d. h. im Sinne eines Herausarbeitens und Entwickelns aus etwas latent und potentiell Vorhandenem, um den Marketing-Verantwortlichen in seiner potentiellen Fähigkeit zu unterstützen, die Marktforschungsprobleme zu verstehen und dadurch seine Arbeit zu erleichtern. Dieses Konzept schließt Instruktion und Belehrung aus. Es basiert

vielmehr auf dem System, den Schüler die Wahrheit selbst finden zu lassen. In dieser Hinsicht mag eine Aktivität des Marktforschers durch seine enge Vertrautheit mit den Sozialwissenschaften gefördert werden. Das setzt allerdings eine Fähigkeit voraus, mit dem Marketing-Verantwortlichen zu sympathisieren. Das nun bedeutet wiederum nicht, daß er mit den Ansichten oder Verhaltensweisen des Marketing-Verantwortlichen konform geht, doch muß er sich mit diesen als für ihn bedeutsam abfinden. Das bedeutet auch nicht, daß der Marktforscher den Marketing-Verantwortlichen mehr schätzt als zuvor. Es sollte ihm aber ermöglichen, sein Verhältnis zum Marketing-Verantwortlichen in einem anderen Licht zu sehen, was dazu beitragen wird, eine größere organisatorische Leistungsfähigkeit zu erbringen.

Absatzwirtschaftliche Besonderheiten des „Entwicklungsgeschäftes“

Privatdozent Dr. Hans Günther Meissner, Köln

Die Dynamik der Weltwirtschaft wird seit einer Reihe von Jahren zunehmend beeinflusst durch den kontinuierlichen Ausbau der Wirtschafts- und Handelsbeziehungen zwischen den Industrieländern und der zahlreichen Gruppe der Entwicklungsländer in Afrika, Asien und Lateinamerika. Der Anteil der deutschen Ausfuhren in die Entwicklungsländer erreichte im Jahre 1965 ein Volumen von DM 13,6 Mrd. entsprechend rund 19% unseres Gesamtexportes. Dabei ist besonders bemerkenswert, daß die Steigerungsrate gegenüber 1964 mehr als 13% ausmachte, während das Wachstum des deutschen Exports im Gesamtdurchschnitt nur 10,5% erreichte. In diesem überdurchschnittlichen Wachstum der deutschen Lieferungen an die Entwicklungsländer kommt der Impuls zum Ausdruck, der durch die Entwicklungsprozesse dieser spezifischen Ländergruppe ausgelöst wurde. Die besonderen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Bedingungen, unter denen sich die Prozesse der Urbanisierung, der Mechanisierung und der Industrialisierung vollziehen, haben einen neuen Typus von Außenhandelsgeschäft hervorgebracht: Das Entwicklungsgeschäft.¹⁾

Definition des „Entwicklungsgeschäftes“

Diese kommerziellen Entwicklungsgeschäfte sind als dritter Bestandteil des Gesamtkomplexes der internationalen Entwicklungsförderung neben die Konzepte der Entwicklungspolitik und die Maßnahmen der Ent-

wicklungshilfe getreten. Mit dem Begriff des Entwicklungsgeschäftes soll die Gesamtheit der kommerziellen Prozesse erfaßt werden, die für den wirtschaftlichen Aufbau und speziell für das wirtschaftliche Wachstum der Entwicklungsländer eine Existenznotwendigkeit bilden. Unter den Begriff des Entwicklungsgeschäftes fällt damit der gesamte Bereich privatwirtschaftlicher Tätigkeit im Rahmen der internationalen Entwicklungsförderung. Unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten stellen Entwicklungsgeschäfte den marktwirtschaftlich angemessenen Beitrag der privaten Wirtschaft zur Förderung der Entwicklungsländer dar.

Die Entwicklungspolitik, wie sie von der Bundesregierung vertreten wird, basiert auf einer Funktionsenteilung zwischen Staat und Wirtschaft, wobei die staatlichen Stellen die Rahmenbedingungen schaffen — auch in finanzieller Hinsicht —, die durch die Initiative der Unternehmen ausgefüllt werden müssen. Die epochale Aufgabe der Entwicklungsförderung stellt somit unmittelbar auch eine unternehmerische Aufgabe dar, wobei die langfristigen Liefergeschäfte und die privaten Direktinvestitionen eine ausgeprägte Schlüsselfunktion erlangt haben.²⁾

Zur Erhellung des Sachverhaltes seien hier einige typische Entwicklungsgeschäfte angeführt, die in den letzten Monaten abgewickelt wurden. Es handelt sich dabei z. B. um die Lieferung und Errichtung einer kompletten Zementfabrik in Äthiopien, den Bau eines

¹⁾ Vgl. Hans Günther Meissner: Das Entwicklungsgeschäft; Theoretische Grundlagen — Betriebliche Probleme — Weltwirtschaftliche Zusammenhänge. Berlin 1966, 358 S.

²⁾ Vgl. insbesondere Matthias Schmitt: Entwicklungshilfe als unternehmerische Aufgabe — Die Schlüsselfunktion der privaten Direktinvestitionen. Frankfurt/M 1965.

Staudammes in Thailand, die Lieferung von Diesel-lokomotiven nach Ekuador, den Bau einer Olleitung in Libyen oder auch um das Paradebeispiel deutscher Entwicklungsförderung, nämlich den Bau des Hüttenwerkes in Rourkela. Eine zunehmende Rolle spielen im Rahmen der Entwicklungsgeschäfte auch die Beteiligungen an ausländischen Entwicklungsbanken z. B. in den Philippinen, in Nigeria oder in Thailand wie auch neuerdings die Beteiligungen der Deutschen Entwicklungsgesellschaft, Köln, an verschiedenen Projekten im Rahmen einer Partnerschaft (joint venture).

Es geht in dem folgenden Beitrag nun darum, die Besonderheiten des Entwicklungsgeschäftes vorzustellen, d. h. einen Katalog derjenigen Merkmale und Kriterien herauszuarbeiten, die ein Entwicklungsgeschäft von einem traditionellen Außenhandelsgeschäft unterscheiden. Zum zweiten soll versucht werden, die Strategie solcher Entwicklungsgeschäfte in das absatzpolitische Instrumentarium eines Unternehmens einzufügen, d. h. das Besondere dieses Geschäftes in den Begriffen und Kategorien sowie im theoretischen Rahmen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre transparent zu machen.

DREI FORMEN DES ENTWICKLUNGSGESCHÄFTES

Das Entwicklungsgeschäft weist drei charakteristische Formen auf:

- das langfristige Liefergeschäft
- die Formen der direkten Auslandsinvestitionen, wobei sich bereits die Besonderheit ergibt, daß dabei die wirtschaftlichen Grenzen zwischen Liefergeschäft und Investitionsgeschäft verwischen, weil beide Typen zur langfristigen Festlegung von Kapital und Liquidität führen und das politisch-wirtschaftliche Risiko in beiden Formen gleichermaßen unkalkulierbar bleibt
- die Vergabe von Lizenzen, die Ausarbeitung von Projektgutachten, technische und wirtschaftliche Beratung, d. h. der Sektor, wo geistige Leistung, das „know how“, zur Ware zwischen zwei Ländern wird. Hier tritt ebenfalls ein typischer Verkettungseffekt auf, wenn nämlich ein Liefergeschäft nur dann möglich wird, wenn gleichzeitig das erforderliche „know how“ zum Betrieb der betreffenden Anlage mitgeliefert wird, und wenn der Exporteur zusätzlich die Funktionen und das Risiko eines Bankiers übernimmt oder aber wenigstens seinerseits für die Bereitstellung der notwendigen Finanzierungsmittel sorgt, z. B. durch die Vermittlung eines Kapitalhilfekredits der Bundesregierung über die Faszilitäten der Kreditanstalt für Wiederaufbau.

Zehn Sonderbedingungen im Vergleich zum traditionellen Außenhandelsgeschäft

Aus den Erfahrungen deutscher Unternehmen, die solche Entwicklungsgeschäfte abwickeln, sowie aus internationalen Vergleichen ergeben sich die Sonder-

bedingungen dieses Geschäftstypus, insbesondere durch die folgenden zehn Faktoren:

- Extreme Langfristigkeit des Geschäfts, d. h. mehr als fünf Jahre zwischen Vertragsabschluß und endgültiger Abwicklung
- Junktum zwischen Liefergeschäft und Finanzierung; der Exporteur wird zum Bankier bzw. zum Investor
- Junktum zwischen Liefergeschäft und Lizenzgeschäft; „know how“ und Ausbildung müssen mitgeliefert werden
- Abhängigkeit des Geschäfts von nationaler oder internationaler Entwicklungshilfe z. B. durch die Weltbank, die IDA, IFC oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau; der Handel folgt der Entwicklungshilfe
- Unwägbarkeit des politisch-sozialen Risikos in Entwicklungsländern
- Spezifisches Wachstums-, Planungs- und Verwaltungsrisiko in Entwicklungsländern
- Extremes Informationsgefälle zwischen den Lieferländern und den Entwicklungsländern; fehlende statistische Unterlagen, unzureichende Möglichkeiten der Marktforschung
- Unterschiedlichkeit der sozio-kulturellen Normen und erhebliche Unterschiede der Wirtschaftsmentalität; z. B. westliches Kostén/Ertragsdenken gegen afrikanisches Prestigedenken
- Umfassende Politisierung; Abhängigkeit der Geschäftsmöglichkeiten von den Entscheidungen politischer Instanzen, im Industrieland wie im Entwicklungsland
- verschärfte Substitutionsproblematik; ein Anlage- oder Liefergeschäft mit Investitionsgütern substituiert komplett mögliche Liefergeschäfte von Fertigerzeugnissen.

Partnerschaft als typische Form

Als besonders typische Form des Entwicklungsgeschäftes hat sich mittlerweile die Partnerschaft herausgebildet, das „joint venture“³⁾, wobei sich im günstigen Falle das wirtschaftliche Interesse des Industrielandes und das Entwicklungsinteresse des betreffenden Entwicklungslandes konfliktfrei ergänzen. Durch die Institution der Partnerschaft soll zugleich die optimale Kombination von moderner Technologie mit den lokalen Gegebenheiten erreicht werden, schließlich auch ein befriedigender Ausgleich der unterschiedlichen sozio-kulturellen Normen. Gerade unter dem Eindruck der zunehmenden unternehmerischen wirtschaftlich-technischen Partnerschaften wandelt sich das System der Weltwirtschaft von dem kolonialen Muster des Außenhandels (Austausch von Konsumgütern gegen Rohstoffe) in ein partnerschaftlich geprägtes Muster der Weltwirtschaft mit vielfach differenzierten Austauschrelationen, ins-

³⁾ Vgl. insbesondere Wolfgang F. Friedmann und George Kalmanoff: Joint International Business Ventures. New York und London 1961 sowie Helmut Giesecke: Industrielinvestitionen in Entwicklungsländern. Hamburg 1963.

besondere in Form des Austausches von Investitionsgütern und „know how“ gegen Rohstoffe und gewerbliche Güter, teilweise auch gegen technisch höherwertige Fertigerzeugnisse.

EINBEZIEHUNG DES ENTWICKLUNGSGESCHÄFTES IN DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Vor dem Hintergrund dieses historischen Wandels der Weltwirtschaft und im Hinblick auf die Existenz der genannten zehn Sonderfaktoren entsteht für die Unternehmen die Notwendigkeit zur Einbeziehung des Entwicklungsgeschäftes in eine globale Absatzstrategie. Entwicklungsgeschäfte stellen für wesentliche Bereiche der deutschen Industrie nicht länger eine Art von zusätzlichen Geschäften dar, die außerhalb der eigentlichen Unternehmensstrategie abgewickelt werden, sondern vielmehr solche Geschäfte, die auf Grund der Langfristigkeit, des besonderen Risikos und wegen der ihnen immanenten Finanzierungsproblematik in das Zentrum moderner, weltweit orientierter Unternehmenspolitik gerückt sind. Diese Einbeziehung des Entwicklungsgeschäftes in die gesamte Unternehmensstrategie bedingt, daß der Projektbegriff zu einer beherrschenden absatzpolitischen Kategorie wird. Die Umformung des Entwicklungsgeschäftes in das operationelle Beziehungsgefüge einer Projekt-Ökonomie soll zugleich die Doppelläufigkeit der absatzpolitischen Strategie im Hinblick auf die Förderung der Entwicklungsländer einerseits und die Anbahnung und Verwirklichung kommerzieller Umsatzprozesse andererseits zum Ausdruck bringen. Eine solche betriebswirtschaftlich notwendige Anpassung des Entwicklungsgeschäftes an die Projekt-Ökonomie in den Entwicklungsländern hat dazu geführt, daß sich die Absatzpolitik der Unternehmen im Entwicklungsgeschäft zu einem neuartigen Muster einer Projektpolitik gewandelt hat.

Diese Umformung der Absatzpolitik zur Projektpolitik stellt in spezieller Form ab auf die *Akquisition*, die *Prüfung* und die *Abwicklung* von Entwicklungsprojekten. Im Verlauf der Entwicklungsdzade von 1955 bis 1965 hat sich bei den beteiligten Unternehmen inzwischen ein bedeutendes Potential projektpolitischer Erfahrung angesammelt, das zu einer wichtigen Stütze des internationalen „good will“ dieser Unternehmen geworden ist. Das entscheidende Merkmal der dabei verfolgten Entwicklungs- und Projektpolitik besteht darin, daß sie nicht einseitig auf die „rein wirtschaftlichen“ Faktoren ausgerichtet ist, sondern daß technologische, politische, soziale und kulturelle Faktoren gleichrangig mitberücksichtigt werden. Das Beziehungsgefüge der Projektpolitik weist damit eine charakteristische Dimensionserweiterung auf, die bei der Abwicklung traditioneller Außenhandelsgeschäfte gar keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle spielt. Für die betriebswirtschaftlich-theoretische Konzeption des projektpolitischen Instrumentariums stellen sich damit neuartige Probleme der Datenerfassung und der systematischen Datenverknüpfung, insbesondere im Hinblick auf die simultane Planung des Instrumentariums.

Akquisition von Entwicklungsprojekten

Diese Dimensionserweiterung spielt bereits für die Phase der Akquisition möglicher Projekte eine wesentliche Rolle. Gerade hier erweist sich die Politisierung, die den Gesamtbereich der Entwicklungsgeschäfte charakterisiert, als die ausschlaggebende Entscheidungsvariable. In der überwiegenden Mehrzahl aller Entwicklungsländer, auch bei denjenigen Ländern, die eine betont liberale Unternehmerwirtschaft verfolgen, wie das z. B. in Äthiopien der Fall ist, gehen die verschiedenen Projekte auf direkte oder wenigstens auf indirekte Weise auf die Entwicklungspolitik bzw. auf die Planungspolitik der betreffenden Regierung oder Planungsbehörde zurück. Die Akquisition von Projekten muß sich deshalb im Bereich der politischen Instanzen, Gruppierungen und Entscheidungsträger orientieren, die auf die Planung und spätere Auftragsvergabe der Projekte den entscheidenden Einfluß haben.

Eine wichtige Rolle für die Akquisition von Entwicklungsprojekten spielt ferner die sorgfältige Berücksichtigung der bestehenden, manifesten und latenten sozio-kulturellen Vorurteile. Erst wenn die effektive Schranke solcher Vorurteile überwunden oder wenigstens zum guten Teil abgebaut ist, wird der Weg für produktive Verhandlungen und nachfolgenden Auftragsvergabe frei. Deutsche Unternehmen befinden sich hier in einer relativ günstigen Lage, da die Schranke der Vorurteile gegenüber der Bundesrepublik offenbar nicht so hoch ist, wie dies gegenüber anderen Ländern der Fall ist. Dazu tragen bei der Ruf der deutschen Technik und Zuverlässigkeit, die frühzeitige Preisgabe von überseeischen Herrschaftsgebieten und ferner die politische Unverfänglichkeit der deutschen Entwicklungshilfepolitik.

Angesichts der bestehenden Sonderfaktoren wird es auch für die Marktforschung im Rahmen des Entwicklungsgeschäftes notwendig, sich mit ihrem Instrumentarium an die Komplikation der Verhältnisse anzupassen und eine Vorstellung der sozio-ökonomischen Prioritäten zu entwickeln, wobei wiederum solche Prioritäten von Land zu Land unterschiedlich strukturiert sein können.

Für die Projektaquisition spielen schließlich die internationalen Ausschreibungen, wie sie z. B. die Weltbank für alle Projekte vorschreibt, die mit ihrer Hilfe finanziert werden, eine wichtige Rolle. Dieses System der internationalen Ausschreibungen, das gerade für die größeren Projekte gilt, macht es für die beteiligten und interessierten Unternehmen notwendig, in einer Vielzahl von Entwicklungsländern Kontakt- und Beratungsstellen zu unterhalten. Dies ist zum einen erforderlich, um rechtzeitig von bevorstehenden Ausschreibungen unterrichtet zu werden, zum andern um auch über eine technische Beratung, die durchaus nicht eigennützig zu sein braucht, einen Einfluß auf die Gestaltung von Ausschreibungsbedingungen nehmen zu können. Die Gestaltung von Ausschreibungsbedingungen präjudiziert in vielen Fällen bereits die spätere Auftragsvergabe, z. B. im Hinblick auf die vorgeschrie-

benen Normen und Toleranzen, die nur von einer bestimmten Unternehmensgruppe garantiert werden können.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß das Zusammenwirken von zuverlässigen Informationen sowie guten und zahlreichen Kontakten mit einem Potential an vorangegangener Projekterfahrung das akquisitorische Niveau der Unternehmen bei der Abwicklung von Entwicklungsgeschäften bestimmen.

Prüfung der Projekte

Das betriebswirtschaftliche Kernstück der Projektpolitik bildet die Prüfung der Projekte: die wirtschaftlich-technische und zugleich die politisch-soziale Analyse des jeweiligen Projekts im Rahmen einer sogenannten „Feasibility“-Studie. Eine solche Studie soll klarlegen, ob und unter welchen Bedingungen ein Projekt ausführbar ist. Dabei stellt sich heute für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften die Aufgabe, die verschiedenen Ansätze, die in der Bundesrepublik z. B. von der Kreditanstalt für Wiederaufbau oder der Deutschen Entwicklungsgesellschaft, auf internationaler Ebene z. B. von der Weltbankgruppe ausgearbeitet worden sind, zu einer wissenschaftlich zuverlässigen, methodisch abgesicherten Projektlehre zu integrieren.

Methoden der Projektbearbeitung

Das absatzpolitische Instrumentarium des Entwicklungsgeschäftes wird vervollständigt durch die Methoden der eigentlichen Projektbearbeitung. Unter Projektbearbeitung werden diejenigen absatzpolitischen Überlegungen und Maßnahmen verstanden, die sich auf die Kalkulation, die Kontrolle und die Weiterverfolgung von Entwicklungsgeschäften beziehen. Für die Kalkulation sind insbesondere zwei Posten von spezifischer Bedeutung: die Höhe der einzukalkulierenden Risikoprämie und die Höhe der entstehenden Finanzierungskosten. Der Gewinnaufschlag hält sich bei der Kalkulation von Entwicklungsgeschäften nach Angaben der beteiligten Unternehmen in engen Grenzen. Dafür sorgt die Härte des internationalen Konkurrenzkampfes um die einzelnen Pro-

jekte, die „Entwicklungskonkurrenz“, zusammen mit dem System der internationalen Ausschreibungen. Die Gewinnbeschränkung wird in einzelnen Fällen, wie bei dem klassischen Beispiel der Bagdad-Bahn, motiviert mit der Aussicht auf Nachfolgegeschäfte, die sich an das erste Projekt als Ersatzlieferungen oder Erweiterungen anschließen.

Ein wichtiger Bestandteil der Projektpolitik besteht deshalb in der Pflege der geschäftlichen Kontinuität. Das Nachfolgegeschäft ist jedoch nicht nur im Hinblick auf die Kalkulation ein integrierter Bestandteil des Entwicklungsgeschäftes, sondern zugleich auch wegen des unmittelbaren Werbe- und Anschauungswertes, der von einer erfolgreich arbeitenden Anlage international ausstrahlt. Die Realisierung eines technisch-neuzeitlichen und kaufmännisch-fortschrittlichen Projekts ist mit der Evidenz seiner Leistung von erheblicher Werbewirkung zugunsten des Unternehmens, das diese Anlage geliefert und erstellt hat, zugleich auch in einem weiteren Sinne für die Entwicklungspolitik des betreffenden Lieferlandes. Die Bedeutung des Nachgeschäftes für die Unternehmen besteht nicht zuletzt darin, daß sich die entwicklungsgeschäftliche Erfahrung, die mit erheblichem personellen und beachtlichem finanziellen Aufwand erworben wurde, für einen längerfristigen Zeitraum und für eine größere Zahl von Projekten auszahlt.

Die Bedeutung der Entwicklungsgeschäfte für die Unternehmen wird in den kommenden Jahren sicher noch zunehmen, da der Entwicklungsdruck aus den Entwicklungsländern sich noch verstärken wird. Gerade deshalb ist es heute eine vordringliche Aufgabe, ein operationelles Instrumentarium zu entwickeln, um eine systematische Bearbeitung solcher Geschäfte zu ermöglichen. Sonst entsteht die Gefahr, daß die deutsche Wirtschaft auf diesem wichtigen Sektor der Weltwirtschaft, der für die zukünftige Entwicklung eine beherrschende Rolle spielen wird, ins Hintertreffen geraten wird. Die Problematik der internationalen Entwicklungsgeschäfte stellt deshalb heute eine Herausforderung dar, die gleichermaßen an die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wie auch an die Wirtschaft selber, hier speziell an die Unternehmen, gerichtet ist.

BIBLIOGRAPHIE DER WIRTSCHAFTSPRESSE

Herausgeber: Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv

Quellennachweis mit Legende zu Aufsätzen aus ausländischen Fachzeitschriften für 17 Sachgebiete (monatlich rd. 400 Titel)

Jahresbezugspreis DM 120,—

VERLAG WELTARCHIV GMBH · 2 HAMBURG 20 · EPPENDORFER LANDSTRASSE 106