

Plötz, Peter

Article — Digitized Version

Deutsch-jugoslawische Kooperationsbeziehungen: Motive und Erfahrungen deutscher Firmen

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Plötz, Peter (1974) : Deutsch-jugoslawische Kooperationsbeziehungen: Motive und Erfahrungen deutscher Firmen, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 54, Iss. 10, pp. 537-542

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/134744>

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.

Deutsch-jugoslawische Kooperationsbeziehungen

Motive und Erfahrungen deutscher Firmen

Peter Plötz, Hamburg

Jugoslawiens Sonderstellung gegenüber den Staatshandelsländern des Rates für Gegenseitige Wirtschaftshilfe aufgrund seiner besonderen Wirtschaftsverfassung und der daraus resultierende „unternehmerische“ Gestaltungsrahmen jugoslawischer Firmen ermöglichen spezifische Praktiken und Formen intersystemarer Kooperation. Nach Abschluß einer umfangreichen Befragung deutscher Firmen, die mit jugoslawischen Betrieben industrielle Kooperationsbeziehungen unterhalten, können differenzierte Erkenntnisse über Stand und Erfahrungen deutsch-jugoslawischer Kooperationsbeziehungen vorgelegt werden¹⁾. Im folgenden werden allein Aussagen über die langfristige Produktionskooperation, nicht hingegen über die bisher vorliegenden Erfahrungen deutscher Firmen aus Kapitalbeteiligungen in jugoslawischen Betrieben gemacht²⁾.

Bei den zwischen jugoslawischen und ausländischen Firmen abgeschlossenen Kooperationsverträgen nimmt die Bundesrepublik Deutschland einen hervorragenden Platz ein. Von den insgesamt bislang von der Bundeswirtschaftskammer in Belgrad genehmigten und seit 1968 amtlich registrierten Verträgen wurden nahezu 40 %, nämlich 146, mit Partnern aus der Bundesrepublik abgeschlossen. Hierbei ist zu beachten, daß diese Zahl auch Verlängerungen sowie ausgelaufene Verträge einschließt, so daß die Zahl der tatsächlichen Verträge um einiges geringer sein dürfte.

31,5 % aller bisher zwischen deutschen und jugoslawischen Firmen abgeschlossenen Kooperationsverträge wurden 1968 registriert. In den Jahren 1969 (16,1 %), 1970 (16,1 %) und 1971 (16,8 %) wurden ungefähr gleichviel Verträge abgeschlossen; seit 1972 geht die Zahl der Vertragsabschlüsse aber deutlich zurück. 1972 wurden nur noch 11,9 %, 1973 nur noch 6,3 % und 1974 (bis zum 31. 3.) 1,4 % aller bisherigen Verträge registriert.

Etwa 80 % aller mit Jugoslawien vereinbarten Kooperationsverträge fallen in den Bereich der

Investitionsgüterindustrie. Die Gebrauchsgüterindustrie hebt sich mit einem Anteil von nahezu 17 % deutlich von allen übrigen Sektoren ab, so daß beiden Wirtschaftssektoren gegenwärtig eine überragende Bedeutung in den deutsch-jugoslawischen Kooperationsbeziehungen zukommt. Die stark rückläufige Tendenz in den Abschlüssen von Kooperationsverträgen mit jugoslawischen Firmen zeigt sich besonders deutlich in der Elektrobranche, die innerhalb des Sektors der Investitionsgüterindustrie mit 24 % an der Zahl der Vertragsabschlüsse beteiligt ist. Im Jahr 1968 wurden über 50 % aller Abkommen dieser Branche registriert, 1969 waren es ca. 22 %, 1970 ca. 11 %, um in den folgenden Jahren auf jeweils unter 4 % zu sinken. Diese Tendenz zeigt sich auch im Maschinenbau, wenn auch nicht in ganz so krasser Form.

Kleine und mittlere Firmen dominieren in den deutsch-jugoslawischen Kooperationsbeziehungen. Nur knapp über 20 % der bisherigen Kooperationsabschlüsse entfallen auf Großunternehmen

¹⁾ Eine umfassende empirische Studie über den Stand der Kooperationsbeziehungen zwischen Firmen der Bundesrepublik Deutschland und den Einzelwirtschaften in ausgewählten RGW-Ländern (Bulgarien, DDR, CSSR, Polen, Rumänien, UdSSR, Ungarn) hat das HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft bereits Ende 1973 abgeschlossen. Vgl. Klaus Bolz, Peter Plötz: Erfahrungen aus der Ost-West-Kooperation, Hamburg 1974. Aufbauend auf dieser Studie wurden die industriellen Kooperationsbeziehungen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der SFR Jugoslawien untersucht. Vgl. Peter Plötz: Kooperationserfahrungen der Bundesrepublik Deutschland mit Jugoslawien — Unter besonderer Berücksichtigung deutscher Kapitalbeteiligungen —, Gutachten erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft, Hamburg 1974. Der vorliegende Aufsatz stützt sich auf dieses Gutachten, das in wenigen Wochen als Buch erscheinen wird.

²⁾ Peter Plötz, a. a. O., S. 108 ff.

Dr. Peter Plötz, 32, ist Referent in der Abteilung Wirtschaftsordnung und Wirtschaftssysteme des HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg. Er beschäftigt sich speziell mit Fragen der Ost-West-Kooperation und dem Planungs- und Lenkungssystem der DDR.

(Umsatz über 500 Mill. DM; über 5000 Beschäftigte).

In vier Fünftel aller Kooperationsverbindungen sind absatzpolitische Beweggründe mitentscheidend für den Abschluß eines Kooperationsvertrages. Neben anderen Motiven besteht ein ausdrückliches Interesse deutscher Firmen daran, auf bisher fremde Märkte zu gelangen (etwas über 50 %) bzw. die bisher erreichte Marktposition mindestens zu halten, wenn nicht auszubauen (ca. 30 %). In dieses Motivbündel fällt auch die Überlegung, durch die Kooperation jugoslawische Importrestriktionen zu umgehen und klassische jugoslawische Exportmärkte in der Dritten Welt (z. B. Ägypten) mit zu erschließen.

Außerdem kann durch die Kooperationsvereinbarung dem jugoslawischen Partner die Möglichkeit eröffnet werden, aus den Devisenerlösen der Kooperation z. B. Waren aus dem Produktionsprogramm des deutschen Partners zu importieren. Diese aus der Kooperationsbeziehung resultierenden und erst durch die Kooperationsdurchführung möglich werdenden Handelstransaktionen können eine sehr wesentliche Bedeutung im Rahmen der deutsch-jugoslawischen Kooperationen besitzen.

Interessenschwerpunkte der Partner

Ermöglicht wurden diese deutsch-jugoslawischen Geschäfte durch das jugoslawische Recht, Devisenforderungen und Devisenverpflichtungen aus dem Kooperationsvertrag gegeneinander aufzurechnen, während dem „normalen“ jugoslawischen Exporteur sonst nur ein kleiner Teil der Devisenerlöse (sogenannte Retentionsquote) zusteht. „Dieses sogenannte Kooperationsprivileg war die gesetzliche Grundlage für die große Zahl von Kooperationsverträgen mit Jugoslawien“³⁾. Hierin wird deutlich, daß Kooperationsvereinbarungen mit Jugoslawien, um das eigentliche Ziel des (zusätzlichen) Warenabsatzes auf dem jugoslawischen Markt zu realisieren, häufig auf Verlangen der jugoslawischen Partnerfirma selbst dann zum Teil akzeptiert werden mußten bzw. müssen, wenn ein grundsätzliches, eigenständiges und direktes Kooperationsmotiv im Sinne einer beschränkten Aufgabe betrieblicher Teilfunktionen und damit das Eingehen relativ enger Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den beteiligten Partnern nicht vorlag bzw. nicht vorliegt.

Dieser Interessenschwerpunkt deutscher (und auch jugoslawischer!) Kooperationsfirmen – z. B. Kooperationsabschluß zur Umgehung von Importrestriktionen – dürfte dem eigentlichen Interesse jugoslawischer staatlicher Instanzen an der inter-systemaren Kooperation kaum entsprechen. Nicht zuletzt die neue Kooperationsverordnung von 1973

wird denjenigen Abkommen in gewisser Weise einen Riegel vorschieben, hinter denen ausschließlich Lieferinteressen stehen. Grundsätzlich dürfte aber auch unter Beachtung der neuen jugoslawischen Kooperationsverordnung in den deutsch-jugoslawischen Wirtschaftsbeziehungen – wie auch in den Beziehungen zu den Vollmitgliedsländern des RGW – zunehmend folgende Erfahrung gelten: Aufgrund der Devisenknappheit Jugoslawiens ist der Export wirtschaftlichen, technischen und wissenschaftlichen Know-hows, der in der Regel eng verzahnt mit nahezu allen Kooperationsarten erfolgt, langfristig ein sicherer Weg, den jugoslawischen Markt zu erschließen bzw., soweit schon Handelsbeziehungen bestehen, zu behaupten oder gar zu erweitern.

Lohnkostenvorteile dominieren

Für die Firmen der Bundesrepublik besitzt weiterhin der Umstand, durch Kooperationsvereinbarungen komparative Kostenvorteile – insbesondere Lohnkostenvorteile – zu nutzen, ein ganz entscheidendes Gewicht. In beinahe 80 % aller mit Jugoslawien abgeschlossenen Kooperationsprojekte wird dieses Motiv (mit)genannt. Dieser Interessenschwerpunkt findet seine Begründung u. a. in dem außerordentlich hohen Lohnniveau und den ständig steigenden Personalkosten in der Bundesrepublik Deutschland. Die relativ niedrige Entlohnung des Faktors Arbeit in Jugoslawien kann im Rahmen bestimmter Kooperationsarten genutzt werden, um beispielsweise durch Verlagerung von wirtschaftlichem, technischem und wissenschaftlichem Know-how in Form von Fertigungsprogrammen nach Jugoslawien bestimmte Güter aus der bisherigen heimischen Produktionspalette weiterhin zu wettbewerbsfähigen Preisen auf westlichen Märkten anbieten zu können. Diese Möglichkeit besteht hauptsächlich für arbeitsintensive, relativ problemlose Produktionsprozesse.

Zur Beseitigung heimischer Produktionsengpässe werden in über 35 % der untersuchten Kooperationsprojekte auch freie Kapazitäten beim jugoslawischen Partner genutzt, so daß eigene Investitionen unterbleiben können bzw. Freiraum für eigene technisch hochwertige Erweiterungen geschaffen werden kann.

Neben den genannten Hauptmotiven sind für die Kooperationsbestrebungen westdeutscher Firmen eine Reihe weiterer – im Einzelfall möglicherweise dominierende, aber im statistischen Durchschnitt weitaus weniger bedeutsame – Motive bestimmend.

³⁾ Hans-Jürgen Moecke: Einfache und erweiterte Ost-West-Kooperation – Vertragsprobleme und Vertragsgestaltung –, in: Außenwirtschaftsdienst des Betriebs-Beraters, 19. Jg. (1973), H. 2, S. 70, Fußnote 13.

Die Kooperationsverhandlungen insgesamt werden durch die Firmen der Bundesrepublik zu jeweils 50 % als „gut“ und „befriedigend“ beurteilt; sie werden in keinem der untersuchten Projekte in die Kategorie „nicht befriedigend“ eingestuft. Im Gegensatz zu diesem positiven Bild bewerten deutsche Unternehmen die technische Detail- und Warenkenntnis in ca. 20 % und den Informationsstand über die westliche Marktsituation sogar in über 25 % als „nicht befriedigend“. Die technische Detail- und Warenkenntnis wird zu über 50 % mit „gut“ und zu knapp 30 % mit „befriedigend“ bewertet, der Informationsstand über die westliche Marktsituation in ca. 40 % mit „gut“ und knapp 15 % mit „befriedigend“.

Mit diesen Stellungnahmen deutscher Kooperationsfirmen wird das bestätigt, was häufig in Gesprächen mit Vertretern aus Wirtschaft und Verwaltung an deutsch-jugoslawischen Wirtschaftsbeziehungen bemängelt wird. Es sind nicht die Verhandlungen insgesamt oder das Verhandlungsgeschick des potentiellen jugoslawischen Partners zu kritisieren, sondern vielmehr der Informationsstand über die westliche Marktsituation. Damit offenbart sich auch im Bereich der Kooperation als Dilemma, was im Bereich des jugoslawischen Außenhandels bereits immer wieder kritisch vermerkt worden ist und in folgender Globalbeurteilung zum Ausdruck kommt: Jugoslawische Lieferungen in die Bundesrepublik sind teilweise keine Exporte – die dem Sinn nach auf jugoslawische Exportförderungen oder Anstrengungen zurückgehen – sondern vielmehr Importe der Bundesrepublik, die primär auf Initiative deutscher Firmen zustandekommen.

Probleme der Kooperationsdurchführung

Auffällig ist, daß sich die befragten Firmen relativ zurückhaltend zur Problemsituation äußern. Etwa 30 % der befragten Firmen beantworteten die Fragen nach den bei der Kooperationsdurchführung auftauchenden Problemen nicht. Stützen wir uns bei der Analyse der Durchführungsprobleme allein auf diejenigen Firmen, die in irgendeiner Form Stellung bezogen haben, so verlaufen knapp unter 20 % der Kooperationsprojekte weitgehend problemlos. Die Einschränkung „weitgehend“ muß hier angeführt werden, weil die mit der Devisenknappheit Jugoslawiens verbundenen besonderen Schwierigkeiten (z. B. Finanzierungsprobleme bei der Beschaffung von dringend benötigten Investitionsmitteln) von deutschen Firmen nur zum Teil als Kooperationsprobleme angesehen werden, obwohl sie doch offensichtlich die Zusammenarbeit belasten. Es hat den Anschein, als ob der Erwartungshorizont einiger deutscher Unternehmen auf die bekannte Währungs- und Wirtschaftssituation

Jugoslawiens und damit auf die daraus resultierenden Probleme abgestimmt ist.

In über 30 % der Kooperationsprojekte empfinden deutsche Unternehmen die unbefriedigende Qualität der Waren aus der Zusammenarbeit als Problem. Zusammen mit der Nichteinhaltung von Zahlungs- und Lieferbedingungen (ebenfalls über 30 %) wird die Qualitätsfrage als Problem Nummer eins empfunden.

Jedes vierte Kooperationsprojekt wird durch unerwartete Verzögerungen in der Anlaufphase der Kooperation betroffen. Da nähere Ausführungen zu diesem Problemkomplex fehlen, ist man hinsichtlich der eigentlichen Ursachen dieser den Kooperationsbeginn belastenden Schwierigkeiten auf bloße Vermutungen angewiesen. Zum einen könnte man zur Begründung dieses Ergebnisses anführen, daß unrealistisch hohe Erwartungen seitens deutscher Firmen zu dieser Beurteilung führen, zum anderen dürfte es aber wahrscheinlicher sein, daß z. B. mit Fertigungsbeginn produktionstechnische Fragen gelöst werden müssen, die keinen vollständigen Niederschlag in den Vertragsinhalten gefunden haben. Global ausgehandelte Abmachungen müssen spätestens zum Zeitpunkt des Produktionsbeginns in detaillierte Regelungen überführt werden, wobei im allgemeinen dem jugoslawischen Partner aufgrund der wirtschaftlichen Situation eine flexible Anpassung an die neuen Bedingungen schwerer fallen dürfte als dem deutschen Partner.

Überwindbare Schwierigkeiten

Ein Punkt der deutsch-jugoslawischen Kooperationsbeziehungen verdient in diesem Zusammenhang besondere Beachtung. Während sich die Koordination der Vorstellungen zwischen den Unternehmen aus den Staatshandelsländern des RGW und der Bundesrepublik Deutschland relativ schwierig gestaltet – immerhin 20 % aller Kooperationsprojekte werden durch Kommunikations- und Informationsprobleme in der Durchführung behindert –, taucht dieses Problem in der deutsch-jugoslawischen Zusammenarbeit kaum auf. Hierin scheint sich sehr deutlich die von den RGW-Staaten in grundlegenden Elementen abweichende Wirtschaftsverfassung Jugoslawiens zu dokumentieren.

Inwieweit die aufgeführten Hauptprobleme – Qualitätsmangel der produzierten Güter, Nichteinhaltung von Zahlungs- und Lieferfristen, Verzögerungen in der Anlaufphase der Kooperation – allein auf Schwierigkeiten in der Phase der Produktionsaufnahme der Kooperation zurückzuführen sind, kann aufgrund der Materlaibasis nicht sicher beantwortet werden. Das Fragebogenmaterial gibt keine Auskunft darüber, ob die aufgetretenen Pro-

bleme im Verlauf der Kooperationsdurchführung eventuell überwunden werden konnten. Die Gesamtbeurteilung der Kooperationsbeziehungen durch deutsche Firmen, die insgesamt sehr günstig ausfällt, dürfte aber ein Indiz dafür sein, daß es sich hier nicht um chronische Probleme in der Zusammenarbeit mit ganz bestimmten jugoslawischen Kooperationspartnern handelt, sondern überwiegend um sporadische, zu überwindende Schwierigkeiten.

Positive Gesamtbeurteilung

Die Gesamtbeurteilung deutsch-jugoslawischer Kooperationsabkommen durch die befragten deutschen Unternehmen fällt alles in allem positiv aus. Den Firmen standen drei Beurteilungsstufen zur Verfügung, um ihre Erfahrungen zu kennzeichnen, und zwar „gut“, „befriedigend“ und „nicht befriedigend“.

Soweit Firmen ein Gesamturteil abgegeben haben, lautet es in zwei Drittel aller Projekte „gut“, zu jeweils einem Sechstel „befriedigend“ und „nicht befriedigend“. Dieses insgesamt positive Bild besteht. Nur etwas über 15 % aller deutsch-jugoslawischen Kooperationsfälle werden mit „nicht befriedigend“ benotet. Selbst wenn man die Ansicht vertritt, daß „befriedigend“ bereits Einschränkungen

beinhaltet, tendiert das Urteil bei etwa 65 % aller Befragten in Richtung „gut“. Selbst wenn weiter unterstellt wird, daß Firmen, statt in der Gesamtbeurteilung ein „nicht befriedigend“ anzugeben, ein Schweigen zu dieser Frage vorgezogen haben, ändert sich die Tendenz dieser Aussage nur geringfügig. Es hat den Anschein, daß heute deutsche Firmen aufgrund vorliegender Erfahrungen in der Regel genau abzuschätzen vermögen, welche Schwierigkeiten bei Kooperationen mit Jugoslawien auf sie zukommen können. Im übrigen zeigt aber die Gesamtbeurteilung, daß die eingetretenen Unregelmäßigkeiten im Kooperationsablauf von den deutschen Unternehmen zumeist nicht als schwerwiegende Probleme, sondern eher als kleinere, lösbare Schwierigkeiten angesehen werden. Über 50 % der befragten Firmen planen denn auch aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen weitere Kooperationskontakte zu Jugoslawien und anderen sozialistischen Ländern.

Die Vertragstreue des jugoslawischen Partners wird nur in den Fällen in Zweifel gezogen, in denen auch die Gesamtbeurteilung negativ ausfällt. Grundsätzlich gilt, daß in über 80 % der Projekte die Vertragstreue der jugoslawischen Partner mit „gut“ und in über 10 % mit „befriedigend“ eingestuft wird.

VERÖFFENTLICHUNGEN DES HWWA-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG-HAMBURG

Klaus Bolz und Peter Plötz

ERFAHRUNGEN AUS DER OST-WEST-KOOPERATION

Die vorliegende Studie liefert erstmalig eine detaillierte Analyse der Kooperationserfahrungen von Firmen der Bundesrepublik mit Betrieben der RGW-Länder (Bulgarien, DDR, CSSR, Polen, Rumänien, UdSSR, Ungarn). Auf der Grundlage von reichhaltigem, empirischem Material, das zum großen Teil durch die direkte Befragung beteiligter Unternehmen gewonnen wurde, werden dabei Art und Umfang der Kooperation, Größe der Firmen und deren Motive, das Zustandekommen der ersten Kontakte, der Ablauf von Verhandlungen, der rechtliche Rahmen sowie die spezielle Ausgestaltung der Kooperationsabkommen untersucht.

Großoktav, 252 Seiten, 1974, Preis brosch. DM 34,-

V E R L A G W E L T A R C H I V G M B H - H A M B U R G