

Zeitschrift: ZeitBild
Herausgeber: Schweizerisches Ost-Institut
Band: 30 (1989)
Heft: 8

Artikel: Gemeinsame Schwierigkeiten gemeinsamer Unternehmen
Autor: Bruderer, Georg
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1093649>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gemeinsame Schwierigkeiten gemeinsamer Unternehmen

Wenn man vom ostwestlichen Wirtschaften spricht, spricht man bestimmt von den Joint Ventures. Das ist ein grosses Modewort, aber die Realität dahinter ist eine Nummer kleiner.

Joint Ventures sind inländisch-ausländische Gemeinschaftsunternehmen, wobei in sozialistischen Verhältnissen der einheimische Partner ein Staatsbetrieb ist. Die Sowjetunion hat - nach dem Vorbild Ungarns und anderer osteuropäischer Länder - die gesetzlichen Möglichkeiten dazu geschaffen und ihr Bedürfnis nach dem Einstieg kapitalistischer Interessenten offen deklariert. Indessen sind Zahl und Ausmass der Gemeinschaftsunternehmen bescheiden geblieben.

Moskauer Wirtschaftsrepräsentanten geben sich erstaunt. Nach ihrer Ansicht verkennen westliche Unternehmen die ihnen gebotenen Vorteile, wenn sie nur zögernd ins Geschäft kommen oder «unmögliche» Bedingungen stellen.

Die meisten Schwierigkeiten bei der Entstehung gemeinsamer Unternehmen beruhen auf Missverständnissen, die ihrerseits aus beidseitig falschen Vorstellungen resultieren.

- Ein sowjetischer Betriebsleiter verwendet drei Viertel seiner Energie auf Probleme mit der Bauausführung, mit der Materialbeschaffung und mit verspäteten Lieferungen. Deshalb findet er, dass sein ausländischer Partner froh sein müsse, wenn er ihm das alles abnimmt. Dieser aber pflegt für solche Dinge nur ein Drittel seiner Energie aufzuwenden. Viel arbeitsintensiver sind für ihn Einkauf und Montage der Ausrüstung, die Ausarbeitung technologischer Abläufe, die Gewährleistung der Produktionsqualität und Sicherung des Absatzes für die erzeugten Waren. So fühlt jede Seite ihre Leistung vom Partner nicht genügend gewürdigt.

- Die sowjetischen Unterhändler wissen über die hohen Bodenpreise in westlichen Industriegebieten sehr wohl Bescheid und erwarten freudiges Zugreifen auf ihre diesbezüglich günstigen Angebote. Der Westler seinerseits ist sich gewöhnt, für sein Geld weit besser erschlossenes Bauland zu erwerben, weiss angesichts fehlender Infrastruktur nicht, was für Zusatzkosten auf ihn zukommen, und reagiert störrisch.

- Weitere Divergenzen können bezüglich der im Inland besorgten Ausrüstung ent-

stehen. Der sowjetische Partner schätzt sie meist nach den landesüblichen Preisen ein, und dann stellt sich das Problem, wie der Betrag in die jeweilige Fremdwährung umzurechnen ist. Der offizielle Umrechnungskurs ist jedenfalls unrealistisch, weil er den Rubel überbewertet, und Abstriche, die der Westpartner als Minimum betrachtet, können von der sowjetischen Seite schon als grosse Konzession empfunden werden.

- Ein weiteres Abrechnungsproblem betrifft die Vermarktungskosten. Der sowjetische Wirtschaftsfachmann ist davon überzeugt, die Hauptleistung sei die Sicherstellung einer bestimmten Menge von Produkten, die den Erfordernissen westlicher Märkte gerecht würden. Der westliche Partner aber weiss, dass er mit der Produktion des Gemeinschaftsunternehmens auf dem westlichen Markt als Konkurrent auftritt, der sich den Warenabsatz erst noch erkämpfen muss. Hier hat der sowjetische Vertragspartner oft Mühe zu verstehen, dass ein grosser Teil der Unkosten für den Warenabsatz aus Reklamekosten besteht, die in der sowjetischen Wirtschaft fast keine Rolle spielen.

- Sowjetischerseits neigt man zu Illusionen über die westliche Bereitschaft zu langfristigen Investitionen mit langfristiger Gewinnerwartung. Diese Bereitschaft mag zwar bei Grossfirmen mit entsprechenden Reserven durchaus gegeben sein, aber kleine und mittlere Unternehmen sind oft auf rasche Gewinne angewiesen.

- Anlaufprobleme können sich schliesslich aus den Ansprüchen an die sowjetischen Fachkräfte des gemeinsamen Unternehmens ergeben. Dabei ist die wichtigste Voraussetzung meistens erfüllt, denn in der Regel anerkennen die westlichen Geschäftsleute das gute Ausbildungsniveau der sowjetischen Techniker und Facharbeiter. Hingegen sind anfänglich nicht alle Fragen von Arbeitsrhythmus, Initiative und qualitätsbezogener Disziplin gelöst.

Eine Möglichkeit, die bestehenden system- und mentalitätsbedingten Unterschiede zu überwinden, besteht darin, sowjetischen Schlüsselleuten eine praktische Zusatzausbildung in westlichen Betrieben zu vermitteln. Das schafft noch keine Joint Ventures, verbessert aber die Chancen ihres Zustandekommens und beugt gegenseitigen Enttäuschungen nach Vertragsabschluss vor. ■

wirtschaftlichen Elementen durchsetzt werden können. Hier wird die Möglichkeit zu einer wirtschaftlichen Konvergenz sichtbar. Erstaunlich ist die Verwendung des Ideologie-Begriffs. So spricht die Autorin etwa von «Ideologen der Perestrojka», wenn sie einfach die Befürworter der Perestrojka meint. Da sind Klärungen nötig, die sich aus dem nun möglichen Gespräch zwischen Ost und West ergeben werden.

Ein abschliessendes Wort zur Vergangenheitsbewältigung, die jetzt in der Sowjetunion eingesetzt hat und Voraussetzung für erfolgreiche Reformen ist. Dort dient sie nicht gerade der Gegenwartsverdrängung.

Anders im Westen. Vor viereinhalb Jahrzehnten musste der Nationalsozialismus militärisch besiegt werden, weil man ihn politisch nicht bekämpft hatte. Seither ist er als extremistische Gruppe an den Rand der Gesellschaft gedrängt. Aber heute noch wird bezüglich des Nationalsozialismus eine verspätete Vergangenheitsbewältigung betrie-

ben, die jedoch vorwiegend der Gegenwartsverdrängung dient.

Das könnte der Sowjetunion um so eher erspart bleiben, als der Stalinismus nicht auf dem Schlachtfeld, sondern in selbständiger intellektueller Auseinandersetzung überwunden wird. Die geistigen Folgen dieses Prozesses für die Anhänger und Mitläufer Stalins und Breschnews im Westen sind noch kaum absehbar. Die Gegenwartsverdrängung im Westen geht jedenfalls wachsenden Schwierigkeiten entgegen.

Die sowjetischen Entwicklungen im laufenden Jahr - zu denken ist etwa an die erstmalige Veröffentlichung der Charta der Menschenrechte, vor allem aber an Vorbereitung, Durchführung und Ergebnisse der Wahlen vom 27. März - werden der Reformbewegung zweifellos neue und starke Impulse verleihen. Solche Impulse vermittelt durchaus auch das hier besprochene Buch, dem wir nicht zuletzt in der Sowjetunion selbst viele Leser wünschen. ■