

European Management Academy

Projektarbeit

„Chancen und Risiken deutscher Direktinvestitionen in der Slowakei-
dargestellt am Beispiel der Volkswagen AG“

vorgelegt von: Elisabeth Kampschulte

XXX

Studiengang: Internationale Betriebswirtin EMA

Am

Euro-Business-College Düsseldorf

Erstprüfer: Herr Tymister

Zweitprüfer: Prof. Dr. S.G. Schoppe

Eingereicht am: 22.05.2000

Inhaltsverzeichnis:

Abkürzungs- und Tabellenverzeichnis	S. 2
1. Einleitung	S. 3
2. Was sind Direktinvestitionen?	S. 4
3. Deutsche Direktinvestitionen	
3.1 Die slowakische Republik	S. 7
3.2 Die Wirtschaftsstruktur in der SR - der Transformationsprozess als Basis für die heutige Volkswirtschaft der SR	S. 8
3.3 Chancen und Risiken – ein Überblick	S. 12
3.4 Direktinvestitionen der VW AG in der SR	S. 15
3.4.1 Strategie und Zukunftsperspektiven – die Chancen	S. 18
3.5 Abwägung Chancen – Risiken	S. 19
4. Zusammenfassung	S. 20
Literaturverzeichnis	S. 21
Anlagenverzeichnis	S. 22
Anlagen	S. 23

I. Abkürzungsverzeichnis:

Ag	Aktiengesellschaft
a.s.	akciová spoločnosť (slowakische Aktiengesellschaft)
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ČSFR	Tschechoslowakische Föderale Republik
DbA	Doppelbesteuerungsabkommen
d.h.:	das heißt
EU	Europäische Union
HGB	Handelsgesetzbuch
Mio	Million(en)
Nr.:	Nummer
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
SR	Slowakische Republik
s.o.	siehe oben

II. Tabellenverzeichnis

- S. 6: Deutsche Direktinvestitionen 1992
- S.10: Wirtschaftliche Grunddaten der SR
- S.11: Importe/Exporte der SR nach Ländern

1. Einleitung

Das Thema „Chancen und Risiken deutscher Direktinvestitionen in der Slowakei -dargestellt am Beispiel der Volkswagen AG“ umfasst mehrere Aspekte und Fragestellungen, die untersucht werden müssen. Den zentralen Punkt stellt hierbei die Slowakei dar. Chancen und Risiken gibt es sicherlich immer, wenn ein deutsches Unternehmen im Ausland („direkt“-) investiert. Aber die Slowakei (i.f. SR – „Slowakische Republik“ genannt), stellt als ehemaliges Ostblock-Land, ehemaliges Mitglied des RGW-Handels und auch als Teil der ehemaligen ČSFR (Tchechoslowakische Föderale Republik) sicherlich einen besonders interessanten Fall dar, da noch bis vor wenigen Jahren dieser Teil Europas sowohl vom wirtschaftlichen als auch vom kulturellen Blickpunkt aus wenig bekannt war. So ist es mir im Rahmen dieser Arbeit einige Male passiert, dass die SR mit Slowenien, einem eigenen, anderen Staat verwechselt wurde.

Da nun in der letzten Zeit, wie im weiteren zu sehen sein wird, die deutschen Direktinvestitionen in der SR zunehmen, (was z. B. auch in der Presse, FAZ oder Handelsblatt zu verfolgen ist), soll herausgearbeitet werden, welche Chancen sich daraus ergeben, aber auch welche Risiken zu beachten sind, die sicherlich von Investor zu Investor verschieden sind. Als erstes soll hierzu der Begriff der „Direktinvestition“ erläutert werden, um das Thema von anderen Formen der möglichen Investitionen abzugrenzen und um die Motive von Investoren sowie die allgemein bestehenden Risiken dieser Art von Investition darzustellen. Im folgenden stelle ich dann zunächst das Land als solches vor. Im Zuge dessen ist es dann direkt notwendig, den Transformationsprozess zu beschreiben, in dem sich die SR seit ihrer Neugründung befindet, und aus dem sich insbesondere die Risiken für ausländische Investoren ergeben. Im Vergleich dazu werden die Bedingungen aufgezeigt, die sich für ausländische, insbesondere deutsche, Investoren als Chancen für Direktinvestitionen aufzeigen. Als praktisches Beispiel schließlich erläutere ich das Beispiel der Volkswagen AG, die als einer der ersten und größten Investoren in Bratislava investiert hat. An dieser Stelle möchte ich mich insbesondere bei Herrn Diplom-Ökonom M. Ulbricht bedanken, Konzernbeauftragter für Osteuropa der Volkswagen AG, der mir einige Stunden seiner Zeit für die Beantwortung meiner Fragen bezüglich dieser Projektarbeit zur Verfügung gestellt hat.

2. Was sind Direktinvestitionen?

Direktinvestitionen sind eine der Sonderformen des Aussenhandels und sollen an dieser Stelle im besonderen untersucht werden, so dass auf andere Formen des Außenhandels bzw. der Investitionen im Ausland hier nicht näher eingegangen wird. Dies würde vergleichende Untersuchungen erfordern, die über das Thema und den Rahmen dieser Arbeit hinausgingen. Auch ließe sich der Begriff der Investition z. B. sowohl betriebswirtschaftlich als auch volkswirtschaftlich genauer betrachten; beides soll hier aber nur in kurzer Form und zum Verständnis der Direktinvestition geschehen.

Laut Wöhe¹ ist unter Investition die Bereitstellung von „Kapitalbeträgen zur Beschaffung von Vermögenswerten“ zu verstehen, wobei unter Vermögenswerten sowohl Sachgüter (z. B. Immobilien), immaterielle Güter (z. B. Patente) oder Finanzvermögen verstanden werden kann. Der Investitionsbegriff hängt eng mit dem Begriff der Finanzierung zusammen, da ohne eine entsprechende Finanzierung eine Investition nicht möglich, umgekehrt eine Beschaffung von Kapital ohne Investition nicht besonders sinnvoll wäre. Der betriebliche Prozess der Finanzierung und Investition wird von Wöhe als ein ständiger Kreislauf von Investition und „Desinvestition“ beschrieben, das heisst, als ein ständiger Prozess der Bindung finanzieller Mittel und deren Wiederfreisetzung über den Markt.

Auch volkswirtschaftlich werden Investitionen untersucht, und zwar im Rahmen des gesamtwirtschaftlichen Investitionsniveaus innerhalb der Frage nach Einkommen und Beschäftigung einer Volkswirtschaft. Gefragt wird hier nach exogenen Faktoren für das gesamtwirtschaftliche Investitionsniveau sowie, inwiefern es zu Verschiebungen innerhalb des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts kommt, was das Investitionsniveau anbelangt²

Was nun die Direktinvestitionen anbelangt, so handelt es sich, wie gesagt, um eine Sonderform des Aussenhandels.

Unter der betriebswirtschaftlichen Betrachtung, dass eine Investition die Verwendung von Kapital zum Erwerb von Gütern ist, lassen sich Direktinvestitionen wie folgt definieren:

¹ Vgl. Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S.660-662

² Vgl. Woll, Einführung in die Allgemeine Volkswirtschaftslehre, S.359

„Als Direktinvestitionen werden Kapitalanlagen von Gebietsansässigen in fremden Wirtschaftsgebieten bezeichnet, die das Ziel verfolgen, dauerhafte Wirtschaftsverbindungen zu einem Auslandsunternehmen einzugehen, insbesondere durch die Bereitstellung von Technologie, Kapital, Marketingkonzepten und Managementwissen.“¹ Dieses Ziel kann auf verschiedenerlei Weg erreicht werden:

- Errichtung von Unternehmen, Niederlassungen und Betriebstätten,
- Kauf von Unternehmen, Niederlassungen und Betriebstätten,
- Erwerb von Unternehmensbeteiligungen (mind. 20%)
- Kreditgewährung an Unternehmen des Gebietsansässigen bzw. an Unternehmen, an denen er beteiligt ist
- Ausstattung der Unternehmen mit Anlagegütern²

Interessant ist ein kurzer Überblick über die deutschen Direktinvestitionen, an dem deutlich wird, dass vor allem andere westliche Industrieländer Anfang der 90er Jahre Ziel deutscher Direktinvestitionen waren:

Deutsche Direktinvestitionen 1992 nach Ländern:³

USA	59,4 Mrd. DM	Irland	12,9 Mrd. DM
Frankreich	22,8 Mrd. DM	Schweiz	12,3 Mrd. DM
GBR	19,2 Mrd. DM	Österreich	9,4 Mrd. DM
Belgien	19,1 Mrd. DM	Luxemburg	8,6 Mrd. DM
Niederlande	16,2 Mrd. DM	Brasilien	7,6 Mrd. DM
Spanien	14,7 Mrd. DM	Kanada	6,3 Mrd. DM
Italien	13,9 Mrd. DM	Japan	5,2 Mrd. DM
		Übrige Länder	31,2 Mrd. DM

Im Zuge des Wegfalls des „Eisernen Vorhangs“ und des darauffolgenden politischen und wirtschaftlichen Umbruchs war es zu Beginn der 90er Jahre sicher nicht einfach, in den ehemaligen Ostblock-Staaten zu investieren und mit ihnen verstärkt Handel zu treiben. Die aktuelle Lage sieht anders aus, wie später noch aufgezeigt wird.

¹ Vgl. U. Jahrmann, Aussenhandel, S. 59

² Angaben entsprechend dem Aussenwirtschaftsrecht, vgl. Jahrmann, a.a.O.

³ Vgl. Jahrmann, a.a. O., S.60.

Eine andere Tabelle gibt einen allgemeinen Überblick über die Summe deutscher Direktinvestitionen im Ausland in den 90er Jahren:

Deutsche Direktinvestitionen: (in Milliarden DM)¹

	1988	1990	1992	1994	1996	Kumulativ
Saldo	-19,2	-34,7	-26,3	-25,3	-46,7	-152,2
Deutsche Anlagen im Ausland:						
Insgesamt (netto)	-21,2	-38,7	-30,5	-27,8	-41,8	-160
Davon:						
Kapital:	-16,9	-31,2	-26,2	-24,3	-31,3	-129,9
Reinvestierte Gewinne	-1,8	-5	-1,5	0	-3	-11,3

Die Frage ist nun, welche Überlegungen eine Rolle spielen, um Direktinvestitionen im Ausland zu tätigen. Diese sind in der Regel strategisch angelegt und auf lange Sicht ausgelegt, wobei kurzfristige Gewinne in den Hintergrund treten. H.-H. Bleuel sagt z. B.: „So wird etwa für Direktinvestitionen im [ehemaligen] Ostblock in letzter Zeit häufiger das Argument der langfristigen Absatzmarktsicherung genannt.“² Das Für und Wider einer Direktinvestition muss also abgewägt werden. Welche Vor- und Nachteile spielen bei der Entscheidungsfindung eine Rolle und welche Motive lassen sich finden, weswegen im Ausland direkt investiert wird?

Vorteile sind sicher, dass im Ausland häufig weitaus niedrigere Lohnkosten anzutreffen sind, die Rohstoffe billiger sind, neue Absatzmärkte erschlossen werden können und die Transportkosten zum Abnehmer geringer sind. Außerdem entfallen evtl.

Einfuhrprobleme und es sind billige Reimporte möglich.

Nachteilig ist dabei, dass im Inland Arbeitsplätze verloren gehen, was auf lange Sicht auch volkswirtschaftliche Auswirkungen haben kann. Hinzu kommt für den Investor das politische Risiko, dass nicht immer exakt einzukalkulieren ist. Ein Beispiel sind mögliche Enteignungen, unsichere rechtliche Rahmenbedingungen oder die Gefahr des

¹ Vgl: <http://www.wiwi.uni-halle.de/wiwi/loi/vwl/internat/Webseiten/Lehre/Material/I.../sld002.ht>

² Vgl. H.-H. Bleuel, Investitionen in Sachaktiva : der internationale Zusammenhang; Seminararbeit in: Internationales Finanzmanagement, 1990, S. 2.

Einfrierens erarbeiteter Mittel im jeweiligen Ausland¹. Außerdem ist evtl. der Gewinntransfer reglementiert.² Allerdings können Deutsche Direktinvestitionen durch eine Bundesgarantie zwischen 15-20 Jahren abgesichert werden, wenn auch nur begrenzt³. Ein steuerliches Risiko besteht, wenn zwischen den jeweiligen Staaten kein entsprechendes Abkommen besteht. Dieses steuerliche Risiko kann dann aber durch entsprechende Berechnungen des zu erwartenden Cash-flows mit einkalkuliert werden. Generell lassen sich insgesamt aus den vorgenannten Vor- und Nachteilen im wesentlichen vier Motivgruppen für Direktinvestitionen ableiten:

- Absatzorientierte Motive
- Beschaffungsorientierte Motive
- Kostenorientierte Motive (z. B. billigere Arbeitskräfte)
- Umweltorientierte Motive (steuerliche od. rechtliche Rahmenbedingungen)

Untersuchungen über die Motive deutscher Unternehmen, im Ausland zu investieren, egal in welcher Form, hat sich gezeigt, dass absatzorientierte Motive deutlich überwiegen, gefolgt von den kostenorientierten und den umweltorientierten⁴.

Wie verhält es sich nun mit den Motiven, die für deutsche Direktinvestitionen in der SR sprechen, welche Chancen sprechen dafür und welche Risiken dagegen?

3. Deutsche Direktinvestitionen in der Slowakischen Republik

3.1 Die Slowakische Republik

Die heutige Slowakische Republik besteht seit dem 1. Januar 1993. Sie war zuvor Teil der Tschechoslowakischen Föderativen Republik (ČSFR), die sich nach der sog. „friedlichen Revolution“, (friedlich, weil von jedweder Gewaltanwendung abgesehen wurde)¹ 1993 in die Tschechische und die Slowakische Republik aufteilte. Diese Teilung war die Konsequenz aus einem seit Beginn der 90er Jahre andauernden politischen Prozess, in dem die föderalen Kompetenzen zunehmend auf die Ebenen der Republiken verlagert wurden und demzufolge die föderale Regierung an Einfluß und

¹ Vgl. H.-H. Bleuel, a.a.O., S.7

² Vgl. Jahrmann, a.a.O., S. 61

³ Vgl. Jahrmann, a.a.O., S. 299, System der deutschen Ausfuhrkreditversicherung

⁴ Vgl. Jahrmann, a.a.O., S. 61

Bedeutung verlor. Hinzu kamen wirtschaftspolitische Forderungen der heutigen SR, die innerhalb der Föderation nicht zu verwirklichen gewesen wären. Auf die Souveränitätserklärung der SR am 17. Juli 1992 folgte am 3. September 1992 das Inkrafttreten der slowakischen Verfassung und die bereits erwähnte Entstehung der Slowakischen Republik.² Hauptstadt der SR ist Bratislava (Pressburg).

In Zentraleuropa gelegen, mit Grenzen zu Österreich, Polen, der Tschechischen Republik und der Ukraine sowie Ungarn, gab es in der SR der ersten Tschechoslowakischen Republik (1918 – 1938) zunächst überwiegend Landwirtschaft, eine Industrie war kaum entwickelt. Dies änderte sich vornehmlich nach dem kommunistischen Putsch von 1948, wobei im Rahmen der nun konsequent betriebenen Industrialisierung vor allem Rüstungs- und Schwermaschinenbetriebe gebaut wurden; die Wirtschaftsstruktur war angepasst an den RGW-Handel.³ Nun wird seit 1989 versucht, diese Strukturen zu flexibilisieren und die Konsumgüterindustrie verstärkt zu fördern.

3.2 Die Wirtschaftsstruktur in der Slowakischen Republik – der Transformationsprozeß als Basis für die heutige Volkswirtschaft der SR

Gleichzeitig mit den politischen Reformen wurden auch wirtschaftliche Reformen durchgeführt. Diese politisch- wirtschaftliche Erneuerung in den ehemaligen Ostblockstaaten wird als Transformationsprozess bezeichnet, da hier eine Zentralverwaltungswirtschaft in eine Marktwirtschaft auf politischer, rechtlicher und wirtschaftlicher Ebene¹ umgewandelt wird. Aus wissenschaftlicher Sicht werden dabei verschiedene Arten der Transformation differenziert, worauf hier aber nicht näher eingegangen werden soll. Fest steht, dass in der Slowakei deutliche Merkmale der Transformation stattgefunden haben und, in geringerem Umfang, immer noch stattfinden. Die SR hat dabei die entsprechenden, noch bis Ende 1992 in der

¹ Vgl. Kruppa, Jozef, Wirtschaftsrecht der Slowakischen Republik, Bratislava 1996. S. 39. Hrsg.: Delegierter der Deutschen Wirtschaft in der Slowakischen Republik.

² Vgl. Kruppa, Jozef u. Jörg Lenger, Chancen und Perspektiven in der Slowakischen Republik. S.11. Hrsg.: Delegierter der Deutschen Wirtschaft in der Slowakischen Republik.

³ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O.. S.9.

ehemaligen ČSFR geschaffenen föderalen Gesetze, übernommen. Hierbei handelt es sich um in den Grundzügen an die Gesetzgebung Deutschlands, Österreichs bzw. der EU angelehnte neue Gesetze. Zu nennen sind vor allem das BGB, das HGB, das Gewerbegesetz, das Kartellgesetz, das Konkurs- und Ausgleichsgesetz, das Lohngesetz und die Zivilprozessordnung sowie die neue Steuergesetzgebung vom 1. Januar 1993¹. Ebenfalls am 1. Januar 1993 eingeführt wurde ein Sozialversicherungssystem, dass in seiner Struktur dem deutschen entspricht². Somit wurden rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Marktwirtschaft ermöglichen. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der deutlich macht, dass die SR sich zu einer Marktwirtschaft transformiert. Eigentum, dass nach dem zweiten Weltkrieg oder 1948 enteignet worden war, wurde entsprechend dem Gesetz über Eintragungen von Eigentums- und anderen dinglichen Liegenschaften zurückgegeben³. Im Rahmen der sog. „Kleinen Privatisierung“ wurden ab dem 1.1.1991 kleinere Gewerbebetriebe (Einzelhandelsgeschäfte, Gaststätten usw.) privatisiert, wobei am 31.12.1993 25.714 private Betriebe in das Handelsregister eingetragen waren. Die „Große Privatisierung“ betraf staatliche Unternehmen wie Banken, Versicherungen, Forschungsinstitute etc. Hier musste von den Betriebsleitungen ein Privatisierungskonzept nach vorgegebenem Muster erarbeitet werden. Bei Verkäufen oder Versteigerungen konnten sich auch Ausländer beteiligen, was im Rahmen der „Kleinen Privatisierung“ nur beschränkt möglich war⁴. Man bemühte sich in der SR also, relativ schnell Grundlagen, wie z.B. die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen, für eine Marktwirtschaft zu schaffen. Zunächst fehlten jedoch entsprechende Erfahrungen mit den neuen Gesetzen bzw. die Gesetze ließen sich auf die noch bestehenden Strukturen nicht anwenden, so dass sie dementsprechend angepasst werden mussten. Ein weiteres wichtiges Problem war, dass, wie bereits erwähnt, gerade in der SR hauptsächlich Rüstungs- und Schwerindustrie vorhanden war, eine Konsumgüterindustrie bestand in der ČSFR überwiegend im tschechischen Teil der Republik. Hinzu kam eine wiederholte Abwertung der slowakischen Krone durch die Anpassung der Währung an die Weltmärkte und die zu dieser Zeit (Anfang der 90er Jahre) weltweite Rezession⁵, wodurch z.B. auch der gerade liberalisierte Außenhandel zunächst nicht wachsen

¹ Vgl. Köhler, Karl, „Strukturpolitik in der Transformationsphase der mittel- und osteuropäischen Staaten am Beispiel der Tschechischen Republik“, S.4.

¹ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S.56.

² Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S.85.

³ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S.34

⁴ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S.36.

⁵ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S. 20

konnte. Die Volkswirtschaft der SR war also zu Beginn der 90er Jahre im ganzen noch recht instabil. Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die damaligen wirtschaftlichen Grunddaten sowie die aktuelle Lage geben:

Wirtschaftliche Grunddaten der Slowakischen Republik:¹

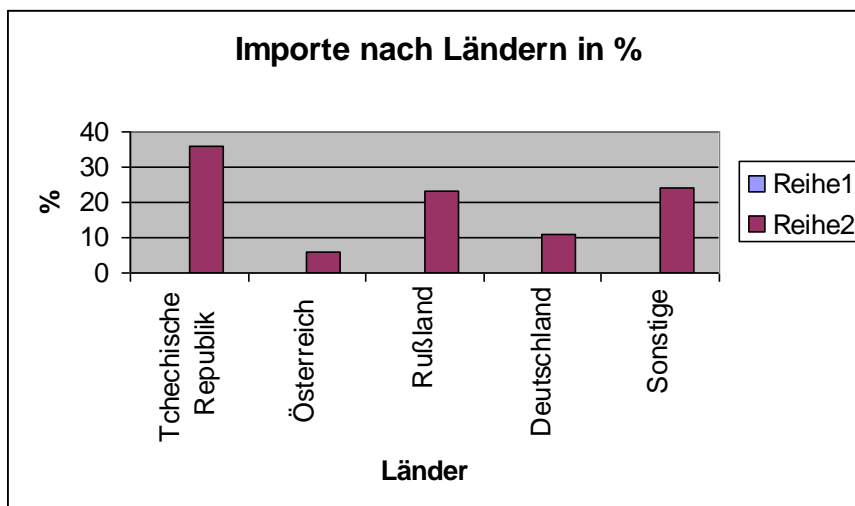
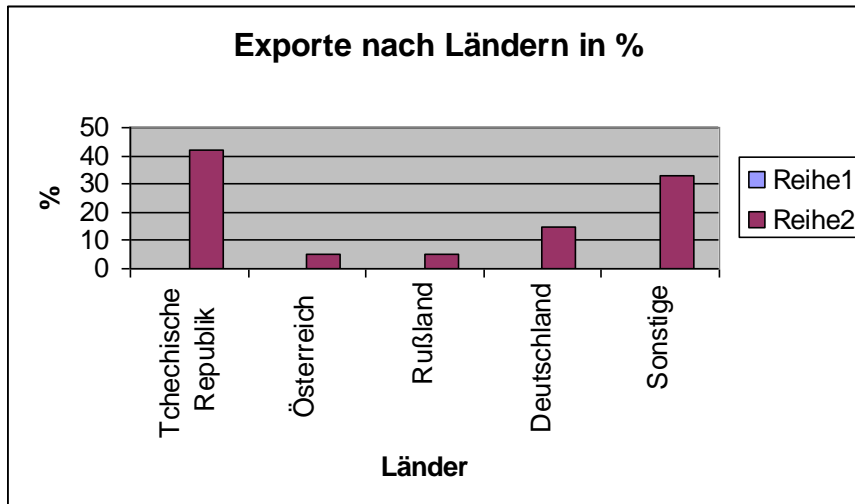
	1992	1993	1994(S)*	1999
BIP real (Veränderung in % z. Vorjahr)	-0,70	-4,10	-0,6	1,9
Wechselkurse (SK/DM), Jahresendkurs	17,90	19,30	20,50	-
Preise (Inflationsrate %)	12,00	23,20	16,00	10,20
Staatshaushalt (% vom BIP)	-4,20	-6,80	-5,00	-
Leistungsbilanz (Mrd. SK)	158,00	199,00	220,00	-
Handelsbilanz (Mrd. SK)	1,00	-26,70	20,00	-
Arbeitslosenquote	10,40	14,40	17,00	19,30
Industrieproduktion (Veränderung in % zum Vorjahr)	13,70	-13,50	-0,30	0,70
Bruttoinvestitionen (Veränderung in % zum Vorjahr)	19,50	-2,10	0,00	-

*(S): Werte geschätzt;

Die Daten der Jahre 1992 bis einschließlich 1994 sind vom Delegierten der Deutschen Wirtschaft in Bratislava erstellt worden, um ausländischen Investoren einen Überblick bieten zu können, in welcher wirtschaftlichen Situation sich das Land 1994 befand. Daraus ist zum Beispiel ersichtlich, dass in den Jahren 1992-1994 das BIP ständig sank, was zeigt, dass die neue Marktwirtschaft nicht sofort „loslegen“ konnte. Was den Außenhandel und die internationalen Handelsbeziehungen angeht, so waren und sind die wichtigsten Handelspartner der SR vor allem Russland, Tchechien und Deutschland, wie die folgenden Diagramme zeigen²:

¹Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S.21 sowie Monatsbericht Dezember 1999 aus:
<http://www.glosiv.de/aktuell/aktuelles/mesa1299.html>

² Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S. 31 u.32



(Bezogen auf das Jahr 1994)

Es darf auch nicht vergessen werden, dass die SR in sozialistischer Zeit hauptsächlich im ehemaligen RGW-Handel tätig war. Nachdem dieser zusammengebrochen war, mussten neue Absatzmärkte erst erschlossen werden, was durch die Rezession sowie mangelnde Erfahrungen im Handel mit dem westlichen Ausland zusätzlich erschwert wurde.

Der Transformationsprozeß ist in der SR auch immer noch nicht abgeschlossen, da ein baldmöglichster Eintritt in die EU angestrebt wird, wofür jedoch bestimmte Auflagen erst noch erfüllt werden müssen. Dazu gehört zum Beispiel die Privatisierung der staatlichen Unternehmen, die im Rahmen der Großen Privatisierung nicht aus der staatlichen Hand weggegeben wurden wie z. B. Banken, Unternehmen der Stahlindustrie, Arzneimittelhersteller, Maschinenbau u.ä. Unternehmen dieser Art waren vom ehemaligen Präsidenten Méciar als „strategisch wichtig“ bezeichnet worden

und sollten nicht privatisiert werden. Nachdem dieser 1998 abgewählt worden war, konnte die weitere Transformation schneller vonstatten gehen. Das Ergebnis ist, dass, sollte die SR die Auflagen der EU (Privatisierung der restlichen staatlichen Unternehmen, verbesserte Umweltpolitik und besser organisierte Verwaltung, weitere Reformen der Gesetze wie z. B. ein neues Insolvenzrecht) rechtzeitig erfüllen können, sie zum 1. Januar 2004 bzw. 2005 der EU beitreten können¹.

3.3 Chancen und Risiken – ein Überblick

Zunächst die Risiken: die Risiken wurden bereits oben im Rahmen der Beschreibung des Transformationsprozesses angesprochen und sollen nun deutlicher herausgearbeitet werden. Was das politische Risiko anbelangt, so ist dieses mittlerweile sicher nicht mehr so hoch wie zu Beginn der 90er Jahre, da sich die politische Situation insbesondere nach der Wahl von Schuster zum Präsidenten der SR 1999 stabilisiert hat. Da damals die politische Situation noch nicht gefestigt war, zögerten westliche Investoren mit einem Engagement in der SR noch, wo andere Faktoren natürlich noch hinzu kamen. Was die rechtlichen Rahmenbedingungen betrifft, so stellte sich im Verlauf der 90er Jahre die Schwierigkeit, dass die Gesetze einem Wandel unterworfen waren und auch immer noch sind, was unter wirtschaftsrechtlicher Betrachtung besonders das Arbeitsrecht, Kartellrecht, Konkurs- und Vergleichsgesetz sowie die Steuergesetzgebung betrifft¹. Aktuell ist, dass im Rahmen der EU – Beitrittsbestrebungen auch ein neues Insolvenzrecht erarbeitet werden soll: „Um die wirtschaftliche Umstrukturierung voranzutreiben, wird vor allem ein neues Insolvenzrecht vorbereitet. Außerdem seien neue Vorschriften für die Bilanzierung Notleidender Kredite in Arbeit.“² Innerhalb einer sich ständig wechselnden gesetzlichen Lage zu investieren muss deswegen sorgfältig überlegt sein. Das Delegiertenbüro der deutschen Wirtschaft empfiehlt deswegen potenziellen Interessenten, sich vor Ort von einem Wirtschaftsanwalt ausführlich beraten zu lassen³. Was das steuerliche Risiko anbelangt, so liegt zwischen Deutschland und der SR ein Doppelbesteuerungsabkommen vor. Dieses ist 1983 in Kraft getreten, als noch die

¹ Vgl. Kruppa, Jozef, Wirtschaftsrecht der Slowakischen Republik, S. 7,8.

² Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 04.04.2000, Europraxis, „Die Slowakei verstärkt die wirtschaftliche Aufholjagd.“

³ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S. 44

damalige ČSFR bestand und besitzt für die SR weiterhin Gültigkeit. Dieses Abkommen ist in Aufbau und Inhalt an das OECD-Musterabkommen angelehnt und enthält

Regelungen zu den folgenden Einkunftsarten:

- Einkünfte aus unselbständiger Arbeit
- Einkünfte aus selbständiger Arbeit
- Dividenden
- Lizenzgebühren
- Leasing
- Zinsen

Grundsätzlich weist dieses DBA das Besteuerungsrecht dem Staat zu, wo der Steuerpflichtige ansässig ist. Bei Unternehmen ist dies der Staat, wo der Ort der tatsächlichen Geschäftsleitung liegt¹. Für deutsche Investoren liegt ein Risiko, was die Besteuerung der Einkünfte betrifft, also nicht in verstärktem Maße vor. Ein Punkt, der generell zu bedenken ist, ist die Frage, inwieweit ausländische Investoren eigentlich gewünscht sind, was sicherlich auch wieder individuell verschieden ist. Zwar sind Direktinvestitionen zunächst scheinbar wünschenswert, doch wie diese von den jeweiligen Bewohnern eines Staates aufgenommen werden, muss auch hinterfragt werden. Zwar stehen keine Namen zur Verfügung, doch ist es nachweisbar vorgekommen, dass ausländische Investoren kleinerer Größenordnung zur Aufgabe „veranlasst wurden“². Dies ist ein Aspekt, den man offensichtlich nicht vergessen darf. Was nun die Chancen der Direktinvestitionen anbelangt, so gibt es hier mehrere Aspekte, die dafür sprechen. Grundlegend lassen sich zunächst der sich gut entwickelnde Privatsektor nennen und die zunehmende Nachfrage der westeuropäischen Länder³. Gleichzeitig besteht natürlich auch in der SR ein nicht zu unterschätzender Nachholbedarf an Konsumgütern und Dienstleistungen. Für deutsche Investoren gibt es einige zu nennende Standortvorteile, die auch im Vergleich zu anderen osteuropäischen Ländern zu betrachten sind:

¹ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S. 56,57

² Vgl. z. B. Gespräch mit Herrn Ulbricht, 27.04.2000

³ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S. 20

- Niedriges Lohnniveau
- Eine gute Ausbildung und Motivation der Arbeitskräfte
- Die relativ gute Infrastruktur
- Die zentrale Lage innerhalb Europas¹

Diese Faktoren spielten auch, wie später zu sehen ist, bei der Entscheidungsfindung der VW AG eine Rolle. Zunächst muss ein Investor sich aber Gedanken darüber machen, was er mit einer Direktinvestition bezwecken will. Kurzfristige Ziel sollten dabei weniger eine Rolle spielen, da der Aufwand zu groß wäre. Die langfristigen Ziele, die bei Direktinvestitionen verfolgt werden, sind schon im Kapitel über die Direktinvestitionen beschrieben worden: im Überblick zusammengefasst sind dies vor allem die Ausnutzung der Standortvorteile und die Erschließung neuer Absatzmärkte sowie der Wegfall der Probleme, die sich aus den bestehenden Staatsgrenzen ergeben. Was die SR betrifft, so ist der dortige Absatzmarkt aufgrund lediglich ca. 5 Mio. Einwohnern sicher nicht sehr groß, aber die Qualifikation der Arbeitskräfte sowie ihre Motivation stellt einen wichtigen Punkt dar, besonders unter Mitberücksichtigung der niedrigen Lohnkosten. Wie geht nun die SR mit der Frage der Investition ausländischen Kapitals um? Die grundsätzliche Einstellung ist, dass der Zufluss ausländischen Kapitals sowie Know-hows notwendig ist, um die Wirtschaft wettbewerbsfähig für den Weltmarkt zu machen². Es bieten sich hierzu in der SR folgende Alternativen: die Lohnveredelung, Errichtung von Handelsniederlassungen, Joint Ventures oder die Gründung eines eigenen Unternehmens. Da es sich bei dem Engagement der VW AG um ein Joint Venture in der SR handelt, soll an dieser Stelle lediglich diese Möglichkeit näher betrachtet werden. Ein Joint Venture in der SR ist als Beteiligung an einem privatisierten Unternehmen oder im Rahmen eines Privatisierungsprojektes möglich oder es wird direkt ein Joint Venture mit einem privaten Partner eingegangen. Als Entscheidungskriterien für oder gegen einen Partner sind die Kundenstruktur, die Auftragslage, das Produktionsprogramm, die Vertriebsorganisation sowie Maschinenpark und Mitarbeiterqualifikation zu betrachten. Vom Delegierten der Deutschen Wirtschaft wird dabei empfohlen, bereits vor Übernahme eines Unternehmens ein Restrukturierungskonzept zu erarbeiten³. Eine Basis, um chancenreich in der SR zu investieren, ist also durchaus vorhanden.

¹ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a. O. S. 20

² Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S. 44

³ Vgl. Kruppa, Jozef, a.a.O., S. 47

Wie sieht nun das konkrete Beispiel aus?

3.4 Direktinvestitionen der Volkswagen AG in der SR

Volkswagen Bratislava, spol. s.r.o. gehört mit einem Investitionsvolumen von 339 Mio. DM zu den bedeutendsten deutschen Joint Ventures in der SR überhaupt, gemessen an der Höhe des Investitionsbetrages¹. Gesteuert werden die entsprechenden Projekte in der Konzernzentrale in Wolfsburg, wo es eigens für Osteuropa eine eigene Abteilung gibt. Diese existiert seit 1987, wobei schon früher in den 80er Jahren eine Zusammenarbeit und ein Engagement mit Ländern Osteuropas bestand, wie z. B. der ehemaligen UdSSR, dem ehemaligen Jugoslawien und der ČSFR. Im Engagement in der ehemaligen ČSFR liegen die Investitionen in der SR begründet: Škoda, Automobilhersteller in der ehemaligen ČSFR, suchte nach der politischen Wende einen leistungsfähigen Partner, um auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu werden und das Unternehmen langfristig abzusichern². Gleichzeitig sollte im Unternehmen vorhandenes Wissen bestehen bleiben. Die damals noch tschechoslowakische Regierung entschied sich dann für das Angebot des VW-Konzerns; der Vertrag über den Zusammenschluß wurde am 16.4.1991 wirksam, war jedoch an eine Bedingung geknüpft. Die Zustimmung zu diesem Projekt wurde von der damaligen slowakischen Regierungsfraktion von einem Engagement in der SR abhängig gemacht, insofern war die anfängliche Investition in Bratislava absolute Voraussetzung und die Entscheidung quasi „eine politische“. Politischer Natur war auch das Risiko, das sich stellte, als dann 1993 die ČSFR in die Tschechische und Slowakische Republik aufgeteilt wurde. Dieses bestand jedoch nur relativ kurzfristig. Die Schwierigkeiten, die sich durch das sich ständig verändernde Wirtschaftsrecht ergaben, verursachten dem Konzern weniger Schwierigkeiten, wobei dem Volkswagen-Konzern schlicht aufgrund seiner Größe eine gewisse Einflussnahme bei der rechtlichen Ausgestaltung der Investition möglich war, wo andere Investoren vielleicht mit den entsprechenden Behörden eher „zu kämpfen“ haben (s.o.). Was die Rechtsform der Unternehmungen in der SR betrifft, so handelt es sich wie beim Mutterkonzern um Aktiengesellschaften („Volkswagen Slovakia, a.s.“). Folgende Argumente sprachen bei VW für einen Zusammenschluss mit Škoda:

¹ Sämtliche Informationen dieses Abschnittes wurden von Herrn Ulbricht, Konzernbeauftragter der VW AG für Strategische Projekte Osteuropa, per e-Mail und in einem Interview zur Verfügung gestellt.

² Vgl.: <http://www.skoda.de/company/zeitreise/historie.htm>

Škoda sollte neben Audi und Seat in das Mehrmarkenkonzept des Konzerns eingefügt werden und auf diese Weise den Anknüpfungspunkt zu den wachsenden Märkten der Transformationsländer darstellen. Hier soll die Marke Škoda eine „Speerspitze“ darstellen. Dies ist aufgrund der Tatsache möglich, dass sie am Markt bereits eingeführt und vor allem auch bekannt ist, da die Qualität trotz aller kommunistisch-sozialistischen Widrigkeiten über die Zeit vergleichsweise hoch gehalten wurde. Die Ingenieurstradition der Marke wird bei VW als eindeutig positiv angegeben. Auch der politische Aspekt darf bei der Investition in Bratislava nicht vergessen werden: Der slowakische Vorstand besitzt Beziehungen zur Regierung, was sich als positiv für den Investitionsablauf erwies. Betrachtet man dazu im Vergleich die Situation in der Tschechien, so war zwar zu Beginn Motivation vorhanden, die sich jedoch im Lauf der Zeit verabschiedete, da der entsprechende politische Rückhalt fehlte. So sollte die tschechische Regierung z. B. am Unternehmensgewinn beteiligt werden (Dividenden), zugleich wurde aber eine lokale Kreditaufnahme unmöglich gemacht. Die „anfängliche Dynamik vererbte“.

Hinzu kommen mehrere Standortfaktoren, die sich bei der Direktinvestition in Bratislava (ein Automobilwerk von Ende der 80er Jahre) als günstig herausstellten: Die Arbeitskosten waren niedrig und die Fabrikhülle war an einem günstigen Punkt gelegen zwischen West- und Osteuropa (nur 40 Kilometer bis Wien), so dass eine gute Infrastruktur vorhanden war. Für den Charakter der Direktinvestition verwendet die VW AG den „Brownfield“- Begriff: das bedeutet, dass zwar eine Fabrik als Ausgangsbasis für die Investition vorgefunden wurde, diese jedoch noch mit Anlagen zur Produktion ausgestattet werden musste. Zum Vergleich: Mittlerweile wird auch an anderen Orten in der SR investiert (auch Direktinvestitionen), z. B. in Martin. Da hier aber alles vollkommen neu aufgebaut wird, wird der Begriff der „Greenfield“ – Investition verwandt. Zurück zu Bratislava:

Die dortige Belegschaft zeichnet sich durch einen niedrigen Krankenstand aus und ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein. Ausserdem wurde direkt zu Beginn junges Personal mit Hochschulabschluss eingestellt, welches mit hoher Motivation und Leistungsfähigkeit an die Arbeit ging. Für dieses neue Personal wurden Assessment Center Programme entwickelt und Fortbildungsmassnahmen durchgeführt an verschiedenen Stellen in Deutschland, u. a. in der Konzernzentrale.

VW bezeichnet diese hohe Mitarbeitermotivation als ausschlaggebend für die Produktionssteigerung von 6000 auf ca. 300000 Fahrzeuge pro Jahr und eine Umsatzrenditeerwartung von 6,5 %.

Die Grundidee, die im Werk in Bratislava umgesetzt werden sollte, war eine neue Getriebefertigung, um die Fertigung in Deutschland zu entlasten (Kassel). Dabei sollte der Lohnvorteil ausgenutzt werden. Mittlerweile findet in Bratislava eine gesamte Fahrzeugfertigung statt, d. h. die Endmontage teilweise fertiggestellt angelieferter Produkte.

Die notwendige „Restrukturierung“ des Betriebes, wie oben bereits angesprochen, basiert auf den folgenden Punkten:

- Ausweitung und Auffrischung der Produktpalette sowie Einführung eines Qualitätsmanagements
- Kapital- und Know-how- Transfer
- Aufbau einer leistungsfähigen lokalen Zulieferindustrie
- Umwandlung des ehemaligen Produktionsbetriebes mit eigenem Rechnungswesen in einen Betrieb mit einem neu aufgebauten Vertriebs-, Service- und Controllingbereich

Was den ersten Punkt, die Ausweitung und Auffrischung der Produktpalette betrifft, so ist dies Bestandteil der langfristigen Strategie, die in den Ländern der ehemaligen ČSFR verfolgt wird und später noch besprochen wird. Eine Zulieferindustrie besteht zum Teil direkt vor Ort, folgte aber zum Teil auch erst, nachdem die Investitionen begonnen hatten. Dies waren Betriebe, die entweder privatisiert oder auch durch ausländische Investoren übernommen wurden. Auf diese Weise können bei der Produktion westliche Standards eingehalten werden. Die westlichen Standards in Vertrieb, Service und Controlling sind auch umgesetzt worden, was auch auf das qualifizierte Personal zurückzuführen ist. Vom verwaltungstechnischen Blickpunkt aus betrachtet ist Bratislava verantwortlich für sich selbst und die anderen Standorte in Osteuropa (z. B. Poznan in Polen oder Győr in Ungarn) wobei aber nach wie vor sämtliche Verhandlungshoheit bei der Konzernzentrale in Wolfsburg liegt.

Was nun generell die Einschätzung des Risikos für die Investitionen zu Beginn betrifft, wurden die Chancen für einen langfristigen Erfolg in Tchechien größer eingeschätzt, eher 50 zu 50% schätzte man die Chancen für einen Erfolg in der SR ein. Hier hat allerdings mittlerweile eine Umbewertung nach der ersten Phase stattgefunden.

3.4.1 Strategie und Zukunftsperspektiven – die Chancen

Um die Chancen zu untersuchen, die sich die VW AG bei der Investition in einem Transformationsland wie der SR ausrechnet, muss die gesamte Strategie, die dahintersteckt, zunächst beschrieben werden. Es handelt sich dabei um eine sehr langfristige Strategie, deren Ziel nicht die kurzfristige Gewinnabschöpfung ist. Das wird vor allem daran ersichtlich, dass erwirtschaftete Gewinne zum grossen Teil reinvestiert werden, um die Betriebe bzw. die Produktion weiter auszubauen sowie weitere Investitionen vor Ort zu tätigen. Generell soll damit, wie schon gesagt, der wachsende Markt der Transformationsländer bedient und genutzt werden. Hierzu wird nach dem Prinzip „Neue Standorte – Neue Produkte“ verfahren. Das bedeutet, dass nicht schlicht und ergreifend in den neuen Standorten die noch alten und evtl. bald auslaufenden Produkte hergestellt werden. Die neu zu erschließenden Märkte sollen mit neuen Produkten beliefert werden, die in den neuen Standorten hergestellt werden. Aber auch die bereits bestehenden, westlichen Märkte sollen mit Produkten dieser Standorte beliefert werden. In den neuen Standorten werden sowohl bekannte Produkte, wie z. B. der (neue) Golf, hergestellt, aber auch neue. So sollen in der SR z. B. handgefertigte Exklusivmodelle, hergestellt. Von Bratislava aus soll dann der gesamte Markt beliefert werden. Hierbei soll die bekannte Qualität bestehen bleiben und auch neue Technologien eingesetzt werden, wie z. B. die Produktion des Synchro-Systems in der SR. In der Tchechei hingegen existiert eine neue Fabrik für den Škoda Oktavia. Es wird ausserdem überlegt, die Kapazitäten in Ungarn auszubauen sowie weitere Standorte in Zentral- und Osteuropa zu untersuchen.

Dies sind einige Beispiele konkreter Direktinvestitionen.

Grundsätzlich ist VW seit Beginn des Transformationsprozesses der größte private Investor in Zentraleuropa. Jährlich werden in der gesamten Region 625 Tsd. Fahrzeuge hergestellt. 50% der gesamten Konzern – Motorenkapazität wird in Zentraleuropa hergestellt und 12% der gesamten Konzern – Belegschaft arbeitet in dieser Region. Der PKW – Marktanteil liegt bei 24%. Hinzu kommt, dass die Investitionen in der Folge weitere 80000 Arbeitsplätze geschaffen haben. Es ist also auch der volkswirtschaftliche Effekt nicht zu übersehen: in Tchechien, der SR sowie Ungarn erwirtschaften die Konzern – Gesellschaften den höchsten Beitrag des BSPs der Unternehmen insgesamt (z. B. Škoda: 6,5%). Den Erfolg sieht VW gerade im Aspekt, dass die

Transformationsländer seitens des Konzerns in Bezug auf die angebotenen Produkte ernstgenommen werden und nicht, wie gesagt, als Abstellplatz für alte Produkte dienen.

3.5 Abwägung Chancen – Risiken

Will man abwägen zwischen Chancen und Risiken, die sich für den VW – Konzern bei den Direktinvestitionen in der SR ergeben haben, so muss man sicher bedenken, dass aufgrund der Größe andere Kapazitäten und Möglichkeiten vorhanden waren als wenn es sich um eine kleinere Gesellschaft oder gar eine Einzelunternehmung gehandelt hätte. Hinzu kommt, dass man Nutzen aus den bereits bestehenden Erfahrungen von Investitionen in (Ost-)Europa ziehen konnte. Dennoch bestand zu Anfang das politische Risiko, das sich allen Investoren zu dieser Zeit gestellt haben dürfte. Rechtliche und steuerliche Risiken konnten aufgrund der erklärten Begleitumstände weitgehend ausgeschlossen werden, ebenso persönliche Risiken. Für den VW – Konzern stellt sich also eher die Frage nach den nutzbaren Chancen und den Perspektiven in der SR und überhaupt Osteuropa. Die entsprechenden Zahlen hierzu wurden im vorhergehenden Abschnitt bereits angeführt. Es geht also darum, wie man die gegebenen Möglichkeiten ausnutzen kann. Durch Untersuchung der in Frage kommenden Standorte und entsprechender Direktinvestitionen kann so das vorhandene Potential ausgenutzt werden, wobei jedoch die Fristigkeit nicht vergessen werden darf. Ein positiv zu verbuchender Effekt kann aus verschiedenen Gründen nicht sofort erwartet werden. Zunächst müssen die Märkte der Transformationsländer sich weiter stabilisieren, so dass auch wirklich Produkte abgesetzt werden können. In Russland ist dies z. B. aufgrund der aktuellen schlechten wirtschaftlichen Lage nicht ohne weiteres sofort der Fall. Ein weiterer Faktor ist die Image – Frage. Das Vorurteil, dass östliche Qualität schlechter sei als westliche muss erst abgebaut werden, für Škoda zieht man hierfür 12-13 Jahre in Betracht, wobei bereits bedacht ist, dass hier der Anschluss an internationale Standards gegeben ist und der Markt mit neu entwickelten Produkten bedient werden kann.

Es lässt sich also sagen, dass für den VW – Konzern bei der Frage „Direktinvestitionen in der Slowakei – ja oder nein?“ die positiven Faktoren bei langfristiger Betrachtung überwiegen und die Risiken vergleichsweise gering waren und sind.

4. Zusammenfassung

Allgemein kann man sagen, dass Direktinvestitionen in der Slowakei nicht abzuraten ist. Dafür spricht, dass Deutschland zum einen bereits ein wichtiger Handelspartner der SR ist, zum anderen die Ausgangsbedingungen für Investoren zumindest theoretisch relativ einfach gestaltet sind. Die Rechtslage ist ähnlich der deutschen bzw. an das EU-Recht angelehnt. Im Zuge der Beitrittsbemühungen der SR in die EU werden sich die Rahmenbedingungen weiter verbessern. Das Direktinvestitionen in der SR durchaus diskutabel sind, zeigt auch, welche weiteren deutschen Joint Ventures hier existieren:

1. Volkswagen Bratislava
2. Fermas
3. Hoechst-Biotika
4. Prá stavbená
5. MG Tatragas
6. MG Slovnaft

Außerdem denkt die Deutsche Telekom über eine Übernahme der noch zu privatisierenden slowakischen Telefongesellschaft Slovenske Telekomunikacie nach¹. Es wird deutlich, dass Direktinvestitionen zumindest ab einer gewissen Größenordnung des Unternehmens in Betracht kommen, wenn die Ziele langfristig angelegt sind. Die Chancen, dabei in der Zukunft in einen neuen, wachsenden Markt mit Bedarf an vielen Gütern und Serviceleistungen hineinzuwachsen, sind dabei nicht zu verachten. Natürlich bestehen auch Risiken, die ein Unternehmen zum Rückzug zwingen können. Es bedarf sicherlich einer gewissen Widerstandskraft, in einem Markt, der sich selbst erst noch definieren und Fuß fassen muss, zu behaupten. Der Investor sollte deshalb gut vorbereitet sein und ausreichend Atem haben für seine Investition und sorgfältig überlegen, wie sich die Standortvorteile in der SR am günstigsten ausnutzen lassen, um Risiken so gering wie möglich zu halten und die Chancen maximal auszunutzen.

¹ Vgl. Handelsblatt, Nr. 50, 11.03.2000: „Deutsche Telekom in Mittel- und Osteuropa weiter auf Expansionskurs“

Literaturverzeichnis

Bleuel, Hans-Hubertus, Investitionen in Sachaktiva: der internationale Zusammenhang, Trier 1990.

Jahrmann, F.-Ulrich, Aussenhandel, Ludwigshafen 1994.

Köhler, Karl, Strukturpolitik in der Transformationsphase der mittel- und osteuropäischen Staaten am Beispiel der Tschechischen Republik.

Kruppa, Jozef, Wirtschaftsrecht der Slowakischen Republik, Bratislava 1996.

Derselbe, Chancen und Perspektiven in der Slowakischen Republik, Bratislava 1994.

Wöhe, Günter, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1984.

Woll, Arthur, Allgemeine Volkswirtschaftslehre, München 1993.

Pressemitteilungen:

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Europraxis, 04.04.2000, „Die Slowakei verstärkt die wirtschaftliche Aufholjagd“.

Handelsblatt, Nr. 50, 11.03.2000, „Deutsche Telekom in Mittel- und Osteuropa weiter auf Expansionskurs“.

Internet:

<http://www.glosiv.de/aktuell/aktuelles/mesa1299.html>

<http://www.skoda.de/company/zeitreise/historie.htm>

Expertengespräch sowie e- Mail: Interview mit Herrn Dipl.-Ökonom M. Ulbricht, Leiter Business Development, Konzernbeauftragter für Osteuropa; Volkswagen AG, 38436 Wolfsburg

Anlagenverzeichnis:

Anlage 1: Fragebogen für e-Mail – Beantwortung und Interview

Fragebogen:

1. e – Mail:

Elisabeth
Kampschulte
Girardetstr. 41
45131 Essen
Tel.: 0201 / 776937
e-Mail : kamlis@web.de

Essen, 29.März 2000

zu Händen: Herr Ulbricht, Abteilung "Projekte Osteuropa" Volkswagen AG

Sehr geehrter Herr Ulbricht,

Wie in unserem Telefongespräch vom 13.03.2000 um 16.45 besprochen, sende ich Ihnen hiermit den Fragenkatalog zu meiner Projektarbeit

"Chancen und Risiken bei Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in der Slowakei" zu.

Es soll sich dabei um eine ca. 20seitige Arbeit handeln, die ich später auch gerne zu einer Diplomarbeit ausarbeiten würde. Ihr Unternehmen würde ich gerne als Beispiel anführen.

Folgende Fragen habe ich:

1. Nachdem die ehemalige Tchechoslowakei aufgespalten war in Tchechei und Slowakei, zu welchem Zeitpunkt hat sich VW entschlossen, dort zu investieren?
2. Warum hat VW sich zu dem Schritt entschlossen, in Osteuropa zu investieren, nachdem der "Eiserne Vorhang" weggefallen war? Welche Chancen in Bezug auf Vergrößerung des Unternehmens und der später zu erwartenden Gewinnspanne hat das Unternehmen VW dabei gesehen?
3. Warum fiel die Wahl für die Direktinvestitionen in der ehemaligen Tchechoslowakei auf Škoda?
4. Welche Standortfaktoren wurden ganz besonders untersucht, bevor mit den eigentlichen Investitionen in der Slowakei begonnen wurde (z. B. Infrastruktur, vorgegebene rechtliche Rahmenbedingungen seitens des Staates, Arbeitsmarkt (d. h. Arbeitskräfte, Lohnniveau), zu erwartende Absatzmöglichkeiten (vor allem auch Gebiete)?
5. Inwiefern hatten die Zahlen des Wirtschaftswachstums der Slowakei seit 1993 Einfluß auf die Entscheidung, in der Slowakei zu investieren, da die Zahlen der zu erwartenden Zuwachsraten zu diesem Zeitpunkt kleiner wurden?
6. An welche Stellen konnten Sie sich wenden, um die gewünschten Informationen zu erhalten (sowohl in Deutschland als auch in der Slowakei)?
7. Welche wünschenswerten Standortfaktoren sahen Sie nach den ersten Untersuchungen nicht erfüllt?
8. Welche Risiken bestanden bzw. bestehen noch bei der Investition in der Slowakei?
9. Welche Schwierigkeiten sind schließlich bei der Ausführung der Investitionen aufgetreten?
10. Welche Perspektiven sieht VW für die Zukunft in Bezug auf weitere Investitionen in Osteuropa?

Ich hoffe, dass ich meine Fragen verständlich formuliert habe und würde mich freuen, wenn Sie entsprechendes Material zusammenstellen könnten. Ich stehe Ihnen zur weiteren Besprechung dieser Fragen zur Verfügung und würde hierzu gerne, wie von Ihnen angeboten, einen Termin mit Ihnen vereinbaren, um persönlich mit Ihnen zu sprechen.

Ich verbleibe mit freundlichen Grüßen,

Elisabeth Kampschulte

2. Interview

27.04.2000

1. Inwiefern ist die Übernahme von Skoda durch die VW AG tatsächlich eine Direktinvestition (Beispiel Bratislava), und worin lag der Vorteil im Vergleich zu Exporten?
2. In welchem Verhältnis stehen die Direktinvestitionen von VW in der Slowakei zu Direktinvestitionen in anderen Staaten, vor allem auch osteuropäischen Staaten?
3. Zum Fragenkatalog Frage 2: Inwiefern konnte in welcher Zeit das Ziel des Aufbaus eines Produktionsbetriebes im westlichen Sinn realisiert werden?
4. Welche Art von Betrieb ist in Bratislava vorhanden, und welche anderen Werke sind übernommen worden und werden durch die Investitionen aufgebaut?
5. Inwiefern war Bratislava eine politische Entscheidung?
6. Wie hat überhaupt die erste Kontaktaufnahme mit Skoda ausgesehen?
7. Wieviel Personal von VW dauerhaft in die Slowakei gegangen, um dort die angestrebten Ziele im Unternehmen zu verwirklichen?
8. Chancen: neue Produkte in neuen Standorten: welche Art von Werken werden ins Auge gefasst und für welche Produkte?
9. Verursacht das Wirtschaftsrecht der Slowakei Schwierigkeiten bei geplanten (zusätzlichen) Investitionen?
10. Wie genau sieht die Strategie „Neue Standorte – Neue Produkte“ aus?
11. Wie bewerten Sie die Gewichtung zwischen den Chancen und den Risiken, die sich zu Beginn der Direktinvestitionen ergeben haben?

