

# Mit privater Dynamik aus der Krise



Nach Kriegen in den Nachbarländern und der Krise im eigenen Land sucht Mazedonien seinen Anschluss an die Europäische Union. Kleine und mittlere Unternehmen erweisen sich als dynamische Kraft der wirtschaftlichen Entwicklung. Der Gipfel in Thessaloniki im Juni 2003 war für Mazedonien ein Meilenstein in den Beziehungen mit der EU.

Wolfgang Köhler, Text | Alek Karaev, Foto

Mit Politik hatte Blagoja Samakoski noch nie viel im Sinn. Seinen Job als Manager eines Großunternehmens gab er auf, als er nach der Wende in Jugoslawien Gefahr lief, in politische Machenschaften verwickelt zu werden. Als Gründer eines der ersten privaten Unternehmen in Mazedonien nach der Unabhängigkeit importierte er Produkte von Nestlé und Siemens. So oder so ähnlich haben viele Unternehmer-Karrieren in Mazedonien begonnen.

Für Arbeitsplätze sorgen in Mazedonien heute, zehn Jahre nach der Unabhängigkeit des Landes, vor allem die neu gegründeten privaten Klein- und Mittelunternehmen. Die ehemals staatlichen, weitgehend privatisierten Unternehmen müssen dagegen Personal abbauen. Ihr wachsender Erfolg auf den Exportmärkten macht die Klein- und Mittelbetriebe zu Garanten einer bemerkenswerten wirtschaftlichen Stabilität. Und doch: Die Turbulenzen der Vergangenheit, „haben uns drei bis vier Jahre zurückgeworfen“, sagt Jungunternehmer Nenad Zafirovski.

Der junge Staat Mazedonien hat in der Tat in den 1990er Jahren reichlich unter den Krisen in den Nachbarländern gelitten und sich 2001 selbst in eine hinein manövriert. Die Kriege in Kroatien und Bosnien sowie das UN-Embargo über Serbien schnitten das Land ab von traditionellen Märkten und den Verkehrsadern nach Mittel- und Westeuropa. Während des Kosovo-Konflikts nahm das Zwei-Millionen-Volk der Mazedonier rund 350 000 albanische Flüchtlinge auf. Die UÇK, die Rebellenarmee der albanischen Minderheit, brachte das Land 2001 schließlich an den Rand eines Bürgerkriegs.

Von alledem wollen die meisten Mazedonier nichts mehr wissen. „Wir haben die Nase voll von dem ewigen Krisengerede. Wir wollen mit euch über EU-Mitgliedschaft und die Europäische Zentralbank reden, über eine Nato-Mitgliedschaft und über deutsche Investitionen“, sagt Ljupco Zivov, der Chefredakteur des mazedonischen Wirtschaftsmagazins Kapital. Viel Gesprächsstoff gab es bisher nicht. „800 Millionen Dollar Direktinvestitionen in zehn Jahren sind nicht sehr viel“, bedauert der neue Wirtschaftsminister Ilija Filipovski.

Doch die Perspektiven sind nicht schlecht, denn als erstes Land des westlichen Balkan unterzeichnete Mazedonien 2001 ein Stabilisierungs- und Assoziierungsabkommen mit der EU. Die große Aufgabe für das Land besteht nun darin, die Kopenhagener Kriterien für die EU-Mitgliedschaft zu erfüllen. Und das heißt: stabile Institutionen für die demokratische und rechtsstaatliche Ordnung, Umsetzung des Acquis communautaire, das den gemeinschaftlichen Besitzstand der EU regelt, eine funktionsfähige Marktwirtschaft und ausreichende Wettbewerbsfähigkeit im EU-Markt.

Jan Mikkelsen, Repräsentant des Internationalen Währungsfonds in Skopje, glaubt, dass es

„gute Chancen für einen Neuanfang“ gibt. Bei den Parlamentswahlen im September wählten die Mazedonier ihre alte Regierung ab – ein glatter, demokratischer Regierungswechsel. Die neue Regierung des Bündnisses Für Mazedonien unter dem Sozialdemokraten Branko Crvenkovski setzte den Kampf gegen die Korruption auf die Prioritätenliste. Finanzminister Petar Goshev verspricht Investoren Eigentums Garantien, transparente und klare Regulierungen sowie Rechtssicherheit. Schon jetzt sei das Land stabil, sagt Wolfgang F. Greven, Sprecher des Büros der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa in Skopje. Seiner Meinung nach ist Mazedonien trotz aller Krisen in seiner wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung „von allen Ländern der Region in Führung“.

**Für deutsche Unternehmer kann sich ein Blick nach Mazedonien lohnen. Bisher haben sie das Land an der Schwelle zwischen Orient und Okzident kaum wahrgenommen, doch gibt es da Einiges zu entdecken. In der Rangfolge befindet sich das Land nur unwesentlich hinter dem EU-Beitrittskandidaten Slowenien.**

Die Heritage Foundation und das Wallstreet Journal bestätigen die relativ stabile Wirtschaftslage Mazedoniens. Ihr Index der wirtschaftlichen Liberalisierung bewertet Kriterien wie Handelspolitik, Steuerlast, Staatsdirigismus, Geldpolitik, Auslandsinvestitionen, Banken- und Finanzsektor, Lohn- und Preisniveau, Eigentumsrechte, rechtliche Rahmenbedingungen und Schwarzmarktanteile. Mazedonien steht danach im weltweiten Vergleich zwar nur auf Platz 97. Doch in der Rangfolge befindet sich das Land damit nur unwesentlich hinter Slowenien, dem EU-Beitrittskandidaten für 2004. Ein Land, das vielfach als Musterbeispiel für Reformen bezeichnet wird. Die beiden Beitrittskandidaten für 2007, Bulgarien und Rumänien, rangieren auf den Rängen 108 und 131.

Unter solchen Vorzeichen könnte sich für deutsche Unternehmer ein Blick in das Land an der Schwelle zwischen Orient und Okzident durchaus lohnen. Bisher haben sie Mazedonien kaum wahrgenommen, doch gibt es da Einiges zu entdecken.

### Betriebe zum Vorzeigen

Blagoja Samakoski, Professor für Industriemechanik an der Universität Bitola, entwickelt und produziert jetzt mit fünf Professorenkollegen und 30 Ingenieuren in seinem Unternehmen Microsam in Prilep mehrachsige Industrieroboter zur Produktion dreidimensionaler Formteile aus Verbundwerkstoffen; zum Beispiel aus mit Kohlefaser verstärktem Kunststoff. Auf der Pariser Messe für Werkzeugmaschinen „haben uns Kunden gesagt, dass wir weltweit zu den drei besten Herstellern solcher Maschinen gehören“, sagt Samakoski. Microsam exportiert nach Singapur, Indien, China,

Frankreich, Deutschland und in die USA. Die Spezialität von Samakoskis Firma Mikrosam: Selbst komplizierte dreidimensionale Vorlagen werden per Lasertechnologie gescannt. Die Codes zur Serienfertigung erstellt der Roboter ohne zusätzliche Programmierarbeiten selbst.

Ein anderes Beispiel ist die Firma Viza. Sie baut Kleinbusse. Je nach Kundenwunsch kauft Inhaber Nenad Zafirovski bei großen europäischen Nutzfahrzeugherstellern die Chassis samt Motoren und baut darauf mit den rund 30 Mitarbeitern schmucke Bus-Karosserien samt Inneneinrichtung. „Alles reine Handarbeit!“, sagt Zafirovski. „Trotzdem sind wir rund 60 Prozent billiger als Konkurrenten aus der EU.“

Mit niedrigen Kosten und modernem Design gewann Zafirovski jüngst auch in Deutschland

neue Kunden. Seinen Auftritt auf der IAA-Nutzfahrzeugmesse in Hannover ließ sich der junge Unternehmer rund 100 000 Euro kosten. „Für das Geld hätten wir uns auch eine neue Halle bauen und dringend benötigte Maschinen anschaffen können“, sagt Zafirovski. Doch: „Dann hätten wir zwar eine neue Halle, aber keine Kunden.“ Immerhin 90 Prozent ihrer Kleinbusse verkauft die Firma Viza ins Ausland. Trotz solcher Exporterfolge wissen Zafirovski und Samakoski aber auch, dass es mit ihren Unternehmen ohne Partner nur langsam vorangehen würde. Sie sind deshalb offen für Kooperationen.

Illusionen über die Zukunft seines Unternehmens und die seines Landes macht sich Zafirovski dennoch nicht: „Die Schritte, die wir machen, sind zu klein, um wirklich voran zu kommen. Wir müssen weiter ausholen.“ Größere Schritte sind in der Tat nötig. Die offizielle Arbeitslosenrate 2002 stieg auf fast 40 Prozent. Ein Grund dafür: Mängel in der Privatisierung. Etliche mittlere und große staats- und volkseigene Unternehmen gingen seit 1994 in private Regie über. Die meisten wurden an das Management und an die Belegschaften verkauft. „Der Staat hatte dabei aber keine Strategie“, sagt Wirtschaftsjournalist Zivov. Vielmehr habe so manche der früheren Regierungen „korrupte gemeinsame Sache“ mit den Managern gemacht.

Doch privatwirtschaftliches Engagement hat das kleine Balkanland Ende der 90er Jahre vorangebracht, als die Nachbarländer noch in der Krise steckten. Die Wirtschaft Mazedoniens galt lange Zeit als verlässlichste in der Region, erlebte jedoch mit der Sicherheitskrise 2001 einen scharfen Einschnitt. Bereits 2002 gelang wieder ein leicht positives Wachstum von 0,3 Prozent.



Die Wiederbelebung der Industrieproduktion, ein unerwartet friedlich verlaufener Regierungswechsel im Herbst 2002 und der Rückgang der ethnisch-bedingten Gewalt ließen auch die Investitionsbereitschaft wieder steigen. Für private Kredite – Kapital dafür gibt es reichlich im Land – fielen die Zinsen in den letzten Monaten von 20 auf 13 Prozent. So stehen die Zeichen wieder, wenn auch schüchtern, auf Wachstum. Der Inlandsmarkt mit seinen zwei Millionen Verbrauchern ist für westeuropäische Exporteure zwar kein großer Anreiz. Dafür liegen die Arbeitskosten mit durchschnittlichen Monatsgehältern von etwa 170 bis 180 Euro extrem niedrig. Und: Das Ausbildungsniveau der Arbeitskräfte im Lande ist recht hoch und die Liberalisierung des Außenhandels weit vorangeschritten.

### **Dynamische Kleinbetriebe**

Viele neue Privatunternehmen nutzen bereits die vielfältigen Potenziale des Landes, beispielsweise in der Nahrungsmittelverarbeitung. „Der Süden des Landes hat ein völlig anderes Klima als die übrigen Landesteile. Im Mittelmeerklima reifen Obst und Gemüse ein bis zwei Monate früher als im Rest des ehemaligen Jugoslawiens“, sagt Saço Risteski, Branchenexperte im mazedonisch-deutschen Projekt zur Förderung der privaten Wirtschaft. Zusammen mit dem mazedonischen Wirtschaftsministerium fördert die GTZ im Auftrag des BMZ die internationale Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Privatunternehmen.

Schon jetzt zählen diese Unternehmen zu den dynamischsten im Land. Bald werden sie Hauptträger der wirtschaftlichen Entwicklung sein. Kleinunternehmer wie Viktor M. Petkov und seine

Firma Vipro in Gevgelija, an der Grenze zu Griechenland, wagten in der Nahrungsmittelbranche einen Neuanfang mit der Produktion von Konserven. „Die Produkte aus dieser Gegend sind eigentlich Öko-Produkte, weil die Bauern längst kein Geld mehr haben für Kunstdünger oder Pestizide. Nur gibt es hier noch niemanden, der die Öko-Qualität zertifiziert“, sagt Viktor Petkov. Der Kleinunternehmer exportiert mittlerweile einen Teil seiner Produktion nach Deutschland. Und im Juni 2003 vereinbarten der mazedonische und der deutsche Verband der Verarbeitungsindustrie für Obst- und Gemüse ihre Zusammenarbeit im beiderseitigen Interesse zu intensivieren.

Der Bundesverband für Informationstechnologie, Kommunikation und Neue Medien kooperiert mit dem mazedonischen Verband für Informationstechnologie. Und die Unternehmen der Branche sind nicht nur als Importeure von Hard- und Software am Ausland interessiert, sondern entwickeln zunehmend Software im Auftrag ausländischer Kunden. Da der kleine Binnenmarkt nur wenig Raum für Spezialisierungen bietet, bedienen die Softwarefirmen ihre heimischen Kunden mit einem weiten Spektrum individuell angepasster Lösungen: Banken und öffentliche Verwaltungen, Versicherungen, Krankenhäuser, Telefongesellschaften und Industrieunternehmen. Hohe fachliche Flexibilität und technisches Know-how, das dem mitteleuropäischen Software-Unternehmen kaum nachsteht, könnten deshalb zum Markenzeichen für die Branche werden.

Doch es gibt auch Spezialisten in der Branche. Zum Beispiel für integrierte Bankensoftware, E-Banking, Krankenhausmanagement und Informationssysteme. Igor Stankovski hat mit seiner Seavus Group sogar ein eigenes Multimedia-Produkt zur Darstellung von 3-D-Grafiken im Internet entwickelt, das Experten als „eines der besten auf dem internationalen Markt“ loben.

Am Ohrid See im Südwesten des Landes warten unterdessen Hoteliers auf Touristen aus dem Norden. „Früher kamen sie mit Charterflügen aus Holland und Deutschland oder im Anschluss an einen Badeurlaub mit Bussen aus der kroatischen Urlaubsregion um Dubrovnik in diese malerische Gegend“, sagt Tourismusexperte Kliment Bilko. Doch seit den Krisen auf dem Balkan existiere das Land nicht mehr im Tourismus. Jetzt versucht Bilko mit Unterstützung der GTZ und lokalen Unternehmern in Mazedonien, an der Schnittstelle zwischen Orient und Okzident einen Neubeginn im sanften Tourismus. ■

*Der Autor ist freier Journalist in Düsseldorf.*

### **Input für die private Wirtschaft**

**Die Lage:** Die mazedonische Wirtschaft ist für die Assoziierung mit der EU noch nicht gerüstet.

**Das Ziel:** Ausgewählte Branchen der privaten Wirtschaft sollen sich besser in die Märkte der Region und der EU integrieren können.

**Das Konzept:** Die GTZ fördert die internationale Wettbewerbsfähigkeit privater Unternehmen, unterstützt den Auf- und Ausbau unternehmensnaher Dienstleistungen und hilft, politische, wirtschaftliche und gesetzliche Rahmenbedingungen anzupassen.

**Die Partner:** Das Ministerium für Wirtschaft in Skopje, die branchenorientierten Fachverbände und Agenturen für Unternehmensförderung, Trainings- und Beratungsunternehmen, Hochschulen sowie Privatunternehmen.

**Die Kosten:** Das BMZ unterstützt die Technische Zusammenarbeit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der mazedonischen Wirtschaft mit 2,2 Millionen Euro bis 2004.

