

Kayser, Gunter; Scharing, Uwe

**Article — Digitized Version**

## Auslandsinvestitionen als Unternehmensstrategie: Zum Ergebnis einer Umfrage

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Kayser, Gunter; Scharing, Uwe (1981) : Auslandsinvestitionen als Unternehmensstrategie: Zum Ergebnis einer Umfrage, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 61, Iss. 9, pp. 454-458

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/135601>

**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.*

# Auslandsinvestitionen als Unternehmensstrategie

## Zum Ergebnis einer Umfrage

Gunter Kayser, Uwe Schwarting, Bonn

**Im Jahre 1980 legten deutsche Unternehmen und Privatpersonen ca. 8,16 Mrd. DM in Form von Auslandsinvestitionen an, deren Bestand sich dadurch auf 74,2 Mrd. DM erhöhte. Wer tätig vor allem Direktinvestitionen? Welche Motive sind für die Direktinvestitionen von Bedeutung? Könnte die vorgesehene Streichung des Entwicklungsländer-Steuergesetzes den Umfang an Direktinvestitionen in den Entwicklungsländern negativ beeinflussen? Eine Befragung deutscher Muttergesellschaften mit Auslandstöchtern in 17 Ländern gibt Auskunft.**

In erster Linie sind im Ausland Großunternehmen investiv tätig: 72,6 % der in der Umfrage erfaßten 654 deutschen Muttergesellschaften mit Auslandstöchtern haben 500 Beschäftigte und mehr. Die Unternehmen in diesem Größenbereich erkannten also als erste die Notwendigkeit, Auslandsinvestitionen vorzunehmen. Folglich haben mittelständische Firmen einen erheblichen Nachholbedarf an Auslandsinvestitionen, und es besteht Grund zu der Vermutung, daß dies seitens der mittelständischen Wirtschaft erkannt wurde und als Konsequenz hieraus in Zukunft mit einem verstärkten Engagement dieser Unternehmen auf ausländischen Märkten zu rechnen ist<sup>1</sup>.

Vor allem den Entwicklungsländern käme solch eine Entwicklung entgegen. So wurde z. B. auf der 3. UNIDO-Konferenz in Neu Delhi von den Entwicklungsländern zum Ausdruck gebracht, daß die kleinen und mittleren Unternehmen – als Alternative zu den transnationalen Unternehmen – genügend Potential besitzen, die Industrialisierung der Dritten Welt voranzutreiben. Mittelständische Unternehmen seien als Investoren für Entwicklungsländer insofern von Vorteil, als

- sie weniger kapitalintensiv als Großunternehmen arbeiten und daher besonders zur Lösung der Arbeitslosigkeit beitragen könnten und
- ihre Produktionsprozesse und Marketingmethoden an die Managementqualifikation geringere Ansprüche stellen.

Interessanterweise sind sich die Entwicklungsländer aber auch der Hindernisse bewußt, die einem stärkeren

investiven Engagement ausländischer kleiner und mittlerer Unternehmen in ihren Märkten entgegenstehen. So ist man sich offensichtlich im klaren darüber, daß vor allem die ökonomischen und politischen Risiken mittelständische Unternehmen von Investitionen in Entwicklungsländern abhalten.

Unter anderem auch aus diesen Gründen präferierte – wie die Befragungsergebnisse zeigen – der deutsche Mittelstand bisher Standorte in den benachbarten europäischen Ländern, den USA sowie Kanada. Wie die Umfrage weiter belegt, sinkt das investive Engagement mittelständischer Unternehmen mit abnehmendem Entwicklungsstand des potentiellen Gastlandes; deutsche Muttergesellschaften mit weniger als 500 Beschäftigten haben nur 13,9 % der in Entwicklungsländern und 17,6 % der in Schwellenländern ansässigen Auslandstöchter, während sich dieser Anteil in den untersuchten Industrieländern immerhin auf 20,7 % beläuft.

### Schaffung von Arbeitsplätzen

Aus der Sicht der Gastländer kommt dem Engagement von Auslandsinvestoren u. a. im Hinblick auf die Schaffung von sicheren Arbeitsplätzen große Bedeutung zu, was sich zum Teil bereits in der Investitionsgesetzgebung von zahlreichen Entwicklungs- und Schwellenländern niedergeschlagen hat. So ist beispielsweise ein sukzessiver Ersatz von deutschem Fachpersonal und deutschem Management durch einheimische Kräfte in Indien und Indonesien gesetzlich vorgeschrieben. Wie die Befragung ergab, bewegen sich die arbeitsplatzschaffenden Aktivitäten der deutschen Auslandsinvestoren durchaus im Sinne ihrer Gastländer: Insgesamt beschäftigen 650 der erfaßten 654 Tochtergesellschaften im Ausland 204 486 Arbeit-

---

*Dr. Gunter Kayser, 41, ist Forschungsdirektor am Institut für Mittelstandsforschung, Forschungsgruppe Bonn. Dr. Uwe Schwarting, 30, ist wissenschaftlicher Projektleiter an diesem Institut.*

<sup>1</sup> Vgl. o. V.: Auslandsengagement von Mittelbetrieben nimmt zu, in: Ifo-Schnelldienst Nr. 6, 1979, S. 3 f.

nehmer. Davon entfallen 49,5 % (101 285) auf Schwellenländer, 18,9 % (38 549) auf Entwicklungsländer und 31,6 % (64 652) auf Industrieländer.

Die Arbeitsplatzplanung der deutschen Auslandsstöchter für die nächsten zwei bis drei Jahre läßt erkennen, daß 448 der erfaßten 654 Firmen (68,5 %) zukünftig neue zusätzliche Arbeitsplätze schaffen werden. Nur 169 Unternehmen (25,8 %) wollen die Zahl ihrer Arbeitsplätze nicht ausweiten, und lediglich 24 Unternehmen (3,7 %) fassen eine Verringerung ihrer derzeitigen Arbeitsplätze ins Auge. Diese Zahlen verdeutlichen, daß die Firmen in den jeweiligen Ländern noch Wachstumspotentiale vermuten, die es durch eine expansive Firmenpolitik zu erschließen gilt. Insgesamt sollen in den nächsten zwei bis drei Jahren 23 171 neue Arbeitsplätze geschaffen werden; demgegenüber werden voraussichtlich 3133 Arbeitsplätze verlorengehen, so daß sich per saldo die Zahl der durch deutsche Investitionen im Ausland geschaffenen Arbeitsplätze in den kommenden zwei bis drei Jahren um 20 038 erhöhen wird – was einer Personalanhebung von 9,8 % des Beschäftigtenstandes der an der Umfrage beteiligten Firmen entspricht.

Die beschäftigungspolitischen Effekte von Auslandsinvestitionen für die jeweiligen Gastländer gehen jedoch über die rein quantitativen Vorgänge hinaus. Hierfür sprechen andere – in diesem Zusammenhang – gewonnene Ergebnisse der Umfrage: Wie aus den Angaben der Firmen hervorgeht, wurde der Unternehmensaufbau vor allem durch das Fehlen von qualifizier-

tem Personal beeinträchtigt. Diese Schwachstelle konnte auch bis heute nicht völlig beseitigt werden. Dies hat dazu geführt, daß die Firmen in einem umfangreichen Ausmaß Personalschulung betreiben, sei es, daß sie eigene Aus- und Weiterbildungsstätten vor Ort gründen, sei es, daß ausländische Mitarbeiter zur Schulung in das deutsche Mutterunternehmen geschickt werden. Auf diese Weise wird auch die Arbeitsqualität im Gastland angehoben.

Knapp zwei Drittel (65,9 %) der erfaßten 654 Auslandsstöchter bilden Arbeitskräfte aus. Am höchsten ist der Prozentsatz von Ausbildungsbetrieben in den Entwicklungsländern (81,1 %); auch in den Schwellenländern liegt er noch über dem Durchschnitt (69,7 %), während er in den Industrieländern mit 58,1 % unterdurchschnittlich ausfällt. In diesen Ergebnissen kommt zum Ausdruck, daß dort, wo der Entwicklungs- und Ausbildungsstand am niedrigsten ist, von den Auslandsinvestoren die höchsten Ausbildungsanstrengungen unternommen werden.

Derartige Ausbildungsaktivitäten sind für die Gastländer positiv zu bewerten, für Auslandsinvestoren signalisieren sie die Bedeutung, die einer frühzeitigen und realistischen Personalplanung zukommt. Qualifizierte Mitarbeiter stellen einen ausgesprochenen Engpaßfaktor dar, der – wenn er nicht richtig eingeschätzt wird – die Investitions- und Wachstumskalküle in Frage stellt. Arbeitskräfte sind zwar in aller Regel der Zahl nach ausreichend vorhanden, doch mangelt es, wie die Personalbeschaffungs-Analyse zeigt, an qualifizierten

**Tabelle 1**  
**Entwicklung der Arbeitsplätze in den nächsten zwei bis drei Jahren bei den deutschen Tochtergesellschaften im Ausland**

| Veränderung              | Insgesamt     |                | Entwicklungsländer |                | Schwellenländer |                | Industrieländer |                |
|--------------------------|---------------|----------------|--------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
|                          | Unternehmen   |                |                    |                |                 |                |                 |                |
|                          | Anzahl        | %              | Anzahl             | %              | Anzahl          | %              | Anzahl          | %              |
| Vergößerung              | 448           | 68,5           | 59                 | 62,1           | 165             | 65,7           | 224             | 72,7           |
| Verringerung             | 24            | 3,7            | 5                  | 5,3            | 13              | 5,2            | 6               | 2,0            |
| Keine Änderung           | 169           | 28,5           | 30                 | 31,6           | 69              | 27,5           | 70              | 22,7           |
| Keine Angaben            | 13            | 2,0            | 1                  | 1,1            | 4               | 1,6            | 8               | 2,6            |
| Insgesamt                | 654           | 100,0          | 95                 | 100,0          | 251             | 100,0          | 308             | 100,0          |
| Veränderung <sup>2</sup> | Insgesamt     |                | Entwicklungsländer |                | Schwellenländer |                | Industrieländer |                |
|                          | Arbeitsplätze |                |                    |                |                 |                |                 |                |
|                          | absolut       | % <sup>1</sup> | absolut            | % <sup>1</sup> | absolut         | % <sup>1</sup> | absolut         | % <sup>1</sup> |
| Abnahme (-)              | 3 133         | 1,5            | 2 082              | 5,4            | 948             | 0,9            | 103             | 0,2            |
| Zunahme (+)              | 23 171        | 11,3           | 3 744              | 9,7            | 11 542          | 11,4           | 7 885           | 12,2           |
| Saldo (+)                | 20 038        | 9,8            | 1 662              | 4,3            | 10 594          | 10,5           | 7 782           | 12,0           |

<sup>1</sup>In % der derzeitigen Beschäftigtenzahl. <sup>2</sup>386 der 448 Auslandsstöchter, die neue zusätzliche Arbeitsplätze in den nächsten zwei bis drei Jahren schaffen wollen, konnten das Ausmaß dieser Expansion quantifizieren. Nach Ländergruppen waren dies: Industrieländer (190), Schwellenländer (144), Entwicklungsländer (52). Von den 24 Firmen, die eine Verringerung der Zahl ihrer Arbeitsplätze planen, konnten 22 das Ausmaß quantifizieren; je ein Unternehmen in den Industrieländern und in den Schwellenländern sah sich dazu nicht imstande.

## DIREKTINVESTITIONEN

Facharbeitern, Technikern und Führungskräften. Diesem Mangel, der dann noch an Gewicht gewinnt, wenn im Ausland die Beschäftigung von deutschem Fachpersonal durch Restriktionen erschwert wird, muß durch eine eigene Ausbildung entgegengewirkt werden.

### Freiwillige Sozialleistungen

Bereits dieses Ergebnis deutet darauf hin, daß Investitionen in sogenannten Niedriglohnländern nicht gleichbedeutend mit niedrigen Arbeitskosten sind. Da qualifiziertes Personal knapp ist, wird ein Mittel zur Überwindung dieses Engpasses in der eigenen Aus- und Weiterbildung gesehen. Ein weiteres Mittel im Wettbewerb um knappe Arbeitskräfte ist in den freiwilligen Sozialleistungen zu sehen. Hierdurch versuchen

die Auslandsinvestoren, die Attraktivität der angebotenen Arbeitsplätze zu erhöhen.

Knapp drei Viertel (73,2 %) der erfaßten deutschen Auslandsstöchter gewähren über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehende, freiwillige Sozialleistungen. Insgesamt werden dadurch 91,5 % der in den deutschen Tochtergesellschaften Beschäftigten begünstigt.

Bei den freiwilligen Sozialleistungen handelt es sich im wesentlichen um

- Verpflegungsmaßnahmen (z. B. Einrichtung von Kantinen, Essensgeldzuschüsse u. ä.),
- Maßnahmen der Gesundheitsvor- und -fürsorge (z. B. Einrichtung von Krankenstationen, (teilweise) Übernahme der Krankheitskosten u. ä.),

**Tabelle 2**  
**Rangskala der Auslandsinvestitionsmotive**

| Motiv  | Rangziffer |                 |                 |                    |
|--|------------|-----------------|-----------------|--------------------|
|  | Insgesamt  | Industrieländer | Schwellenländer | Entwicklungsländer |
| Ausdehnung der Auslandsaktivitäten auf neue Märkte   | 1          | 1               | 1               | 1                  |
| Sicherung und Ausbau eines bisherigen Marktes  | 2          | 2               | 2               | 2                  |
| Sicherung und Kontrolle des Vertriebs im Gastland  | 3          | 3               | 4               | 3                  |
| Politische Stabilität des Gastlandes   | 4          | 5               | 3               | 4                  |
| Exportbasis für Produkte der deutschen Muttergesellschaft  | 5          | 4               | 10              | 9                  |
| Überwindung von Handels- und Exporthemmnissen  | 6          | 7               | 6               | 6                  |
| Erwartung einer hohen Investitionsrendite  | 7          | 8               | 5               | 7                  |
| Zulieferer für Gastlandunternehmen   | 8          | 6               | 11              | 12                 |
| Niedrige Lohnkosten  | 9          | 12              | 7               | 5                  |
| Sicherung der Versorgung im Gastland   | 10         | 10              | 8               | 8                  |
| Schaffung von Arbeitsplätzen   | 11         | 17              | 9               | 10                 |
| Stärkung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit des Gastlandes                                    | 12         | 18              | 12              | 11                 |
| Einsparung von Transportkosten   | 13         | 9               | 19              | 16                 |
| Staatl. Förderungsmaßnahmen für Direktinvestitionen durch das Gastland                           | 14         | 16              | 13              | 14                 |
| Produktion für die Muttergesellschaft in Deutschland (Reimport)                                  | 15         | 13              | 14              | 20                 |
| Verwertung von Technologien, die für die besonderen Bedürfnisse des Gastlandes entwickelt wurden | 16         | 15              | 15              | 18                 |
| Verarbeitung einheimischer Rohstoffe für den Inlandsbedarf des Gastlandes                        | 17         | 19              | 18              | 13                 |
| Wechselkursbedingte Verlagerung  | 18         | 11              | 20              | 25                 |
| Zulieferer für ein deutsches Großunternehmen, das ebenfalls im Gastland tätig ist                | 19         | 20              | 16              | 21                 |
| Niedrige Preise für Roh- und Betriebsstoffe  | 20         | 14              | 21              | 17                 |
| Staatliche Förderungsmaßnahmen für Direktinvestitionen durch die Bundesrepublik Deutschland      | 21         | 24              | 17              | 19                 |
| Sicherung und Erweiterung der Rohstoffbasis  | 22         | 21              | 22              | 15                 |
| Sonstige Gründe  | 23         | 22              | 23              | 22                 |
| Sicherung der Energieversorgung  | 24         | 24              | 24              | 23                 |
| Förderungsmaßnahmen für Direktinvestitionen durch internationale Institutionen                   | 25         | 25              | 24              | 24                 |

- Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung (z. B. Ausbildungsbeihilfen, Sprachkurse, Seminare u. ä.),
- Versicherungen,
- Sonderzahlungen (z. B. Urlaubsgeld, Prämien, Gewinnbeteiligung u. ä.),
- sonstige Leistungen (wie etwa die Bereitstellung von Arbeitskleidung, der Transport zur Arbeitsstätte, Kinderbetreuung usw.).

Nach den Ausführungen der Auslandsinvestoren wird meistens ein „Paket“ von freiwilligen Sozialleistungen angeboten. So gewähren lediglich 17,5 % der Firmen eine einzige freiwillige Sozialleistung, wobei der überwiegende Teil dieser Unternehmen in den Industrieländern ansässig ist, in denen das jeweilige, gesetzlich vorgeschriebene, soziale System gilt. Der größte Teil (61,1 %) der Tochtergesellschaften gewährt ein Bündel von zwei bis vier freiwilligen Sozialleistungen, 20,4 % der Unternehmen bieten sogar fünf und mehr Leistungen an.

#### **Investitionsmotive**

Für einen Neuinvestor ist es von Wichtigkeit, welche unternehmerischen Motive und Erwartungen hinter den Auslandsinvestitionen stehen. Vor allem vom Erfüllungsgrad der ermittelten Investitionsziele wird es abhängen, daß zukünftige Investoren realitätsbezogene Chancen und Möglichkeiten eines Auslandsengagements abschätzen können.

Wie die Umfrage ergeben hat, stehen bei den deutschen Auslandsinvestoren absatz- und marktorientierte Motive im Vordergrund (vgl. Tabelle 2). Dies geht aus der nachfolgend wiedergegebenen Rangskala der zehn wichtigsten Auslandsinvestitionsmotive hervor. Wichtigstes Motiv ist die „Ausdehnung der Auslandsaktivität auf neue Märkte“ (Rang 1), gefolgt von „Sicherung und Ausbau eines bisherigen Marktes“ (Rang 2) sowie der „Sicherung und Kontrolle des Vertriebs im Gastland“ (Rang 3). Die Bedeutung dieser drei Motive wurde von 79,3 % der Unternehmen mit „sehr groß“ bzw. „groß“ bezeichnet. Es folgen in der Bedeutungsskala auf Rang 4 die „politische Stabilität des Gastlandes“, auf Rang 5 die „Schaffung einer Exportbasis für Produkte der deutschen Muttergesellschaft“ sowie auf Rang 6 die „Überwindung von Handels- und Exporthemmnissen“.

Die Rangstellung des Motives „Politische Stabilität des Gastlandes“ zeigt, daß für die überwiegende Mehrzahl der deutschen Auslandsinvestoren neben Absatz und Markt die politische Stabilität des als Standort gewählten Landes eine entscheidende Rolle spielt. Bei der Vornahme der Auslandsinvestitionen scheinen

nach dem Umfrageergebnis mehr als 60 % der Unternehmen davon ausgegangen zu sein, daß die politische Stabilität des Gastlandes für die absehbare Zeit gewährleistet ist und das Auslandsengagement somit einem besonderen politischen Risiko nicht unterliegt. Die auf der Rangskala nachfolgenden Motive fünf und sechs deuten einmal darauf hin, daß deutsche Auslandsinvestitionen „Brückenkopffunktionen“ haben, d. h. vom neuen Standort aus eine Intensivierung der Exporttätigkeit erfolgt. Auslandsinvestitionen stehen für die Unternehmen somit in einer eher komplementären als in einer substitutiven Beziehung zur bisherigen Tätigkeit; sie sind nicht unbedingt Exportersatz. Zum anderen zeigt sich, daß deutsche Investoren zu diesem Schritt veranlaßt werden, um protektionistische Handelshemmnisse zu umgehen. Ohne die Vornahme von Auslandsinvestitionen hätten diese Exportmärkte unter Umständen aufgegeben werden müssen.

Auf den Rängen sieben (Erwartung einer hohen Investitionsrendite) und neun (niedrige Lohnkosten) stehen im Gegensatz zu den vorherigen, eher marktorientierten, rendite- bzw. kostenorientierte Motive. Für die Hälfte der Unternehmen waren auch diese Motive mit ausschlaggebend bei der Wahl ihres Investitionslandes.

Die Motive acht (Zulieferer für Gastlandunternehmen) und zehn (Sicherung der Versorgung im Gastland) lassen erkennen, daß Auslandsinvestoren sich in die wirtschaftlichen Gegebenheiten des jeweiligen Gastlandes einfügen. Erwähnenswert ist, daß eine motivierende Wirkung bestehender Förderungsmaßnahmen kaum feststellbar ist. Nationale und internationale Anreize, wie sie vor allem für Investitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern existieren, rangieren im untersten Feld der Rangskala der Motive.

Was den Erfüllungsgrad der Ziele anbelangt, so zeigt sich, daß die Marktziele eine sehr viel höhere Realisierungschance als die kosten- und renditeorientierten Ziele aufweisen. Dies ist besonders im Hinblick auf das Motiv „niedrige Lohnkosten“ erwähnenswert. Lohnniveauvergleiche dürfen also nicht die alleinige Entscheidungsgrundlage für die Durchführung einer Auslandsinvestition sein.

#### **Information und Beratung**

Ein Engagement im Ausland ist ohne gezielte Informationen und Beratung nicht durchführbar. Insbesondere bei einem längerfristig angelegten Investitionsvorhaben, das die Gegebenheiten des Gastlandes zu berücksichtigen hat, spielen Qualität und Verfügbarkeit von Informationen und Beratung eine überaus wichtige Rolle. Aus diesem Grunde wurden die Auslandsinve-

storen befragt, welche Informationsquellen und Beratungshilfen sie im Vorbereitungsstadium ihres Engagements in Anspruch genommen haben und heute noch in Anspruch nehmen. Zusätzlich wurden die Firmen gebeten, die Beratungsleistung zu bewerten.

In der Bundesrepublik Deutschland bestehen zahlreiche Informations- und Beratungsmöglichkeiten, die von privaten und staatlichen Institutionen zur Verfügung gestellt werden. Folgende Informations- und Beratungsinstanzen wurden im Fragebogen vorgegeben: Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI), Deutsche Auslandshandelskammern, Botschaften, Konsulate, Geschäftsbanken, Deutsche Entwicklungsgesellschaft (DEG) und Entwicklungsbanken<sup>2</sup>, Unternehmensberater/Consultants, Kontakte zu anderen Firmen, Fachliteratur und sonstige Quellen.

Die Analyse der insgesamt erzielten Befragungsergebnisse zeigt sowohl für die Planungsphase als auch für den gegenwärtigen Zeitpunkt eine klare Präferenz der deutschen Auslandsinvestoren für drei Informations- und Beratungsquellen: Die Geschäftsbanken, die „Kontakte zu anderen Firmen“ und die deutschen Auslandshandelskammern wurden und werden mit Abstand am häufigsten in Anspruch genommen. Nach Ländertypen aufbereitet waren und sind in Entwicklungs- und Schwellenländern die „Kontakte zu anderen Firmen“ die wichtigste Informationsquelle; schwierige äußere Standortgegebenheiten lassen eben Konkurrenten enger zusammenrücken. In den Industrieländern bilden die „Geschäftsbanken“ die am meisten beanspruchte und am besten bewertete Beratungsinstanz. Entsprechend ist die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft von einer verstärkten Präsenz deutscher Geschäftsbanken im Ausland begleitet. Als weitere Konsequenz dieser Entwicklung lassen sich im Service und Dienstleistungsangebot der deutschen Kreditinstitute in verstärktem Maße solche Aktivitäten erkennen, die auf das Bedürfnis von Auslandsinvestoren zugeschnitten sind.

Bemerkenswert ist ferner die Tatsache, daß das Informationsbedürfnis deutscher Auslandsinvestoren im Zeitablauf gewachsen ist: Haben die erfaßten 654 deutschen Auslandsinvestoren in ihrer Planungs- bzw. Aufbauphase durchschnittlich 3,7 Informations- und Beratungsquellen beansprucht, so werden heute von jedem Unternehmen durchschnittlich knapp vier verschiedene Informations- und Beratungsquellen genutzt.

Die Bewertung der einzelnen Informations- und Beratungsquellen zeigt, daß die deutschen Auslandsinve-

<sup>2</sup> Die Tätigkeitsbereiche der DEG und der Entwicklungsbanken erstrecken sich nur auf Schwellen- und Entwicklungsländer.

storen mit der Qualität der von ihnen in Anspruch genommenen Dienstleistungen insgesamt gesehen relativ zufrieden sind. Am besten scheint dieser Service in den Industrieländern zu sein; um einiges schlechter ist die Wertschätzung des Service in den Entwicklungsländern und Schwellenländern.

Von den einzelnen Informations- und Beratungsquellen werden insgesamt für alle Ländergruppen die „Kontakte zu anderen Firmen“ als am nützlichsten empfunden. Dahinter folgen die Geschäftsbanken und die Auslandshandelskammern. Dies gilt auch für die Schwellen- und Entwicklungsländer, in diesem Falle erhalten allerdings die Auslandshandelskammern die zweitbeste Bewertung. In den Industrieländern fällt auf, daß neben diesen Quellen auch die Fachliteratur geschätzt wird. Sie erzielt hier das drittbeste Ergebnis.

Die Verbesserungsvorschläge der Firmen zeigten, daß ein Bedarf nach aktuellem Material besteht. Neben der Aktualität muß – nach den Angaben der antwortenden Firmen – die angebotene Beratungsleistung speziellen Anforderungen Rechnung tragen. So werden Einzelinformationen über Standort-, Finanzierungs-, Zoll- und Rechtsfragen besonders häufig gewünscht.

Die hier wiedergegebenen Teilergebnisse der Gesamtuntersuchung<sup>3</sup> verdeutlichen, daß Auslandsinvestitionen an die unternehmerischen Entscheidungsträger zahlreiche Anforderungen stellen. Eine Bewältigung dieser Anforderungen konnte von den Unternehmen u. a. nur durch eine Neuorientierung der Managementtechniken und Produktionsweisen erreicht werden, d. h. eine Übertragbarkeit von in der Bundesrepublik Deutschland erfolgreich angewandten Führungsmethoden bzw. Fertigungstechniken auf ausländische Verhältnisse ist nur eingeschränkt möglich. Vielmehr müssen im Gastland Firmenziele neu formuliert und in das Unternehmenskonzept integriert werden, was Anpassungswillen und -fähigkeit des Investors voraussetzt. Das allerdings hat zur Folge, daß ein im ausländischen Markt erfolgreich operierendes Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung erzielt. Neben dem leicht meßbaren Unternehmensergebnis resultieren dann aus der Internationalisierung bestimmte Vorteile, wie z. B. Zugang zu internationalen Kapitalmärkten, steuerliche Verlagerung von Gewinnen, Aufwertung des nationalen Firmenimages, die zusammenwirken.

<sup>3</sup> Vgl. G. Kayser, H.-J. Kitterer, W. Naujoks, U. Schwarting, K. V. Ullrich: Investieren im Ausland. Was deutsche Unternehmen draußen erwartet, Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstages (Hrsg.), Bonn 1981; dieselben: Erfahrungen deutscher Auslandsinvestoren in ausgewählten Industrieländern. Ergebnisse einer Umfrage in Australien, Frankreich, Japan, Kanada und den Vereinigten Staaten von Amerika, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 80, Göttingen 1981.