

Borrmann, Axel

Article — Digitized Version

Direktinvestitionen kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen in Asien

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Borrmann, Axel (1996) : Direktinvestitionen kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen in Asien, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Nomos, Baden-Baden, Vol. 76, Iss. 7, pp. 365-371

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/137373>

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.

Axel Borrmann*

Direktinvestitionen kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen in Asien

Immer wieder wird in der wirtschaftspolitischen Diskussion die enorme Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Wirtschaft betont. In einem krassen Mißverhältnis hierzu steht das Auslandsengagement der kleinen und mittleren Unternehmen in der Wachstumsregion Asien. Wo liegen Hemmnisse für ein stärkeres Engagement? Wie sollten Förderprogramme für mittelständische Unternehmen konzipiert sein?

Die deutsche Wirtschaft ist mit Auslandsinvestitionen in Asien nach wie vor sehr viel schwächer vertreten als andere führende Industrieländer. Sie hat ihren Investitionsschwerpunkt weiterhin in Westeuropa. Deutsche Unternehmen sind aber im Begriff, ihr Engagement in Asien zu verstärken. In einigen Ländern der Region, z.B. in Südkorea, Japan, Indien und Singapur, hat sich die deutsche Position bereits spürbar verbessert. Es bedarf jedoch weiterhin eines Quantensprunges, um gegenüber Unternehmen anderer Länder eine strategisch günstigere Position bei der Erschließung der dynamischen asiatischen Wachstumsmärkte einzunehmen.

Deutsche kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind zwar in einem häufig unterschätzten Ausmaß direkte Teilnehmer am Prozeß der Internationalisierung und Globalisierung, grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten fallen diesen Unternehmen aber ungleich schwerer als Großunternehmen. Ihr Internationalisierungsgrad ist mit etwa 7% – im Vergleich zu Großunternehmen (36%) – deutlich geringer; ihre Stärke liegt im Außenhandel. Nur rund 1% der deutschen mittelständischen Unternehmen hat im Ausland investiert. Probleme haben sie vor allem mit kapitalgebundenen Investitionen außerhalb Westeuropas: Zwar entfällt rund ein Drittel der deutschen Direktinvestitionsbestände im Ausland auf diese Unternehmen; ihr Anteil an den deutschen Direktinvestitionen in Asien liegt aber schätzungsweise bei nur 2%.

Es wäre indes verfehlt, das Investitionsengagement

deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen in Asien vorschnell als zu niedrig einzustufen, die Unternehmen anderer Industrieländer stehen vor sehr ähnlichen Problemen. Im Vergleich zu ihnen sind die deutschen mittelständischen Unternehmen sowohl durch ihre Außenhandelsaktivitäten als auch mit ihren Direktinvestitionen im allgemeinen sogar stärker internationalisiert; selbst in Asien dürften die USA, Großbritannien und Frankreich in dieser Unternehmensgruppe kaum stärker vertreten sein. Eine Ausnahme bilden die japanischen Unternehmen. Im Gefolge japanischer Großunternehmen, mit denen sie vielfach als Zulieferer verflochten sind, haben sie aus Kostengründen inzwischen erhebliche Teile ihrer Produktion in asiatische Nachbarländer verlagert. 1992 waren es zwei Drittel ihrer neuen Auslandsinvestitionen.

Um die hier grob skizzierte Entwicklung erklären zu können, ist es sinnvoll, in einem ersten Schritt die allgemeinen Determinanten und Strukturbedingungen der Internationalisierung der mittelständischen Unternehmen zu analysieren. Die hieraus resultierenden Standortpräferenzen kleiner und mittlerer Unternehmen und die sich in anderen Regionen bietenden Investitionschancen sprechen insgesamt dagegen, sehr hohe Erwartungen an ein verstärktes Direktinvestitionsengagement deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen zu knüpfen. Kleine und mittlere Unternehmen sind unter anderem gekennzeichnet durch vergleichsweise knappe Finanz- und Personalmittelausstattung, ein enges und spezialisiertes Leistungsangebot, eine Zentralisierung der Steuerungsfunktionen bei einer insgesamt eher geringen Ma-

Axel Borrmann, 50, Dipl.-Volkswirt, ist Forschungsgruppenleiter der Arbeitsgruppe Außenwirtschaft und Entwicklungszusammenarbeit im HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg.

* Dieser Beitrag faßt die Ergebnisse einer Untersuchung zusammen, die das HWWA im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft durchgeführt hat. Die Studie erscheint im NOMOS-Verlag unter dem Titel: A. Borrmann, M. Holthus, K.-W. Menck, B. Schnatz: Kleine und mittlere deutsche Unternehmen in Asien – Investitionschancen und Erfahrungen.

nagementkapazität, und durch eine Personalunion von Leitung und Eigentum, die zu einer engen Verzahnung von Familieninteressen und Unternehmenspolitik beiträgt¹. Diese Strukturmerkmale haben Konsequenzen auf die Internationalisierungsstrategie dieser Unternehmen.

Ein potentielles Auslandsengagement scheitert oftmals schon an der ausgeprägten Ressourcenknappheit und der vergleichsweise zentralen Organisationsstruktur in diesen Unternehmen. Der mittelständische Unternehmer ist vielfach mit der Bearbeitung des heimischen Marktes voll und ganz ausgefüllt. Ein zusätzliches Engagement über Ländergrenzen hinweg überfordert seine zeitlichen Spielräume. Darüber hinaus kann die Verflechtung aus Familien- und Unternehmensinteressen das Sicherheitsbedürfnis der Familie zu einem entscheidungsrelevanten Faktor bei der Erwägung einer Auslandsinvestition werden lassen und folglich wie eine Art „psychische Barriere“ wirken.

Diese Faktoren erfordern spezifische Impulse, um einen Internationalisierungsschritt bei mittelständischen Unternehmen auszulösen. Solche Impulse können sowohl inländischer als auch ausländischer Art sein. Zu den inländischen Impulsen kann die Unzufriedenheit mit den Rahmenbedingungen im Stammland zählen, zu den ausländischen Impulsen gehört z.B. die Aufforderung eines inländischen Großkunden an seinen Zulieferer, ihm ins Ausland zu folgen („Kielwasserinvestitionen“), oder die Erfolgsmeldungen wichtiger Konkurrenten („Nachahmungseffekt“). Dies kann einerseits einen geeigneten Ansatzpunkt für strategische Allianzen bei Auslandsengagements auf der Ebene von kleineren und mittleren Unternehmen bieten. Andererseits können Nachahmungsinvestitionen dadurch einen zusätzlichen Stimulus erhalten, daß der im Zielmarkt bereits vertretene Konkurrent infolge seiner Kundennähe zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit gewinnt. Für einige Produkte ist eine intensive Kundenbetreuung in Form von technischer

Beratung sowie kurzfristigem Ersatzteil- und Wartungsservice sehr wichtig.

Strategien der KMU

Empirische Studien² weisen darauf hin, daß vor allem absatzstrategische Ziele die mittelständischen Unternehmen zu Auslandsengagements veranlassen. Diese Unternehmen folgen größeren Unternehmen als Zulieferer ins Gastland oder versuchen ihre eigene Stellung in bereits etablierten Auslandsmärkten durch die Produktion vor Ort zu untermauern. Eine wesentliche Rolle für die Auslandstätigkeit spielt die Dynamik des Marktes im Gastland und in dessen Nachbarländern. Von erheblich geringerer Bedeutung für ein Engagement eines mittelständischen Unternehmens sind kostenorientierte Ziele, z.B. Lohnstückkosten. Ein solches Vorgehen würde in erster Linie auf eine Belieferung des Weltmarktes und des Stammlandes abzielen; dies dürfte nicht zuletzt aufgrund der betriebsgrößentypischen Ausbringungsmenge, die bei diesen Unternehmen im Vergleich zur globalen Nachfrage gering ist, kaum ein für diese Unternehmensgruppe adäquates Konzept darstellen. Die Erschließung von Rohstoffquellen dürfte für mittelständische Unternehmen eine noch geringere Bedeutung haben; sie ist eher die Domäne kapitalstarker Großunternehmen.

Welche Strategien verfolgen nun mittelständische Unternehmen bei ihren Auslandsengagements? Hinsichtlich Art und Höhe ihres Ressourceneinsatzes (*Leistungsstrategie*) präferieren sie Investitionen ohne Kapitalbeteiligung. Dies gilt vor allem dann, wenn ihnen die Verwertung des eigenen Know-how durch eigene Auslandsproduktion (Internalisierung) keine Vorteile bringt³. Finanzielle und personelle Ressourcenknappheiten sind es, die diese Unternehmen veranlassen, sich schrittweise zu internationalisieren und erst allmählich anspruchsvollere Engagements wie Montagebetriebe und Produktionsstätten einzugehen.

Aus den Besonderheiten der kleinen und mittleren Unternehmen läßt sich keine eindeutige Präferenz für eine bestimmte *Eigentumsstrategie* ableiten. Sie schwanken zwischen Kontrollbedürfnis, Autonomiestreben und dem Schutz von Technologie und Know-how auf der einen Seite⁴ und der Suche nach

¹ Vgl. zum folgenden: H. Steinmann: Mittelständische(n) Unternehmungen, Internationalisierung der, in: K. Macharzina, M. K. Welge: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989.

² Vgl. dazu D. Kebschull u.a.: Wirkungen von Privatinvestitionen in Entwicklungsländern, Wissenschaftliche Schriftenreihe des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Nr. 35, Baden-Baden 1980; J. Beyfuß, B. H.-J. Kitterer: Deutsche Direktinvestitionen im Ausland: Bestandsaufnahme und Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1990; sowie, A. Schmidt u. a.: Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken, Institut für Mittelstandsforschung, ifm-Materialien Nr. 113, Bonn 1995.

³ Vgl. J. H. Dunning: Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests, in: Journal of International Business Studies, Vol. 11 (1980); J. H. Dunning: Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham 1992.

⁴ Vgl. M. Kutschker: Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleinen und mittleren Unternehmen, in: B. Kumar, H. Haussmann: Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 497-530.

Kooperationspartnern, zu der sie unter anderem durch ihre Ressourcenknappheit, ihre begrenzte Risikokapazität und ihre unzureichenden Kenntnisse von Auslandsmärkten gezwungen sind, auf der anderen Seite. Bei hohen Internalisierungsvorteilen neigen diese Unternehmen tendenziell zu Investitionsformen mit einem hohen Maß an Einflußnahme, vorzugsweise mit eigenständiger Unternehmensführung. Sind die Internalisierungsvorteile hingegen tendenziell gering, dann wird das Unternehmen auf die Lizenzvergabe oder andere Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung oder kapitalgebundene Partnerschaften zurückgreifen⁵.

Hinsichtlich der *Markteintrittsstrategie* bevorzugen kleinere und mittlere Unternehmen im Ausland Neugründungen gegenüber Akquisitionen von bereits bestehenden Unternehmen; dies läßt sich durch den oft hohen Spezialisierungsgrad ihrer Produktion und dem mangelnden Angebot an für eine Übernahme geeigneten Betrieben besonders in Entwicklungsländern erklären.

Hürden beim Auslandsengagement

Eine Internationalisierung der kleinen und mittleren Unternehmen setzt die grundsätzliche Bereitschaft voraus, Auslandsmärkte ins Investitionskalkül einzu beziehen. Es bedarf jedoch eines Impulses, um dem Teufelskreis aus mangelnder Auslandserfahrung und Internationalisierungsschwäche zu entkommen. Gelingt dies, dann sind *interne Hürden* wie Personalentsendung und deren späteren Reintegrationsprobleme, Informationsdefizite sowie Finanzie-

rungsengepässe zu überwinden. Zu den *externen Schwierigkeiten* gehören vor allem die Rahmenbedingungen am ausländischen Investitionsstandort. Diese sorgen nicht nur bei mittelständischen Unternehmen für eine starke Präferenz für entwickeltere Anlageländer, sondern bieten Unternehmen ganz allgemein eine Reihe von Transaktionskostenvorteilen; dies führt gerade in dieser Unternehmensgruppe zu einer ausgeprägten Affinität zu westeuropäischen Standorten.

Tatsächlich haben drei Viertel der mit Direktinvestitionen im Ausland vertretenen deutschen kleinen und mittleren Unternehmen in Industrieländern und zwei Drittel in Westeuropa investiert (vgl. Tabelle). Demgegenüber engagieren sich von den internationalisierten mittelständischen Unternehmen deutlich weniger in Entwicklungsländern (44%). Es überrascht aber, welchen Stellenwert Süd- und Südostasien einschließlich Japan in ihren regionalen Standortentscheidungen hat. Rund 25% sind in Asien engagiert. Das ist sogar etwas mehr als der Anteil der in Nordamerika engagierten mittelständischen Unternehmen. Der finanzielle Umfang ihrer Investitionen in Asien ist jedoch – wie gesagt – insgesamt noch sehr gering.

Auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen kommt den Rahmenbedingungen eine große Bedeutung für die Attraktivität von Investitionsstandorten zu. Der Grad an politischer Stabilität, die Offenheit der Märkte und die Zugangsbedingungen für Direktinvestitionen sind in Asien und insbesondere in den südostasiatischen Schwellenländern deutlich besser als in anderen Entwicklungsregionen. Die Wirtschaftspolitik der süd- und südostasiatischen Entwicklungs- und Schwellenländer hat so die Voraussetzungen dafür geschaffen, daß sie sich zu den expansivsten Märkten der Welt entwickelt haben. Daran wird sich in den kommenden Jahren nach vorliegenden Prognosen nur wenig ändern⁶. Von der Größe der Märkte her gesehen sind Investitionen in Lateinamerika weiterhin beachtenswert, doch gegen sie spricht das höhere Länderrisiko und die trotz der inzwischen durchgeführten Reformen geringere Entwicklungsdynamik. Südostasien bleibt somit zumindest für exportorientierte Direktinvestitionen die Anlageregion erster Wahl.

Tabelle
Deutsche Unternehmen mit Direktinvestitionen¹ im Ausland

(Anzahl der Unternehmen in % aller Unternehmen der jeweiligen Großengruppe mit ausländischen Direktinvestitionen)

	KMU	Großunternehmen
Entwicklungsländer	44	69
Industrieländer	77	88
Australien und Neuseeland	4	15
Japan	9	27
Süd- und Südostasien (ohne Japan)	16	41
Naher und Mittlerer Osten ¹	4	10
Lateinamerika	12	40
Nordamerika	22	46
Afrika	6	17
Osteuropa	20	29
Westeuropa	65	79

¹Produktionsstätten, Beteiligungen, Lizenz- und sonstige Kooperationsabkommen.

Quelle: Berechnungen des HWWA nach Daten des FIS (Firmeninformationssystem der Industrie- und Handelskammern).

⁵ Vgl. M. Kutschker, a.a.O.; sowie J. Fischer: Dynamische Märkte in der Weltwirtschaft und internationale Unternehmens-tätigkeit, Materialien des Universitätsschwerpunktes „Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Internationales Management“, Universität Bremen, Band 4, Bremen 1995.

⁶ Vgl. Weltbank: Global Economic Prospects and the Developing Countries, Washington 1995.

Der geringe finanzielle Umfang der bisherigen Direktinvestitionen deutscher mittelständischer Unternehmen in Asien einerseits und die außergewöhnlichen Wachstumsperspektiven Asiens andererseits lassen vermuten, daß diese Unternehmen ihre *Investitionschancen* in der asiatisch-pazifischen Region erheblich unterschätzen, die *Investitionshemmnisse* hingegen in ihrer Bedeutung überschätzen. Erfahrungen deutscher mittelständischer Unternehmen, die in Asien vertreten sind, zeigen, daß die subjektiven und objektiven Hemmnisse von Investitionen in Asien durchaus überwindbar sind. Wenn deutsche Unternehmen in Asien einmal Fuß fassen konnten, waren sie nach Ansicht von Kammernvertretern und Investitionsberatern in der Regel auch erfolgreich. An schwierigeren Standorten mögen die so gut wie nicht dokumentierten Mißerfolge solche Aussagen relativieren; der hohe Grad der Zufriedenheit unter den deutschen Geschäftsleuten, die in China investiert haben, kann hier jedoch als ein Indikator für die Erfolgchancen dienen.

Für den Erfolg eines mittelständischen Unternehmens in Asien gibt es kein Patentrezept. Gegen die Annahme, es existiere eine uniforme Asienstrategie, spricht allein schon die Heterogenität der Region. Es gibt aber eine Reihe von Eigenschaften,

Verhaltensweisen und Anpassungsschritten, die Bausteine zum Erfolg sein können (vgl. Kasten). Die in Asien vertretenen deutschen kleinen und mittleren Unternehmen belegen hinreichend, daß unternehmerische Engagements in dieser Region auch für mittelständische Unternehmen möglich sind und gute Erfolgsaussichten haben können (vgl. Kasten).

Internationalisierung: Ein Lernprozeß

Die Internationalisierung ist für mittelständische Unternehmen in erster Linie ein endogener Lernprozeß, der sich exogen nicht beliebig beschleunigen läßt und in dem zentrale Entwicklungsphasen nicht ohne weiteres übersprungen werden können. Grundlegende Voraussetzung für ein Auslandsengagement ist die prinzipielle Bereitschaft eines mittelständischen Unternehmers, die Internationalisierung seines Unternehmens als planerische Vision und Wachstumsperspektive ins unternehmerische Kalkül einzubeziehen. Hier liegt ein zentrales Problem international bisher nicht aktiver Unternehmen. Der Einstieg in die Internationalisierung und jeder einzelne Schritt verlangen ein hohes Maß an Risikobereitschaft, Pioniergeist, Engagement, Flexibilität, Anpassung und partieller Aufgabe unternehmerischer Unabhängigkeit. Für die Eigentümer stellen der erforderliche Wertewandel und die planerische Neuorientierung des eigenen Unternehmens eine persönliche Herausforderung dar, deren Bewältigung zudem oft eine Generationenfrage ist.

Die kleinen und mittleren Unternehmen gehen in ihrem Internationalisierungsverhalten in Form und Richtung tastend vor. So stehen am Beginn Außenhandelsaktivitäten und die sie begleitenden Maßnahmen, wobei eine klare Präferenz für die Erschließung der Heimatregion besteht. Ein direktes und autonomes außereuropäisches Investitionsengagement kann von bisher nicht internationalisierten mittelständischen Unternehmen in aller Regel nicht erwartet und auch durch Förderungsmaßnahmen nicht entscheidend stimuliert werden.

Die vielfältigen Herausforderungen, denen die mittelständischen Unternehmen in ihrem Heimat- und Regionalmarkt gegenüberstehen, sowie die Chancen, die sich neben Asien z.B. in Nord- und Südamerika, West- und Osteuropa bieten, verlangen eine ergebnisoffene Würdigung regionaler Standortalternativen. Ein überzogener „Asienenthusiasmus“ und eine Förderung würde die Gefahr übereilter und verzerrter Unternehmensentscheidungen in sich bergen, deren Konsequenzen gerade von mittelständischen Unternehmen im Zweifel sehr viel schwerer zu tragen sind als von Großunternehmen. Dennoch müssen sich

ERFOLGSFAKTOREN FÜR KMU	
<input type="checkbox"/>	Technologische Kompetenz und daraus resultierende Wettbewerbsfähigkeit
<input type="checkbox"/>	Internationalisierungsverständnis und -vorerfahrung
<input type="checkbox"/>	Nutzung von Verhandlungsspielräumen bei restriktiv erscheinenden Investitionsbestimmungen
<input type="checkbox"/>	Identifizieren KMU-typischer Marktnischen
<input type="checkbox"/>	Erkennen der besonderen Wertschätzung von KMU
<input type="checkbox"/>	Ausschöpfen aller Informationsangebote in Deutschland und den Gastländern
<input type="checkbox"/>	Inanspruchnahme qualifizierter Investitions-, Verhandlungs- und Rechtsberatung
<input type="checkbox"/>	Entwicklung eines klaren Investitions- und Marketingkonzeptes
<input type="checkbox"/>	Vertrauensbildung durch persönliches Engagement der Firmenleitung
<input type="checkbox"/>	Geduld und Ausdauer bei der Kontaktabnahnung und den Verhandlungen
<input type="checkbox"/>	Ausschöpfen des Kooperationspotentials bzw. Vor- und Umsicht bei Alleingängen
<input type="checkbox"/>	Anpassungs- und Kompromißbereitschaft im Verhandlungsprozeß
<input type="checkbox"/>	Bereitschaft zum Technologietransfer
<input type="checkbox"/>	Vorkehrungen zum Schutz vor Technologiemißbrauch
<input type="checkbox"/>	Streitschlichtung in kooperativer und einvernehmlicher Weise
<input type="checkbox"/>	Einbindung, Aus- und Fortbildung von lokalem Managementpersonal
<input type="checkbox"/>	Delegation von Managementfunktionen an das Auslandsunternehmen und Aufbau standortspezifischer Kompetenz
<input type="checkbox"/>	Markt- und Kundenorientierung
<input type="checkbox"/>	Bereitschaft zum langfristigen und dauerhaften Engagement

auch kleinere und mittlere Unternehmen mit Asien als herausragender Wachstumsregion, als potentiellern Produktionsstandort, Beschaffungs- und Absatzmarkt sowie als Keimzelle neuer technologischer Entwicklungen auseinandersetzen.

In den letzten Jahren wurden in Deutschland zahlreiche Anstrengungen unternommen, Asien und die anderen Wachstumsregionen insbesondere den kleinen und mittleren Unternehmen näher zu bringen, bestehende Hemmnisse abzubauen und das Auslandsengagement durch gezielte Hilfen zu unterstützen. Die Bundesregierung hat sowohl für Asien als auch für Lateinamerika Handlungskonzepte vorgelegt und damit auch Impulse für entsprechende Initiativen auf EU-Ebene ausgelöst. Mit dem Asien-Pazifik-Ausschuß (APA) hat die deutsche Wirtschaft ein Gremium geschaffen, das sich die Verbesserung der in- und ausländischen Rahmenbedingungen für ein verstärktes Engagement der deutschen Wirtschaft in Asien zum Ziel gesetzt hat. Diese Aktivitäten von Wirtschaft und Politik sind in der Öffentlichkeit auf breiten Zuspruch gestoßen und haben zu einem Stimmungswandel bei deutschen Unternehmen beigetragen. Auch das Interesse mittelständischer Unternehmen ist gestiegen.

Dennoch könnten die Bemühungen von Wirtschaft und Politik noch stärker auf die spezifischen Probleme kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten werden. In diese Richtung zielt auch die Kritik einiger Unternehmensverbände: Der Außenwirtschaftspolitik der Bundesregierung und ihrem Asienkonzept wird eine zu starke Orientierung an den Belangen großer Unternehmen vorgehalten⁷. Kritisiert wird ferner die unzureichende Vertretung mittelständischer Unternehmen in den Gremien des Asien-Pazifik-Ausschusses. Bundesregierung und Ausschuß haben inzwischen auf die Kritik reagiert und verschiedene Initiativen ergriffen (Mittelstandskonferenzen, die Errichtung Deutscher Häuser etc.). Im Dezember 1995 kamen die Bundesregierung und der APA überein, den Mittelstandsaspekt im Asienengagement künftig noch stärker zum Tragen zu bringen. Dieser Ansatz soll konsequent fortgeführt werden.

Insgesamt gesehen liegt heute ein sehr umfangreiches Instrumentarium zur Förderung des Asienengagements deutscher Unternehmen vor. Es mangelt nicht an Ansatzpunkten. Vielmehr kommt es auf die konsequente Umsetzung und Koordination der

vorgesehenen Maßnahmen an. Für die stärkere Mobilisierung speziell der deutschen kleinen und mittleren Unternehmen sollten folgende Maßnahmenbereiche vorrangig behandelt werden:

- aktive Informationsvermittlung;
- Überwindung von Finanzierungsengpässen;
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit;
- Bündelung des Förderinstrumentariums.

Diese Bereiche, in denen die Politik in Zukunft Akzente setzen könnte und sollte, sollen im folgenden einzeln dargestellt werden.

Vermittlung von Informationen

Die asiatischen Realitäten werden – wie gezeigt wurde – von den deutschen mittelständischen Unternehmen immer noch unzureichend wahrgenommen, die vielfältigen und attraktiven Investitionsmöglichkeiten unterschätzt und die Investitionshemmnisse in ihrer Bedeutung überschätzt. Die Ursachen mangelnder Wahrnehmung und ungenügenden Informationsstandes liegen heute nicht in mangelnder Verfügbarkeit asienbezogener Informationen, sondern eher in den aus Sicht der Unternehmen zu hohen Informationskosten, wobei weniger die Preise für Informationen ins Gewicht fallen – ein Großteil der Asieninformationen ist kostenlos oder stark subventioniert erhältlich –, sondern die Opportunitätskosten ihrer Beschaffung. Offensichtlich fühlen sich mittelständische Unternehmer durch das tägliche Geschäft, die angespannte Wirtschaftslage, den verschärften Wettbewerb auf dem Inlandsmarkt und im europäischen Binnenmarkt so sehr gebunden, daß sie glauben, für darüber hinausgehende Fragen keine Zeit erübrigen zu können.

Vor diesem Hintergrund wird auch ein verbessertes Informationsangebot nicht dazu führen, daß sich kleine und mittlere Unternehmen stärker für außereuropäische Investitionschancen interessieren; dies gilt nach aller Erfahrung auch für finanzielle Anreize. Erforderlich ist vielmehr, die Wahrnehmungsschwelle zu senken, indem der aktiven Informationsvermittlung und Kontaktabbauung zu Unternehmen Vorrang vor der passiven Informationsbereitstellung eingeräumt wird. Dies bedeutet das Bemühen um größtmögliche Unternehmensnähe und die Verstärkung gezielter Direktansprache, um Unternehmer z.B. für Informationsveranstaltungen, Fachtagungen, Workshops und Symposien sowie für Delegationsreisen, Kontaktbörsen oder Firmenpools zu gewinnen. Die Erfolgsaussichten dürften um so größer sein, je stärker nach Branchen differenziert wird. Die Aufgeschlossenheit

⁷ Vgl. u.a.: Bund der Selbständigen, Deutscher Gewerbeverband: Engagement mittelständischer Firmen in Ost- und Südostasien, Presse-Info, Bonn 1995.

von Unternehmen, die auf diese Weise Interesse gefunden haben, ließe sich dadurch erhöhen, daß neben der Bereitstellung standardisierter Informationen stärker auf individuelle, branchenspezifische Informationsbedürfnisse der Unternehmen eingegangen wird.

Engpässe bei der Finanzierung

Neben der Beseitigung von Wahrnehmungs- und Informationsproblemen wäre auch eine Änderung der Kreditvergabepraxis der Banken ein immens wichtiger Beitrag zur erfolgreichen Internationalisierung deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen und damit auch zu einem intensiveren Asienengagement⁸. Mittelständische Unternehmen könnten bei den Großbanken nicht nur finanzielle, sondern auch technische Unterstützung erwarten, da diese ihr Kerngeschäft inzwischen systematisch durch Beratungsdienstleistungen ergänzt haben und ihre Auslandserfahrungen anbieten, die sie sich selbst als Teilnehmer des Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesses erworben haben. Solange aber die zögerliche Haltung bei Geschäftsbanken fortbesteht, werden öffentliche Finanzierungseinrichtungen wie die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) und die Kreditfazilitäten der Kreditanstalt für Wiederaufbau für deutsche kleine und mittlere Unternehmen weiter eine wichtige Rolle spielen, vor allem auch deshalb, weil die DEG sich nicht auf Kredithilfen beschränkt, sondern über ihre Beteiligungen echtes Risikokapital in Joint-ventures zwischen deutschen und ausländischen Partnern einbringt, was für private deutsche Kreditinstitute eine gänzlich unübliche Praxis darstellt.

Wenngleich die deutschen Finanzierungseinrichtungen im internationalen Vergleich durchaus günstig abschneiden⁹ und zahlreiche Direktinvestitionen deutscher mittelständischer Unternehmen in Asien vom Engagement z.B. der DEG profitieren konnten, merken einige Kritiker an, daß die bestehenden öffentlichen Förderungseinrichtungen ihrer Ansicht nach ein stärkeres Interesse an der Beratung und Vermittlung größerer Unternehmen hätten. Die Förderung kleinerer Unternehmen impliziere, so wird vermutet, einen vergleichsweise höheren Aufwand bei quantitativ wenig ins Gewicht fallenden Investitionserfolgen.

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Notwendigkeit, Finanzierungsengepässe durch die Anpassung und Stärkung bestehender Finanzierungseinrichtungen zu überwinden, ändert nichts an der Tatsache, daß die Verbesserung der eigenen Finanzkraft der kleinen und mittleren Unternehmen eine unverzichtbare Komponente jeder Förderungsstrategie sein muß. Hier kommt man nicht um eine

Auseinandersetzung mit der Frage der Wettbewerbsfähigkeit deutscher mittelständischer Unternehmen schlechthin herum, d.h. um eine Diskussion der Standort- und Rahmenbedingungen, unter denen sie in Deutschland agieren müssen¹⁰. In der laufenden Mittelstandsdebatte geht es um eine Vielzahl ungünstiger, staatlich gesetzter oder tolerierter Rahmenbedingungen, die sich zum Nachteil der Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen sowohl im Vergleich zu den Großunternehmen als auch international auswirken. Gefordert werden daher u.a.

- eine Senkung der Unternehmensbesteuerung,
- eine Überprüfung der Erbschafts- und Schenkungsbesteuerung,
- Verwaltungsvereinfachungen,
- Deregulierungen in anderen Bereichen,
- die Privatisierung bisher noch staatlich erbrachter Leistungen,
- die stärkere Förderung von Existenzgründungen sowie
- die stärkere Förderung von Forschung & Entwicklung und Innovationen.

Mit einer entsprechenden Wirtschafts- und Mittelstandspolitik können die Weichen für ein verstärktes Auslandsengagement deutscher kleiner und mittlerer Unternehmen gestellt werden. Die Internationalisierung dieser Unternehmen im allgemeinen und ihre Investitionen in Asien und anderen Wachstumsregionen im besonderen setzt die Bewältigung dieser Aufgaben voraus. Es scheint keineswegs an der Erkenntnis und Akzeptanz dieses Zusammenhangs zu mangeln. Jedenfalls verweisen sowohl der Asien-Pazifik-Ausschuß der Deutschen Wirtschaft als auch die Bundesregierung in ihren Asienkonzepten und den jüngsten Mittelstandsinitiativen darauf. Die hohen Erwartungen, die an das Auslands- und Asienengagement des deutschen Mittelstandes geknüpft werden, lassen sich jedoch nur dann erfüllen, wenn es zu substantiellen Fortschritten bei den anstehenden wirtschaftspolitischen Reformen kommt.

Gelingen diese Reformen, dann erübrigt sich auch die Diskussion über eine stärkere staatliche För-

⁸ Vgl. A. Schmidt u.a., a.a.O.

⁹ Vgl. UNCTAD: Small and Medium-Sized Transnational Corporations, Role, Impact and Policy Implications, New York 1993, S. 158 ff.

¹⁰ Vgl. M. Krakowski u.a.: The Globalization of Economic Activities and the Development of Small and Medium Sized Enterprises in Germany, HWWA-Report Nr. 132, Hamburg 1993, S. 71 ff.

derung der deutschen Direktinvestitionen und eine Wiederbelebung der steuerlichen Förderung deutscher Auslandsinvestitionen. Ordnungspolitische Bedenken, vor allem aber die empirischen Erfahrungen mit steuerlichen Förderprogrammen, ermutigen nicht zu neuerlichen Ansätzen¹¹. Es sind Marktdeterminanten, die das Verhalten von Investoren bestimmen. Die Rolle staatlicher Anreize werden von Unternehmen, auch von den kleinen und mittleren Unternehmen, ganz überwiegend als nachrangig, wenn nicht sogar als marginal eingestuft.

Bündelung des Förderinstrumentariums

Vielfach wird hingegen die Zersplitterung der deutschen Institutionen beklagt. Die übertriebene institutionelle Vielfalt, die sich im Inland, vor allem aber in den asiatischen Ländern mit ihren unstrittig wertvollen Dienstleistungen anbietet, verhindere – besonders für international noch unerfahrene kleine und mittlere Unternehmen – eine klare Orientierung. Die Erschließung der verschiedenen Informationsquellen und die Anbahnung von Kontakten zu Beratungseinrichtungen seien zeitaufwendig und kostspielig und führen sehr leicht zu Frustration. Gewünscht werden statt dessen kompetente Informations- und Beratungsangebote aus einer Hand vor Ort, eine räumliche Zusammenfassung solcher Einrichtungen unter dem Dach deutscher Häuser (Außenhandelskammern bzw. Delegiertenbüro, Bundesstelle für Außenhandelsinformation, DEG etc.), eine stärkere Zusammenarbeit staatlicher und privater Einrichtungen, ein einheitliches und prägnantes Auftreten dieser Einrichtungen nach außen und ein geschlossenes Vorgehen im Inneren.

Eine Bündelung der Kräfte und wirksamere Flankierung der Internationalisierung und Globalisierung der deutschen Unternehmen wird inzwischen auch im Rahmen der Außenwirtschaftsförderung der Bundesregierung angestrebt. Mit der Gründung eines interministeriellen Ausschusses „Außenwirtschaft“ wird der Versuch unternommen, die Aktivitäten unter anderem der Bundesministerien für Wirtschaft, wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie Forschung enger zu verzahnen und besser zu koordinieren. Eines der dabei zu behandelnden sensibleren Themen wird die stärkere Einbindung der Entwicklungszusammenarbeit in die Außenwirtschaftsförderung sein, wie sie z.B. der wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit gefordert hat, die aber zwischen den politischen Parteien und verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen umstritten ist.

Das wirtschaftliche Engagement Deutschlands in Asien werden auch weiterhin die deutschen Großunternehmen prägen. Sie verfügen eindeutig über die besseren unternehmensinternen Voraussetzungen, die umfangreicheren strategischen, personellen und finanziellen Ressourcen sowie die größere Risikokapazität, um in Asien mit quantitativ zu Buche schlagenden Investitionen und Marktpositionen zu reüssieren. Großunternehmen beeinflussen aber auch in einem erheblichen Umfang das Engagement deutscher mittelständischer Unternehmen in Asien. Sie sind Vorreiter und Vorbilder für kleinere Unternehmen und können diesen in vielfältiger Weise den Weg nach Asien ebnen. Sie schaffen ein gutes Stück der Vertrauensgrundlage sowohl auf der Unternehmensebene als auch im politischen und gesellschaftlichen Bereich. Ebenso kann sich ihr Erfahrungsvorsprung für kleinere Unternehmen auszahlen.

Dies alles setzt jedoch voraus, daß Großunternehmen die deutsche Präsenz in Asien ebenfalls als eine Aufgabe von gemeinsamem Interesse verstehen und bereit sind, ihre Landes- und Marktkenntnisse an nachziehende Unternehmen weiterzugeben. Die wohl engste Verbindung zwischen großen und kleineren Unternehmen besteht wohl dort, wo sie schon in Deutschland als Zulieferer und Abnehmer miteinander kooperieren. Die Initiative von Großunternehmen kann den für die mittelständische Wirtschaft so schwierigen Impuls zur Internationalisierung auslösen und selbst international noch unerfahrene Unternehmen im Kielwasser des Großunternehmens zu einer erfolgreichen außereuropäischen Auslandsinvestition führen. Den Bestrebungen der Großunternehmen, ihre deutschen Zulieferer nach Asien mitzunehmen, kommt auch insofern Bedeutung zu, als Länder wie z.B. Malaysia, die die industriestrategische und technologische Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen erkannt haben, neuerdings Großunternehmen unter Druck setzen, ihre Zulieferunternehmen zu einem komplementären Engagement zu bewegen.

Angesichts der in diesem Beitrag aufgezeigten Entwicklung kann insgesamt festgestellt werden, daß sich auch die kleineren und mittleren Unternehmen in Zukunft den Herausforderungen Asiens als einer bedeutenden Wachstumsregion stellen müssen. Hierbei gilt es vor allem, Informationen aktiv zu vermitteln, Finanzierungsengpässe zu verringern und das Förderinstrumentarium zu bündeln. Dagegen sind staatliche Anreize im Investitionskalkül mittelständischer Unternehmen von nachrangiger, häufig sogar marginaler Bedeutung.

¹¹ Vgl. UNCTAD, a.a.O., S. 29 ff.