

Zschiedrich, Harald

Article

Ausländische Direktinvestitionen: Segen oder Fluch?

Wirtschaft und Gesellschaft (WuG)

Provided in Cooperation with:

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

Suggested Citation: Zschiedrich, Harald (2004) : Ausländische Direktinvestitionen: Segen oder Fluch?, Wirtschaft und Gesellschaft (WuG), ISSN 0378-5130, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien, Vol. 30, Iss. 1, pp. 45-71

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/332663>

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.

Ausländische Direktinvestitionen: Segen oder Fluch?

Zur Rolle von Direktinvestitionen für die wirtschaftliche Entwicklung mittelosteuropäischer EU-Beitrittsländer

Harald Zschiedrich

1. Einführung

Trotz der zahlreichen Zuflüsse von Direktinvestitionen und den damit verbundenen mehr als zehnjährigen Erfahrungen mit den Aktivitäten multinationaler Unternehmen in den Wirtschaften Mittel- und Osteuropas sind die Wirkungen ausländischer Direktinvestitionen (ADI) in diesen Ländern nach wie vor umstritten.

Dabei soll durchaus nicht übersehen werden, dass in den letzten Jahrzehnten die Bewertung der ausländischen Direktinvestitionen einen positiven Wandel durchlaufen hat, der von einer früheren z. T. prinzipiellen Ablehnung zu einer heutigen z. T. auch manchmal euphorischen Haltung gegenüber den Direktinvestitionen in den EU-Beitrittsländern reicht. Allerdings können – so auch P. Nunnenkamp (2000, S. 187ff) – die durchwegs positive Einschätzung von Direktinvestitionen in der wissenschaftlichen Literatur und die verbreitete Hoffnung der wirtschaftspolitischen Entwicklungsträger auf positive Wachstumswirkungen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Effekte von Direktinvestitionen (ADI) auf das Wirtschaftswachstum von Entwicklungsländern nur unzureichend analysiert worden sind. Jüngere Studien wie z. B. von der Allianz Group Economic Research bestätigen zwar einerseits, dass die ADI für die wirtschaftliche Entwicklung eine besondere Rolle gespielt haben. Andererseits wird eine direkte Auswirkung auf das Wirtschaftswachstum in Frage gestellt.¹ Ferner zeigen die realwirtschaftlichen Entwicklungen in einigen Ländern in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre (Russland und Slowenien), dass relativ hohe Wachstumsraten auch ohne nennenswerte Zuflüsse von ADI möglich sind. Anerkannt ist jedoch der Tatbestand, wonach die ADI in der Regel zahlreiche Investitionen und Importlieferungen nach sich ziehen, womit zumindest ein indirekter Zusammenhang zwischen ADI und Wirtschaftswachstum besteht.

G. Hunya (2002, S. 20ff) verweist zu Recht darauf, dass die zeitliche Abfolge von ADI und Wirtschaftswachstum unterschiedlich sein kann: „Der

Zufluss von Direktkapital wird entweder das Wirtschaftswachstum und die Transformation stimulieren oder auf Chancen reagieren, die sich aus dem Wirtschaftswachstum ergeben. Direktinvestitionen können auf verschiedene Weise zu einem Wachstum führen: durch zusätzliche Investitionsmittel, einen Transfer von Technologien und Fähigkeiten sowie einen verbesserten Zugang zu den Exportländern.“ Andererseits reagieren ausländische Investoren positiv auf die Konsolidierung der marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. So flossen z. B. nach Polen erst dann mehr ADI, nachdem sich das Wachstum als robust erwiesen hatte. Trotz hoch gesteckter Erwartungen und unbestrittener wirtschaftlicher Vorteile der ADI für die EU-Beitrittsländer in MOE gibt es jedoch eine Reihe von Erscheinungen, die dazu geführt haben, dass sich in den letzten Jahren auch die kritischen Stimmen und Haltungen gegenüber den ADI wieder verstärkt haben. So war es Stiglitz (2002, S. 86ff), der auf einige Kehrseiten ausländischer Direktinvestitionen verweist: „Wenn ausländische Firmen in einem Land aktiv werden, verdrängen sie oftmals ihre inländischen Wettbewerber und machen damit alle Hoffnungen von Kleingewerbetreibenden zunichte, einen lebensfähigen heimischen Wirtschaftszweig aufzubauen (Eiskremhersteller können z. B. in Ungarn kaum mit Speiseeis von Unilever konkurrieren)“. In einer anderen Studie wurde von Zukowska-Gagelmann (2002, S. 171ff) am Beispiel der fehlenden *Spillover*-Effekte von ADI in Polen der von Stiglitz angesprochene Aspekt überzeugend dargestellt. In der Liste der in der Literatur diskutierten Einwände gegen ADI verdient neben anderen Aspekten (spezielle Anreize ermöglichen erst hohe Profitabilität oder einseitige Absatzmarktorientierung) vor allem jener Umstand hervorgehoben zu werden, wonach die ADI die Entstehung einer dualen Volkswirtschaft fördern können. „Doch eine duale Volkswirtschaft ist keine entwickelte Volkswirtschaft. Vielmehr verhindert der Zufluss von Finanzmitteln die Entwicklung manchmal sogar, und zwar durch einen Mechanismus, der „Niederländische Krankheit“ genannt wird. Der Zufluss von Kapital führt zu einer Aufwertung der Landeswährung, dadurch werden die Importe billiger und die Exporte teurer.“² Bereits Priewe (1997, S. 243) hatte darauf hingewiesen, dass in vielen Fällen die ADI eher zu „Modernisierungsinseln“ führen, wo eine breite Vernetzung im Sinne dynamischer und kooperativer regionaler Produktionskomplexe ausbleibt. Dies führt dann dazu, dass die ADI nur die Dualisierung der Wirtschaftsstrukturen vertiefen, jedoch keine breiten und nachhaltigen Entwicklungsimpulse auslösen. Besonders deutlich tritt diese Entwicklung gegenwärtig in der ungarischen Wirtschaft in Erscheinung, die in ihren Modernisierungs- und ADI-Strategien stark dem „irischen Modell“ gefolgt ist.³

Chr. Dörrenbächer (2002, S. 354ff) hat am Beispiel der Aktivitäten ausländischer Tochtergesellschaften in Ungarn gezeigt, wie sich eine zunehmende Dualisierung der Wirtschaft im Verlaufe der neunziger Jahre voll-

zogen hat. So sind die ausländischen Tochtergesellschaften in Ungarn mittlerweile etwa dreimal so produktiv wie inländische Firmen – ein Umstand, auf den auch Hunya (2002, S. 21) mehrfach hinwies und der sich neuerdings auch in Polen und Tschechien zeigt. Einige Untersuchungen des Autors zeigten auch, dass die Ursachen für die Produktivitätsvorteile bzw. -unterschiede vor allem in den neuen und produktiveren Fertigungs- und Managementtechniken liegen.⁴ Dabei wurde folgender Trend erkennbar: „Je größer und spezialisierter die Unternehmen mit ADI sind, desto größer ist ihr Vorsprung gegenüber dem in inländischen Händen befindlichen Sektor.“⁵

Das Problem der dualen Strukturen im Gefolge von ADI zeigt sich immer mehr auch in den starken regionalen Disparitäten, wobei diese Tendenz in Ungarn besonders klar erkennbar ist. Nach Angaben der ungarischen Investitionsagentur ITD erfolgten bislang $\frac{2}{3}$ aller ADI in West- und Zentralungarn, was ökonomische und regionale sowie soziale Ungleichheiten verschärfte. Besonders markant wird dieses Ungleichgewicht in der ungarischen Grenzregion Bereg und Szarman-Ebene, wo künftig die EU-Außengrenze verlaufen wird. Hier haben die in Ungarn frühzeitig begonnenen Privatisierungen hohe Arbeitslosigkeit gebracht. Hoffnungen auf Arbeitsplätze ergeben sich in einer solchen Region vor allem nur in Verbindung mit der Einführung der modernen Schengen-Technik in Verbindung mit dem Abbau der Grenzstationen. Die Ausarbeitung und gegenwärtige Realisierung des so genannten Szechenyi-Planes (2002) ist eine Antwort der ungarischen Regierung auf diese neuen Herausforderungen, die sich aus der dualen Struktur ergeben.⁶ Schließlich zeigen in diesem Zusammenhang jüngste Studien, wie sich insbesondere die Existenz regionaler Industrie-Cluster auch in den mittelosteuropäischen Ländern stark auf den Zustrom von ADI (Ungarn, Tschechien, Polen) auswirkt.⁷ Insgesamt berücksichtigen die hier kurz wiedergegebenen Positionen einen Umstand noch zu wenig: Bei den ADI handelt es sich eben keineswegs um ein homogenes Gebilde.⁸ Immer wichtiger wird es, den Einfluss der konkreten und recht differenzierten Motive, Typen und Realisierungsformen der ADI auf deren Beitrag zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeiten in den Geber- und Nehmerländern der ADI aufzuzeigen. In dieser Richtung sollen die nachfolgenden Überlegungen einen Beitrag zur Diskussion über die ADI leisten.

2. Dynamik und Verteilung ausländischer Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa

Die Wirtschaften in den EU-Beitrittsländern Mittel- und Osteuropas haben sich auch in den letzten Jahren ungeachtet eines weltweiten Rückgangs der ADI als eine attraktive und stabile Zielregion für ADI erwiesen.⁹ Ausgelöst durch die Privatisierungsprozesse (anfangs stärker in

Tabelle 1: Zuflüsse an ausländischen Direktinvestitionen; in Mio. USD

	1993	1996	1999	2000	2001	2002	2003
Tschechien	654	1428	6324	4986	5641	9305	6000
Slowakei	179	358	390	1925	1579	4012	2000
Ungarn	2339	2364	2013	1697	2599	858	700
Polen	1715	4498	7270	9341	5713	4000	4000
Slowenien	113	174	107	136	503	1865	2000

Quelle: Hunya, Stankovsky (2003).

Tabelle 2: Bestände an ausländischen Direktinvestitionen; in Mio. USD

	1993	1996	1999	2000	2001	2002
Tschechien	3423	8572	17552	21644	27092	38450
Slowakei		2046	3188	4764	5582	10000
Ungarn	5885	15175	19623	20154	23397	30935
Polen	2307	11463	26075	34227	41031	45500
Slowenien	954	1998	2682	2893	3209	5000

Quelle: Hunya, Stankovsky (2003) 12.

Ungarn, später auch in Polen, Tschechien und Slowakei) sowie durch den bevorstehenden EU-Beitritt haben sich westliche Unternehmen schon relativ frühzeitig in dieser Region mit ADI engagiert.

Blickt man auf den Gesamtzeitraum der letzten fünfzehn Jahre (vgl. Tab. 1 und 2), so werden jedoch starke Unterschiede sichtbar. Bei den Aufholprozessen in Polen, Tschechien und der Slowakei bezüglich der Zuflüsse und Beständen an ADI (1999-2003) ist zu beachten, dass diese Entwicklungen vor allem auf den Nachholbedarf bei Privatisierungen zurückzuführen sind, die in Ungarn schon abgeschlossen waren. Dagegen resultieren die ADI-Zuflüsse in Ungarn (2000-2002) aus Nachfolgeinvestitionen ausländischer Tochterunternehmen und Neugründungen.

Einen noch tieferen Einblick in die Unterschiede hinsichtlich der ADI zwischen den EU-Beitrittsländern in MOE vermitteln die Tabellen 3 bis 5, welche die Pro-Kopf-Relationen bzw. das Gewicht der ADI-Bestände im Verhältnis zum BIP veranschaulichen.

Tabelle 3: Zuflüsse an ADI pro Kopf in USD

	1993	1996	1999	2000	2002
Tschechien	63	138	615	485	913
Slowakei	226	229	197	166	84
Ungarn	45	116	188	242	104
Polen	34	67	72	357	746
Slowenien	57	87	54	68	935

Quelle: Hunya, Stankovsky (2003) 22.

Tabelle 4: Bestände an ADI pro Kopf in USD

	1993	1996	1999	2000	2002
Tschechien	331	832	1708	2108	3768
Slowakei	540	1473	1920	1976	3047
Ungarn	60	297	675	886	1178
Polen	-	380	591	879	1859
Slowenien	480	1006	1349	1454	2504

Quelle: Hunya, Stankovsky (2003) 22.

Tabelle 5: ADI-Bestände als Prozentanteil am BIP

	1993	1996	1999	2000	2002
Tschechien	9,8	14,9	31,9	42,1	55,3
Slowakei	14,5	33,6	40,9	43,2	47,0
Ungarn	2,7	8	16,8	21,7	24,0
Polen	0	10	15,8	24,1	42,2
Slowenien	7,5	10,6	13,4	15,3	22,7

Quelle: Hunya, Stankovsky (2003) 23.

Welche Schlussfolgerungen und Überlegungen ergeben sich aus diesen in Tab. 1-5 sichtbar gemachten Entwicklungen?

1.) Analysiert man die Zuströme und die Bestände bei den ADI seit Beginn der Transformationsprozesse, so ergeben sich gravierende Wandlungen mit Blick auf die einzelnen MOEL. In den neunziger Jahren flossen zunächst ca. 30% aller ADI nach Ungarn, 25% nach Polen, 17% nach Tschechien (Russland knapp 15%). Diese Differenzen sind keineswegs zufällig gewesen und ergeben sich neben den Unterschieden in den makroökonomischen Rahmenbedingungen und in den Investitionsanreizen vor allem aus der unterschiedlichen mikroökonomischen Wettbewerbsfähigkeit. Was Ungarn betrifft, so wurde das Land von Anfang an nicht nur als Absatzmarkt, sondern vor allem als Produktivitätsstandort genutzt.¹⁰

2.) In den letzten Jahren hat sich das Interesse der ausländischen Investoren stärker verlagert in Richtung Tschechien und Polen. Auf diese Länder entfallen fast 80% des derzeitigen Gesamtbestandes an ausländischen Direktinvestitionen in den zehn EU-Beitrittsländern.

3.) Im internationalen Vergleich haben Ungarn und die Tschechische Republik Werte erreicht, die in etwa den Bestandsgrößen pro Kopf Griechenlands, Spaniens, Chiles und Malaysias entsprechen, während solche Länder wie Portugal (ca. 900 USD pro Kopf), Argentinien, Brasilien oder sogar Mexiko (trotz Maquiladora-Industrie) hinter Ungarn und der Tschechischen Republik liegen. Nur Polen als Land mit der größten Bevölkerung und dem größten Markt in MOE liegt noch deutlich hinter vergleichbaren Ländern wie Portugal in der Pro-Kopf-ADI-Relation.

4.) Obwohl Slowenien in den makroökonomischen Indikatoren unter den MOEL eine führende Position einnimmt, hat es unter den EU-Beitrittskandidatenländern bezüglich der ADI eine gewisse Sonderstellung.¹¹ Sowohl bei den ADI-Zuflüssen pro Kopf als auch bei den absoluten Zuflussgrößen lag Slowenien z. B. klar hinter der Tschechischen Republik, Polen und Ungarn. Der Wert für Slowenien lag hier bei 68 USD pro Kopf. Auch bei den ADI-Beständen pro Kopf liegen Ungarn und die Tschechische Republik klar vor Slowenien, lediglich Polen bleibt hinter Slowenien noch zurück. Die Ursachen liegen hierfür in den neunziger Jahren vor allem in einer sehr abwartenden Haltung zu ADI seitens der Wirtschaftspolitik in Slowenien und auch in anderen Voraussetzungen und Ergebnissen der Privatisierung. Die Regierung hat erst in den letzten Jahren ihre Haltung zu ADI geändert und bietet seit dem Jahr 2000 eine Reihe von Investitionsanreizen an, was den Zufluss gesteigert hat.

5.) Hinter den hier dargelegten Zuflüssen und ADI-Beständen liegen ganz offensichtlich auch unterschiedliche Strategien und Wege, die einzelne MOEL bei der Anziehung von ADI verfolgten. Nach dem Vorbild Irlands (Konzentration von Teilen der globalen Wertschöpfungsketten multinationaler Unternehmen in der einheimischen Wirtschaft) ist es zunächst

offensichtlich vor allem Ungarn gelungen, dass die ADI einen überdurchschnittlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstum im Allgemeinen sowie zum Export im Besonderen beigetragen haben. So sind die ADI in der ungarischen Wirtschaft für 80% der Investitionen in der verarbeitenden Industrie, für zwei Drittel ihres Outputs und für drei Viertel ihrer Exporte verantwortlich.

6.) Auch in Zeiten eines weltweiten ADI-Rückganges haben sich 2001 und 2002 die mittelosteuropäischen Standorte als relativ stabile Zielregionen erwiesen:¹² So sanken 2002 in 108 von 195 Wirtschaften weltweit die ADI-Zuflüsse. Was die MOE-Region betrifft, so errechnete diese 2002 insgesamt mit 29 Mrd. USD ADI-Zuflüssen einen neuen Rekordwert (2001 = 25 Mrd. USD); allerdings auch hier bei einer insgesamt recht differenzierten Länderverteilung: Während in 9 MOEL die ADI-Zuflüsse stiegen, gingen sie gleichzeitig in zehn anderen Ländern der Region zurück. Während die ADI-Zuflüsse in die Tschechische Republik sogar noch zulegten, fiel der Rückgang in Polen (von 2000 auf 2002) besonders drastisch aus, was sicherlich auch mit den relativ bescheidenen Privatisierungsfortschritten zusammenhing.

7.) Nicht nur die ländermäßige Verteilung, sondern auch die sektorale Verteilung hat sich bislang recht ungleichmäßig vollzogen (vgl. Tab. 6).

Tabelle 6: ADI-Bestände nach einzelnen Sektoren bzw. Bereichen (Anteil in Prozent)

Bereich	CZ	H	PL	SK	SL
Landwirtschaft	0,2	1,1	0,4	0,3	0
Bergbau	1,7	0,3	0,3	0,7	0
Verarb. Ind.	37,6	46,1	35,3	43,9	36,2
Energie, Wasser	6,1	5,4	1,8	0,2	0,8
Bauwesen	1,5	1,4	5,9	0,8	0
Handel	15,1	10,6	17,8	10,6	13,9
Fremdenverkehr	0,7	1,2	0,5	0,7	0,6
Verkehr, Nachr.	10,4	11,8	8,6	13,6	4,8
Banken, Vers.	14,8	10,6	22	25,5	28,3
Wirtsch. Dienste	11,4	10,6	6,5	3,1	12,6
Ausbildung	0	0	0	0	0
Gesundheitswesen	0,2	0,1	0	0	0
Sonst. öff. u. soz. DL	0,4	0,8	0	0,5	0,4

Quelle: Hunya, Stankovsky (2003) 24.

Auf der Suche nach den Ursachen für die oben dargestellte Verteilung (Tab. 6) werden folgende Zusammenhänge erkennbar:

- Es gibt eine Reihe von Sektoren, die für den Strukturwandel und die Fortschritte in der Privatisierung wichtig sind, die jedoch sehr wenig vom Zufluss der ADI profitieren. Hier sind Land- und Forstwirtschaft, aber auch der Bergbau (Polen nur 0,1%!) zu nennen. Gerade diese Sektoren sind sensible Bereiche und standen auch im Mittelpunkt der schwierigen Beitrittsverhandlungen (Übergangsregelungen z. B. in der Landwirtschaft).
- In allen MOEL dominierte bisher die verarbeitende Industrie (38-42%). Dies beweist das hohe Interesse der multinationalen Unternehmen an diesen Investitionsstandorten. Hier ging es sowohl um Aufkäufe, Unternehmensneugründungen (*Greenfield Investment*) sowie *Joint Ventures* (zu Beginn des Transformationsprozesses). Der klare Vorsprung Ungarns (46,1%) ist offensichtlich ein Ausdruck der hohen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie der intensiveren Einbindung in die globalen Produktionsstrukturen der multinationalen Konzerne (MNK).¹³
- Der Dienstleistungsbereich (Finanzen, Hotels, Transport- und Personaldienstleistungen) weist einen sehr hohen Anteil auf (ca. 33% bis 44%). Dies unterstreicht die Bedeutung dieses Sektors für den Strukturwandel in den MOEL. Zugleich ist dieser Sektor für ein geschäftsfreundliches Umfeld der ausländischen Investoren auch von großer und weiterhin noch wachsender Bedeutung.¹⁴
- Die Bereiche Bildung, Gesundheit und Soziales sind kaum Gegenstand ausländischer Direktinvestitionen, obwohl sie für die Entwicklung in diesen Staaten eine ganz entscheidende Bedeutung haben.
- Der geringe Zufluss in sensible Bereiche wie z. B. Bergbau zeigt auch von einer anderen Seite, dass generell die ADI in den neunziger Jahren, die in Zusammenhang mit Privatisierungen erfolgten, zunächst relativ unbedeutend waren (Ausnahme: Ungarn). Die schwierige Rekonstruktion von Staatsunternehmen wurde vielfach in einigen sensiblen Bereichen (Schiffbau oder Bergbau in Polen) gescheut.
- Es hat insgesamt wichtige Veränderungen in der Verteilungsstruktur der ADI nach Sektoren in den MOEL gegeben. Wesentlich zugenommen hat jüngst der Anteil von ADI im Banken- und Telekommunikationsbereich. Starke Zunahmen von ADI sind ferner zu verzeichnen im Immobilienmarkt (Ungarn z. B. knapp 14% Anteil) sowie im Handel (Supermärkte: z. B. Tschechische Republik 15%). Auffällig ist, dass nur ein Drittel der neuen Investitionen (Polen, Tschechische Republik, Ungarn) in die verarbeitende Industrie gegangen sind.

Innerhalb der verarbeitenden Industrie ist die Automobilindustrie in Mitteleuropa der größte Empfänger von ausländischen Direktinvestitionen, was nicht verwundert, denn diese Branche gehört bekanntlich zu den von der Globalisierung am stärksten erfassten. Nicht nur die bisherigen ADI-Aktivitäten in dieser Branche (vgl. Tab. 7), sondern auch neue Projekte (PSA in der Slowakei oder Audi und Suzuki in Ungarn) zeigen, dass diese Branche weiterhin zu den Hauptzielsektoren von ADI in MOE gehört.

Tabelle 7: Überblick über Standorte und Herstellerfirmen in MOE im Automobilsektor

Standort	Unternehmen
1. Tschechien ○ Kolin ○ Mlada Boleslav	Toyota/PSA (2008) Volkswagen/Skoda
2. Ungarn ○ Estergom ○ Győr	Suzuki (Swift, Wagon, R+) Audi Hungary Motors
3. Polen ○ Bielsko Bida ○ Gliwice ○ Lublin ○ Poznan ○ Warszawa ○ Zeran	Fiat General Motors/Opel Daewoo FSO Volkswagen (T4) Daewoo FSO Daewoo (Lanos)
4. Slowakei ○ Bratislava ○ Trnava	VW (Tuareg, Polo, Golf 4x4, Variant 4x4, Bora) PSA/Peugeot (2008)
5. Slowenien ○ Novo Mesto	Renault (Clio)

Quelle: World Investment Report (2003) 61.

Innerhalb der verarbeitenden Industrie zieht auch die chemische Industrie sehr stark ADI an.¹⁵ Da die Arbeitskosten in der Kostenstruktur dieser Branche nur eine untergeordnete Rolle haben (1/5 der Gesamtkosten), spielen Niedriglohnaspekte keine Rolle für ADI in diesem Sektor. Eher dominieren in diesem Sektor die Imitation des Marktführerverhaltens oder Absatzmarktüberlegungen (Unilever, Procter&Gamble und Colgate-Palmolive als Führer, und andere Unternehmen folgen). Der Anteil des chemischen Sektors (inklusive Haushaltschemie/Kosmetik) schwankt an den gesamten ADI im verarbeitenden Sektor von 7% (Tschechische Republik,

11% Ungarn) bis zu 12% (Polen) und sogar 19% (Slowakische Republik 1997). Die Durchdringungsintensität mit ADI (gemessen am Anteil des Nominalkapitals der sektoralen ADI am Nominalkapital aller Chemieunternehmen) der einzelnen Länder ist unterschiedlich: Nur in Ungarn und Polen liegt dieser Wert über dem Durchschnittswert der Durchdringung der verarbeitenden Industrie (Chemie: Ungarn Penetrationsgrad: 83%, Polen 51%, Tschechische Republik 26%).¹⁶

Eine differenzierte Bewertung des Einflusses der ADI ist auch bei der Branchenbetrachtung durchaus angebracht, denn unter dem Einfluss des hohen globalen Wettbewerbsdrucks gehören somit einige Branchen eher zu den Verlierern, die noch kürzlich viele ADI anzogen. Hier muss die elektronische Industrie erwähnt werden, wo der intensive Kostenwettbewerb dazu führte, dass Investoren eine Reihe von Wertschöpfungsaktivitäten (Flextronics, IBM, Philips) von Ungarn nach Asien (insb. China) verlagerten, was mit Schließen von Standorten/Produktionskapazitäten einherging.¹⁷ Dies ist ein klarer Ausdruck für den mitunter etwas übersehenen Tatbestand, dass die neuen Beitrittsländer schon lange keine Niedriglohnstandorte mehr verkörpern, sondern von den Investoren eher als Länder mit mittlerem Einkommen eingestuft werden. Auf die entsprechende Konsequenz dieser Entwicklung weist der World Investment Report 2003 völlig zu Recht hin, wenn es dort heißt: „The move to FDI based on higher labour skills makes the EU accession countries direct competitors with other emerging locations.“¹⁸

3. Wirkungen ausländischer Direktinvestitionen in den EU-Beitrittsländern

In der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion sind die Wirkungen sehr intensiv diskutiert worden. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf die sehr informative Analyse des „European Round Table“,¹⁹ wo führende europäische Unternehmen darlegten, welche Effekte aus der Sicht der Geber- und Nehmerländer durch ADI erreicht wurden. Verallgemeinert man die hier enthaltenen Berichte einzelner Unternehmen, so lassen sich unter anderem folgende Grundrichtungen erkennen, in denen ein positiver Einfluss von ADI auf die wirtschaftliche Entwicklung in den MOEL erkennbar wird:

- Bildung von Sachkapital;
- Transfer von technischem Know-how und moderner Managementtechnik;
- Beschleunigung des Wandels von Produktions- und Exportstrukturen;
- Intensivere Einbindung in internationale Produktionssysteme.

Im Folgenden sollen einige Wirkungen in den Mittelpunkt gerückt werden, die vor allem auf der Ebene der Unternehmungen als Ergebnis der ADI sichtbar geworden sind.²⁰

1.) Die Direktinvestitionen deutscher Unternehmen sowie anderer westlicher Unternehmen schaffen in Kooperation mit lokalen Unternehmen neue Arbeitsplätze, sichern vorhandene Jobs in den existierenden Unternehmen (Bertelsmann schuf z. B. über 300 neue Arbeitsplätze in Poznan/Posen durch die Etablierung des Buchklubgeschäftes).

2.) Direktinvestitionen schaffen nicht nur Beschäftigung in jenen Unternehmen, die Gegenstand der ADI sind. Vielfach stimulieren die ADI auch die Beschäftigungsentwicklung in anderen Unternehmen/Regionen der Wirtschaft. So hat das Engagement von Volkswagen wesentlich zum Beschäftigungszuwachs in den Zulieferunternehmen der tschechischen Auto-teileindustrie geführt (vgl. Fallstudie Pkt. 5).

3.) Die Investitionen sind verbunden mit der gezielten Verbesserung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Angestellten, Ingenieure und Arbeiter in den MOE-Unternehmen. So hat die Akquisition der Nivea-Fabrik in Posen durch Beiersdorf wesentlich zur Verbesserung der kaufmännischen, betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter von Beiersdorf Poznan geführt. Auch die Schaffung einer neuen Software-Organisation von Siemens in der Slowakischen Republik verbessert die Fertigung der Software durch deren Integration in das weltweite Netzwerk von Software-Ingenieuren.²¹

4.) In vielen Fällen bewirken die ADI erst das Entstehen neuer Unternehmensstrukturen, nicht zuletzt als Ergebnis der Kooperation mit dem Personal vor Ort. So bewirken die ADI, dass neben der Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen vor allem eine viel stärkere Kundenorientierung sowie die Steigerung von Produktivität und Erzeugnisqualität ins Zentrum der Anstrengungen der Mitarbeiter rücken. Dabei werden in Verbindung mit der Realisierung der ADI unterschiedliche Methoden (Ausbildung des Personals z. B. bei Volkswagen Polska Nutzfahrzeuge) oder das Modell des „Tandem-Management“ bei Volkswagen/Skoda angewandt. Damit verbunden ist gleichzeitig der Transfer von modernsten praktischen Erfahrungen und Managementtechniken, gestützt auf die weltweiten Aktivitäten im globalen Fertigungsverbund der Unternehmen.

5.) ADI wirken sich besonders positiv auf die Hebung des technischen Niveaus aus. Dies impliziert im Einzelnen die Installation modernster Produktionsausrüstungen (z. B. hochmoderne Autolackiererausrüstung in Posen durch VW; oder hochmoderne Ausrüstungen durch das belgische Chemie- und Pharmazieunternehmen Solvay in Bulgarien). Vielfach werden im Zuge der Realisierung von ADI die fortgeschrittensten technologischen Verfahren eingeführt (z. B. Einführung modernster Windkraftwerk-anlagen durch die VEBA-Gruppe in Lettland oder die Installation der modernsten Ausrüstungen durch die in der Autoindustrie tätige GKN Group in Polen).

6.) Wichtige Effekte durch ADI werden in den Gebieten Umweltschutz, Gesundheits- und Arbeitsschutz in den MOE-Unternehmen erzielt. In Zusammenarbeit mit den lokalen Unternehmen werden Gesundheits- und Sicherheitsstandards angeboten, häufig als Ergebnis der Einführung globaler Standards (z. B. Solvay in Bulgarien). Investoren bewirken ferner Reduzierungen von Umweltzerstörungen (z. B. Unilever in Ungarn, Rumänien und Polen) sowie Verbesserungen von Wasser- und Luftqualität (z. B. Investition des französischen Unternehmens Lyonnaise des Eaux in der Tschechischen Republik und Ungarn). Schließlich beschleunigen die Investitionen mit Blick auf die EU-Erweiterung die so dringend erforderliche Anpassung vieler Sicherheits- und Umweltstandards in den zahlreichen Zulieferunternehmen.²²

7.) Die Investitionsaktivitäten üben einen positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen und mittelständischen Unternehmen aus, die häufig als Zulieferer fungieren. Dies reflektiert sich in der Verbesserung des Rohmaterials sowie der Qualität der Zwischenprodukte. Positive Effekte sind hier insbesondere im Rahmen von lokalen und regionalen Clustern sowie von Wertschöpfungspartnerschaften erzielbar (Beispiel Philips mit den Elektronikfirmen in Ungarn oder Jungheinrich/Linde in der Kooperation mit dem Zulieferunternehmen in der Region Brunn.²³ Resümierend bietet Tabelle 8 eine Gesamtsicht auf die positiven und negativen Wirkungen der ADI in den Wirtschaften Mittel- und Osteuropas.²⁴

4. Die Bedeutung der Realisierungsformen von ADI

Für die Analyse des Einflusses der ADI auf die wirtschaftliche Entwicklung in den MOEL reicht es nicht aus, nur die Zuflüsse oder die sektorale Verteilung zu untersuchen.

Immer wichtiger wird eine Untersuchung der einzelnen Formen, in denen die ADI konkret realisiert werden, denn es gilt in der Tat, dass die unterschiedlichen Effekte der ADI ihren Ursprung in unterschiedlichen Formen haben können.²⁵

In der deutschsprachigen Literatur war es Nunnenkamp (2000), der auf die Notwendigkeit der Betrachtungen der unterschiedlichen ADI-Formen hingewiesen hat: „Wichtig könnte es auch sein, in welcher Form sich multinationale Unternehmen in den Entwicklungs- und Schwellenländern engagieren. Die Empfängerstaaten präferieren typischerweise den Neuaufbau von Produktionsstätten durch multinationale Unternehmen (*Greenfield Investments*) gegenüber ADI in Form von Unternehmenszusammenschlüssen und -aufkäufen (Fusionen und Übernahmen – F&Ü). Durch F&Ü kommt es zunächst lediglich zu einem Eigentümerwechsel ohne unmittelbare Integrationseffekte. Die Wachstumswirkungen können deshalb schwächer sein als beim Neuaufbau von Produktionsstätten. Andererseits mag die Form des Engagements von multinationalen Unternehmen für

Tabelle 8: Positive und negative Auswirkungen der ADI in einzelnen MOEL

	Positiver Beitrag	Negativer Beitrag
Ressourcen	• Zusätzliches Kapital • Erhöhung d. Investitionsquote • Übertragung neuer Technologien • Management-Fähigkeiten • Marketing-Know-how • Zugang zu neuen Exportmärkten	• Zu viel oder falsche Art der ADI kann den lokalen Bedürfnissen nicht entsprechen • Abschneiden der heimischen Produzenten von ausländischen Märkten • Substitution der lokalen durch importierte Vorprodukte
Unternehmen	• Einführung neuer Unternehmens- u. Arbeitskultur • Neue Wettbewerbspraktiken • Moderne Fertigungsorganisation	• Schlechte Anpassung des ausländischen Management an lokale Strukturen u. Gepflogenheiten • Konzentration/Ausübung von Marktmacht
Effizienz	• Effiziente Ressourcenallokation • Zusätzl. Wettbewerbsanreize • <i>Spillover</i>-Effekte auf lokale Betriebe • Produktivitätssteigerung	• Beschränkung der Entwicklung der lokalen Betriebe z. B. durch Spezialisierung auf Produkte mit geringer Wertschöpfung • Ausbleiben von <i>Spillovers</i> durch Festigung dualer Strukturen
Steuereinnahmen	• Steigerung des BIP durch höhere Investitionen • Zusätzliche Steuereinnahmen	• Reduktion der Steuereinnahmen durch Transferpreise und Steuerbefreiungen
Zahlungsbilanz	• Verbesserung der Zahlungsbilanz durch Substitutionen von Importen • Steigerung von Exporten • Effizienzorientierte Investitionen	• Verschlechterung der Zahlungsbilanz durch verstärkten Import sowie durch Verdrängung lokaler Exporteure
Internationale Integration	• Besseren Zugang zu den globalen Märkten • Einbindung in globale Wertschöpfungsketten	• Hohe Abhängigkeiten von einzelnen Auslandsmärkten • Verdrängung exportorientierter heimischer Firmen

Gastländer mit einer hohen nationalen Sparquote und Investitionsquote von geringerer Bedeutung sein. Das Wirtschaftswachstum solcher Länder dürfte nicht in erster Linie vom Zugang zu ausländischen Kapital abhängen. Was dieses Element betrifft, so unterscheiden sich M&A möglicherweise nicht von *Greenfield Investments*. Es ist sogar denkbar, dass Technologietransfer ohne ADI bewerkstelligt werden kann.²⁶

In analoger Weise bewertet auch der World Investment Report (2000) die unterschiedlichen Alternativen des Engagements bei ADI: „Concerns are expressed in political discussion in a number of host countries that acquisitions are less beneficial for economic development than greenfield investment. At the heart of these concerns is that foreign acquisitions do not add to productive capacity at the time of entry, but simply transfer ownership and control from domestic to foreign hands. This transfer is often accompanied by lay-offs and/or the closing of some production activities (e. g. R&D). In fact: M&A can be used to reduce competition in domestic markets.“²⁷

Wie hat sich nun eine Veränderung in den Anteilen der einzelnen Formen vollzogen, in denen sich die ADI realisieren? Betrachten wir dies aus der Sicht eines „Empfängerlandes“ (Polen), so zeigt Tab. 9 hier insgesamt gravierende Veränderungen.²⁸

Tabelle 9: Formen von ADI in Polen

Jahr	Neue Produktionsstätten (<i>Greenfield Investment</i>) (in %)	Gemeinschaftsprojekte (<i>Joint Ventures</i>) (in %)	Akquisitionen (in %)
1990	35	45	20
1993	50,3	0,4	49,3
1998	60	0,1	39,9

Vier Aspekte fallen ins Gewicht, wenn man diese Entwicklungen näher untersucht.

1.) Zunächst fällt ins Gewicht das beeindruckende Wachstum der neuen Produktionsstätten (*Greenfield Investments*). Ende 1996 war diese Form sechs mal größer (vom Investitionsvolumen her betrachtet) als 1990. Wenn also in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre bereits mehr als die Hälfte der ADI-Zuflüsse auf diese Form entfielen, so ist das nicht zuletzt ein Zeichen des Vertrauens der ausländischen Investoren in den polnischen Markt.

2.) Beachtlich ist auch die Zunahme der Akquisitionen in Polen. Dies hängt vor allem mit den Privatisierungen zusammen, wobei Mitte der neunziger Jahre auf die Privatisierungen ca. 50% aller ADI-Zuflüsse entfielen. Schwächen in der Privatisierungspolitik führten jedoch dazu, dass dieser Anteil nicht noch weiter anstieg.

3.) Der dritte Aspekt ist der starke Rückgang der *Joint Ventures*, die zu Beginn der Transformation die einzige mögliche Form waren, um ausländisches Kapital anzuziehen.

4.) Schließlich fällt auf, dass die Anteile der Neugründungen relativ schneller anstiegen als die Akquisitionen, die vorrangig von den Privati-

sierungen getragen wurden. Hier spielen Abschwächungen im Tempo der Privatisierungen Mitte der neunziger Jahre eine wichtige Rolle. Die richtige Wahl der Grundform zur Realisierung der ADI ist nicht nur für das Empfängerland – unter dem Aspekt der angestrebten Effekte – von Interesse. Auch für die Geberländer ist die Wahl der geeigneten Form zur Realisierung der ADI wichtig, weil sie maßgeblich darüber entscheidet, ob und wie die gesteckten Investitionsziele erreicht werden. Betrachten wir die Praxis der ADI in den TNK, so wird die Wahl der ADI-Form (Neugründung versus F&Ü) vor allem bestimmt von den strategischen Zielen sowie durch die Höhe der Transaktionskosten. Geht es in erster Linie um marktorientierte Investitionen, so ist vielfach zu verzeichnen, dass durch F&Ü auch der lokale Absatzmarkt mit gekauft werden soll. Dabei können örtliche Marktkennntnisse und gute Beziehungen zu lokalen Zulieferern durchaus eine stimulierende Wirkung auf die Wahl der Form einer F&Ü haben (vgl. Beiersdorf in Polen).²⁹

Im anderen Fall (Option eher von effizienzorientierten Motiven bestimmt) werden in der Regel neue Produktionsstätten bevorzugt. Andererseits zeigt das Beispiel Rumäniens, dass es auch rechtliche Aspekte sein können, die eine Neugründung zu einer idealen Form des Markteinstieges machen können. Über 90% der insgesamt zehntausend deutschen Investoren haben in diesem Fall seit 1990 ihr investives Engagement im Rahmen von Neugründungen durchgeführt, während in der gleichen Zeit nur 39 Privatisierungskaufverträge mit ausländischen Investoren abgeschlossen wurden. Auch beim Kauf privater Gesellschaften in Rumänien übten die Investoren Zurückhaltung.

Die Dominanz der Neugründungen in Ungarn in den letzten Jahren macht sichtbar: Je stärker die Exportorientierung von Unternehmen ist, desto wichtiger werden Transfers von Know-how und Technologien sowie generell technisch-logistische Aspekte. Das Beispiel Irlands zeigt, dass es zwischen den Zielen Effizienz- und Exportsteigerung und der Realisierung mittels neuer Produktionsstätten enge Wechselbeziehungen gibt. Die von österreichischen Unternehmen gemachten Erfahrungen zeigen, dass die Bedeutung der Neugründungen noch wächst nach dem Abschluss der Privatisierungen sowie mit der zunehmenden makroökonomischen Stabilität in den Zielländern. So ist es dann auch nicht verwunderlich, wenn 1992 der Anteil der Neugründungen erst bei 18,5% lag und 1998 auf knapp 47% anstieg.³⁰

Wenn wir die Betrachtung nach einzelnen Branchen in die Analyse der Form einbeziehen, so wird deutlich (insbesondere am Beispiel Ungarns und Polens), dass die neuen Produktionsstätten stärker im industriellen Sektor vorhanden sind (Elektronik, Autoindustrie). Dagegen dominieren F&Ü eher im Dienstleistungssektor (vgl. Beispiel Hotelsektor Polen).

Tabelle 10: Neugründungen (*Greenfield Investment*) und Fusionen und Übernahmen in MOEL realisiert von österreichischen Unternehmen (in Mio ÖS)

	MOEL				Gruppen-Gesamtwert	
	Neue Produktionsstätte		Fusionen & Übernahmen			
	Summe	Summe als Zeilen %	Summe	Summe als Zeilen %	Summe	Summe als Zeilen %
1989	139,64	10,0	1.258,57	90,0	1.398,20	100
1990	807,89	15,3	4.468,42	84,7	5.276,30	100
1991	1.196,15	10,7	10.035,06	89,3	11.231,22	100
1992	3.318,63	18,5	14.644,05	81,5	17.962,68	100
1993	5.857,22	22,3	20.415,88	77,7	26.273,10	100
1994	10.075,18	31,0	22.412,51	69,0	32.487,69	100
1995	10.723,16	31,8	22.999,97	68,2	33.723,13	100
1996	15.462,10	39,2	24.016,16	60,8	39.478,27	100
1997	22.506,03	43,6	29.151,30	56,4	51.657,33	100
1998	27.040,61	46,7	30.877,28	53,3	57.917,89	100

Somit wird erkennbar, dass in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre bis in die Gegenwart hinein die Neuinvestitionen im industriellen Sektor in der Regel in der Form der Neugründungen getätigt werden. Im Dienstleistungssektor (Handel, Kredit- und Versicherungsbereich) ragen dagegen die Akquisitionen klar heraus.

Somit zeigt die Einbeziehung der sektoralen Spezifika, dass neue Produktionsstätten vor allem in den starken exportorientierten Branchen Textilindustrie (Rumänien) und Autoindustrie (Tschechische Republik und Ungarn) einen enormen Zuwachs haben, während im Dienstleistungsbereich eine eindeutige Vorrangstellung der F&Ü vorliegt.³¹ International vorliegende Erfahrungen mit den ADI in den letzten zehn Jahren sowie auch die von Autoren durchgeführten Untersuchungen³² beweisen, dass es problematisch erscheint, die Realisierungsformen der ADI pauschal in „gute“ oder „schlechte“ ADI-Formen zu unterteilen, wie dies etwa im „World Investment Report 2000“ anklingt.³³ „All these concerns create the impression that greenfield FDI is ‚good‘ while FDI through cross-border M&A is ‚bad‘.“ (S. 170) Dies erscheint auch deshalb nicht gerechtfertigt, weil es in der Praxis anzutreffen ist, dass gleiche Effekte durchaus mit beiden Formen erreichbar sind: „Where the investor makes a long-term commitment to aquired firm and invests in upgrading technology and management, the impact is very similar to greenfield investment.“

Eine abschließende Gesamtbetrachtung zur Rolle der einzelnen ADI-Formen führt u. a. zu folgenden Schlussfolgerungen:

a) Im Vergleich zu den Neugründungen ist der Nutzen zahlreicher F&Ü-Transaktionen in MOEL geringer gewesen oder hat sogar zu negativen Wirkungen geführt.³⁴ Häufig fand dies seinen Ausdruck darin, dass im Ergebnis von F&Ü nationale Firmen verdrängt worden sind.

b) Obwohl bei den Direktinvestitionen durch F&Ü umfangreiche finanzielle Ressourcen fließen, so gehen die finanziellen Ströme bei weitem nicht immer auch in Richtung zusätzlicher Kapitalaufstockung im produktiven Sektor, wie dies bei Neugründungen in der Regel der Fall ist. Die Folge davon ist, dass der gleiche Betrag an ADI, welcher über F&Ü realisiert wird, zu einem geringeren produktiven Investment führen kann, verglichen mit dem Betrag, der über Neugründungen realisiert wird.

c) Zum Zeitpunkt des Markteintritts, so zeigen auch praktische Erfahrungen in Polen, ist es in der Regel weniger wahrscheinlich, dass F&Ü direkt mit dem Transfer neuer Technologien verbunden sind. Im negativen Fall („Verdrängungsszenario“) kommt es zur Schließung nationaler Produktionskapazitäten in den Nehmerländern als Ergebnis von F&Ü. Dagegen sind keine Beispiele bekannt, wo Neugründungen direkt zum Abbau der Kapazitäten in MOEL geführt haben. Eher im Gegenteil führten letztere häufig zum Ausbau der Zulieferkapazitäten (vgl. Kfz-Industrie Tschechien).

d) Beim Markteintritt durch F&Ü generieren diese keinen direkten Zuwachs an Beschäftigung, da – wie bereits betont – in der Regel damit keine neuen Produktionskapazitäten verbunden sind. Auch zeitweilige Entlassungen sind vielfach mit F&Ü verbunden, während Neugründungen neue Beschäftigungsmöglichkeiten bereits zum Zeitpunkt des Markteintritts schaffen.

e) Direktinvestitionen in MOEL durch F&Ü haben auch eine Auswirkung auf die Wettbewerbssituation im Nehmerland. Sie können durchaus zu einer Einschränkung des Wettbewerbs im Zielland führen, als Ergebnis eines Verdrängungswettbewerbs gegenüber lokalen Firmen. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass vielfach die ADI durch F&Ü auch dazu beitragen, dass lokale Firmen vor dem totalen Untergang geschützt werden. Neugründungen erhöhen schon von der Sache her die Zahl der Firmen im Zielland und haben folglich keine Wirkung auf einen höheren Konzentrationsgrad.

f) Wenn die Effekte jedoch mehr aus einer längerfristigen Sicht betrachtet werden, dann zeigt sich allerdings, dass viele Unterschiede verschwinden (Punkte a-e). Gerade bei Privatisierungen folgten häufig nach F&Ü noch Anschlussinvestitionen (Ungarn), die ebenfalls einen neuen Zustrom von ADI in die Produktion bringen – analog zu den neuen Produktionsstätten. Gleichfalls folgen häufig nach den grenzüberschreitenden F&Ü in einer späteren Phase Transfers von Technologien und Managementenerfahrungen (Bsp. Heidelberger Zement und Beiersdorf in Polen). Dies ist immer dann der Fall, wenn die akquirierten Firmen einer intensiven Restrukturierung unterworfen sind (vgl. Beiersdorf Polska). Auch im Blick auf die Beschäftigungsentwicklung ist es vielfach mit F&Ü als Ergebnis von Folgeinvestitionen zu einem Wachstum der Beschäftigten gekommen. In der Praxis kann der Beschäftigungsabbau bei F&Ü im Zuge der Restrukturierungsmaßnahmen sogar weniger drastisch sein im Vergleich zu einer Situation, wo neue Produktionsstätten wettbewerbsschwache Firmen im Zielland eliminieren.

5. Fallbeispiel: Die Investitionen des Volkswagenkonzerns bei Skoda in Tschechien

Die Investitionen des Volkswagenkonzerns in Tschechien verdienen nicht nur deshalb Interesse, weil es sich um die größte ausländische Direktinvestition in den neunziger Jahren in der Region Mittel- und Osteuropa handelte. Diese ADI steht auch und vor allem für ein Musterbeispiel einer kreativen Kooperation, die eine zügige betriebliche Restrukturierung und Modernisierung eines tschechischen Unternehmens im Transformationsprozess ermöglichte.³⁵ So hat sich Skoda Auto als Ergebnis der ausländischen Direktinvestitionen von einem lokal begrenzten Produzenten eines einzigen Fahrzeugtypen zu einem vollwertigen Mitglied eines bedeutenden inter-

nationalen Automobilkonzerns entwickelt. Das Unternehmen Skoda Auto verkauft heute jährlich auf 78 Märkten weltweit fast eine halbe Million moderne und technisch ausgereifte Fahrzeuge in drei Modellreihen. Für den Erfolg der Direktinvestition von VW spricht somit nicht zuletzt die Tatsache, dass Skoda Auto sich als die einzige Marke Mittel- und Osteuropas erfolgreich unter den global agierenden Automobilherstellern etabliert hat und in der Fachwelt als „zentraleuropäischer Tiger“ bezeichnet wird.

Verfolgt man die Entwicklung der Investitionstätigkeiten von VW in Tschechien, so müssen folgende markante Schritte hervorgehoben werden, die wesentlich die Partnerschaft zwischen Skoda und VW prägten:

- April 1995: Der Vertrag über das Gemeinschaftsprojekt (*Joint Venture*) zwischen Skoda Auto und VW tritt in Kraft. Zu diesem Zeitpunkt hält VW einen Anteil von 30%.
- 1995: Bedingt durch die systematische Investitionstätigkeit hat sich der Anteil von VW auf 70% vergrößert.
- 1996: Beginn der Produktion der neuen Modellreihe Octavia auf der gemeinsamen Konzernplattform.
- Mai 2000: Die tschechische Regierung verkauft den restlichen Anteil an VW, wodurch Skoda zu einer 100%-Tochtergesellschaft der Volkswagen AG wird.
- 2001: Errichtung einer neuen Fabrik für die Produktion des anspruchsvollen Skoda-Superb. Das neue Werk in Kvasiny wird in einer Rekordzeit von nur 14 Monaten gebaut.

Die „sanfte“ ausländische Direktinvestition von VW in Tschechien zeichnet sich insgesamt durch eine ganze Reihe interessanter Merkmale und Aspekte aus (Konzernstrategie, Managementtransfer, Einbindung der Zulieferindustrie, Überwindung kultureller Unterschiede u. a.), die im Folgenden kurz skizziert werden, weil sie einen bestimmten Verallgemeinerungsgrad aufweisen und andere Investoren ermutigen diesem Beispiel einer gelungenen ausländischen Direktinvestition zu folgen.³⁶

1.) Im Unterschied zu anderen Anbietern (Renault, Volvo) war das Investment von VW von Beginn an darauf gerichtet, eine Gleichberechtigung der unterschiedlichen Produktionsstandorte im Konzern herzustellen, was bedeutet, die Option der ausschließlich „verlängerten Werkbank“ zu vermeiden. Diese Direktinvestition war auch nicht in erster Linie darauf gerichtet, den Markt nur abzudecken. Unter Nutzung der langen Tradition (100 Jahre Automobilbau in Tschechien) sowie des hohen fachlichen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter (auch bereits vor 1991!) sollte mit dieser Direktinvestition den Kunden des VW-Konzerns eine neue und eigenständige Marke zur Verfügung gestellt werden, die gleichermaßen hohe Qualität und günstige Preise bietet.

2.) Zu den charakteristischen Merkmalen der ADI von VW gehörte nicht nur die Modernisierung der Fertigung von Skoda, sondern auch die Ein-

bindung der tschechischen und slowakischen Zulieferindustrie (vgl. Tab.11 und Tab.12).

Es ist charakteristisch, dass das Unternehmen Skoda Auto versucht, den lokalen Standortvorteil der Tschechischen Republik bzw. auch der slowakischen Unternehmen über eine relativ hohe lokale Wertschöpfung der Zulieferung zu nutzen. Interessant ist dabei die Tatsache,³⁷ dass allein im

Tabelle 11: Überblick über die Entwicklung der Struktur der Zulieferer von Skoda Auto (2001)

Herkunft des Lieferanten	Anzahl	Umsatz mit Skoda in Mrd. CZK
Tschechische Unternehmen	290	65,4
Slowakische Unternehmen	25	1,4
Ausländische Unternehmen	918	31,3
	1233	98,1

Quelle: Skoda Auto, Unternehmensmaterial (März 2002).

Tabelle 12: Der Beitrag von Skoda Auto zur Entwicklung der Zulieferindustrie (am Beispiel der Bildung von *Joint Ventures*)

Herkunftsland des jeweiligen Partnerunternehmens	<i>Joint Ventures</i> mit bereits bestehenden Unternehmen in der Tschech. Republik/Slowakei	Neugründung von <i>Joint Ventures</i> (<i>Greenfield Investments</i>)
Deutschland	27	30
USA	11	2
Kanada	-	3
Belgien	2	1
Frankreich	2	1
Niederlande	2	-
Großbritannien	2	2
Spanien	-	2
andere Länder	5	-
Gesamt	51	41

Quelle: Skoda Auto, Unternehmensmaterial (März 2002).

Jahre 2000 65% des Einkaufsumsatzes über alle Fahrzeugreihen in der Tschechischen Republik/Slowakei realisiert wurden.

Studiert man die Entwicklung der Kooperation in den ersten Jahren, so waren die meisten lokalen Lieferanten nicht den Anforderungen von VW gewachsen. Deshalb hat Skoda in Kooperation mit VW aktiv eine intensive Lieferantenentwicklung betrieben. Dies vollzog sich über die Gründung neuer *Joint Ventures* oder auch über den Aufbau strategischer Wertschöpfungspartnerschaften. In jedem Fall konnten dabei die Lieferanten entweder ein eigenständiges Unternehmen oder durch Zusammenarbeit

mit einem ausländischen Partner ein *Joint Venture* bilden. Skoda Auto hat dabei seine Wertschöpfungspartnerschaft mit den Lieferanten so weit ausgebaut, dass deren Module in der neuen Montagehalle durch die Zulieferer selbst zusammengebaut, geprüft und direkt an die Montagelinie geliefert werden (Konzept der integrierten Montage). Ferner haben sich drei Zulieferfirmen unmittelbar auf dem Werksgelände von Skoda angesiedelt und produzieren in Sichtweite zur Produktion solche Komponenten wie Bug, Kabelbaum oder kleinere Vormontagegruppen.

3.) Die Direktinvestition bei Skoda ist stark ausgerichtet auf eine konsequente Nutzung der Vorzüge der konzerninternen internationalen Arbeitsteilung. Ausdruck hierfür ist das Konzept der internationalen Verbundfertigung, was es ermöglicht, Skoda in die globalen Fertigungsstrukturen einzubinden. (Ein Drittel der Produktion bei Skoda ist für den „West-export“ an VW vorgesehen.) Ein aktuelles Beispiel des wirkenden Konzernverbundes ist die Fertigung des Spitzenmodells „Superb“ in Kvasiny (Nutzung der VW-Konzernplattform). Ferner stellt Skoda als Resultat der Investition in einem neuen Getriebewerk (2000) Getriebe der Konzernreihe MQ 2000 her, die auch für den Einbau in den Polo (Pressburg), für den Audi A2 (Neckarsulm) und im Montagewerk für den New Beetle in Mexiko genutzt werden. Allerdings soll auch auf eine negative Erscheinung verwiesen werden, die aus dem internationalen Verbund (Verhältnis lokal:global) resultiert:³⁸

„Augenfällig sind die Auswirkungen der Plattformstrategie, wenn man sich das veränderte Verhältnis in der Beschaffung vor Augen führt. Obwohl sich mit dem starken Kapazitätswachstum von Skoda, der Verdopplung der Produktion, das Volumen des lokalen Einkaufs ebenfalls fast verdoppelte, hat sich das Verhältnis von Local und Global Content zugunsten der ausländischen Importe verschoben. Von 80 Prozent aus lokaler Beschaffung im Jahr 1996 auf 70 Prozent in 1998. Mit dem Nachfolgemodell in der Kleinwagen-Baureihe, das künftig ebenfalls auf einer VW-Plattform basiert, wird ein weiterer Rückgang erfolgen. Voraussichtlich wird der Teileimport aus dem Westen dann auf einen Anteil von 40 Prozent steigen und ein Verhältnis erreichen, das auch dem jetzigen Mittelklassemodell schon zugrunde liegt.“

4.) Im Zuge der Realisierung des Investitionsprojektes bei Skoda wurde der Herausbildung eigenständiger und hoch qualifizierter lokaler Manager ganz große Bedeutung beigemessen. Im Unterschied zu vielen anderen ausländischen Direktinvestitionen in MOE vollzog sich dabei keine einfache, schematische Übertragung von VW-spezifischen Methoden, Lösungen auf den Skoda-Standort. Dies geschah ganz bewusst so, um nicht nur kulturelle Konflikte zu vermeiden, sondern vielmehr aus der Herkunft, Tradition und Entwicklungen von Skoda gewachsene Werte, Ansätze und

kulturelle Unterschiede nicht zu ignorieren, sondern sie einzubringen in die Modernisierungskonzepte. Hierfür wurde der Know-how-Transfer in den ersten drei Jahren durch Manager und führende Mitarbeiter der VW-Gruppe geleistet, die jeweils für ca. drei Jahre zu Skoda kamen. Konkret bedeutet dies, dass entscheidende Positionen (Vertrieb, Produktion, Personal u. a.) durch ein Tandem aus dem tschechischen und einem deutschen Manager gemeinsam wahrgenommen werden. Danach qualifizierte und betreute die VW-Führungskraft den lokalen tschechischen Manager. Interessant in diesem Fall ist also, dass sich mit zunehmender Verantwortungsübernahme der deutsche Manager aus den operativen und strategischen Aufgaben zurückzieht und sich mehr auf die Betreuung konzentrierte. Diese Praxis gilt im Wesentlichen als erfolgreich abgeschlossen etwa mit dem Zeitpunkt der vollständigen Übernahme von Skoda durch VW (Mai 2000). Eine entscheidende Voraussetzung für die weitestgehende Vermeidung interkultureller Zielkonflikte in der Praxis des täglichen Zusammenwirkens waren und sind bis heute die fundierten interkulturellen Seminare für neue Führungskräfte, die aus dem Mutterhaus des VW-Konzerns zu Skoda Auto kommen.

5.) Standortvorteile wie hohes fachliches Qualifikationsniveau insbesondere im Fertigungsbereich wie auch die niedrigeren Arbeitskosten der Mitarbeiter wurden strategisch umgesetzt in einer Reihe von Vorgangsweisen, die sich von anderen westlichen Konkurrenten in der Automobilindustrie klar unterscheiden. Ein praktisches Beispiel liefert hierfür das Herangehen an die Fertigungstiefe im Unternehmen sowie an die Relationen zwischen Mechanisierung, manueller Arbeit und Automatisierung. Was die Fertigungstiefe betrifft, die zunächst natürlich bei der Bildung des *Joint Ventures* auch stark von früheren planwirtschaftlichen Mechanismen und Denkweisen geprägt war (Autarkiestreben, hohe Bevorratung), so gab es zunächst auch einige erforderliche Ausgliederungen (von Segmenten wie z. B. Kabelstrangfertigung, Auspuffanlagen, Sitzgestelle u. a.).³⁹

Dennoch hat sich im gegebenen Fall (grenzüberschreitendes Gemeinschaftsprojekt bei Wahrung komparativer Vorteile) eine relativ hohe Fertigungstiefe – im Unterschied zu anderen Autoproduzenten – als ein internationaler Wettbewerbsvorteil erwiesen. Eigenherstellungen minimieren Rohteile und Logistikkosten im Unternehmen Skoda Auto. So ist es daher bis heute wichtig, einerseits den Automatisierungsgrad nicht weiter anzuheben (Nutzung von Vorteilen bei arbeitsintensiven Fertigungsprozessen im internationalen Vergleich!) und bei wichtigen Fertigungen die Prozesskette beizubehalten bzw. auszubauen und zu vertiefen. Als ein gravierender Vorteil erweist sich hier der eigene Werkzeugbau, der es ermöglicht, bei gleicher Qualität Werkzeuge um mindestens dreißig Prozent günstiger herzustellen als in Westeuropa.

6.) Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der ADI von VW in Tschechien zeigt sich schließlich in folgenden Größen:

- Mit dem Umsatz von ca. 154 Mrd. CZK (2001) ist Skoda Auto das größte Industrieunternehmen der tschechischen Republik (ca. 8 Mrd. DM 2001).
- Knapp ein Viertel der gesamten Auslandsinvestitionen fließen in die tschechische Autoindustrie (davon 14% VW in Skoda Auto und 10% von ausländischen Firmen der Zulieferindustrie in tschechische Partnerfirmen).
- Mit den lokalen Zulieferanten beschäftigt Skoda ca. 10% aller tschechischen Arbeitskräfte.
- Auf den Skoda-Export entfällt ca. 10% des gesamten tschechischen Exports.

6. Wirtschaftliche Schlussfolgerungen

Ungeachtet der Tatsache, dass bei wachsenden Direktinvestitionen die Kapitalakkumulation in den mittelosteuropäischen EU-Beitrittsländern zunehmend „von außen“ gesteuert wird, gibt es zu wachsenden ADI in MOEL keine generelle Alternative. Auch nach dem EU-Beitritt sind die MOEL weiterhin auf einen kontinuierlichen Zustrom von ADI und die damit verbundenen Transfers an Technologien, Management- und Marketingtechniken angewiesen. Schließlich werden die ADI den EU-Marktzugang der Unternehmen aus den MOEL wesentlich erleichtern und die Betriebe noch intensiver in die globalen Wertschöpfungsketten transnationaler Unternehmen einbinden. Aus der Sicht der Wirtschaftspolitik in den EU-Beitrittsländern rücken folgende Aspekte in den nächsten Jahren in den Mittelpunkt:

1.) Nach Ungarn werden in Kürze auch in den anderen EU-Beitrittsländern (Tschechien, Polen, Estland) die Privatisierungsprozesse, die eine wesentliche Triebkraft der ADI darstellten, abgeschlossen sein. Daher müssen jetzt schon Vorkehrungen getroffen werden für den Zeitraum nach dem Abschluss der Privatisierungen. Dies kann nur kompensiert werden, wenn die Wirtschaftspolitik noch gezielter Neugründungen fördert oder die ausländischen Unternehmen anregt, konzentriert ihre Gewinne zu reinvestieren. Gelingt dies nicht, dann werden die Wachstumsimpulse, die von den ADI auf den Binnenmarkt der MOEL ausgehen, wesentlich geringer sein, als dies bisher der Fall gewesen ist.

2.) Die nationalen Wirtschaftspolitiken können ihrerseits einen wichtigen Beitrag leisten, den Zufluss an ADI weiter hoch zu halten, wenn sie sich darauf orientieren, die Investitionsbedingungen weiter spürbar zu verbessern. Dies schließt gleichzeitig den konsequenten Abbau der Investitionshemmnisse ein (Mängel in den administrativen Abläufen, Defizite in der Infrastruktur, Situation an den Grenzübergängen, schlechte Zahlungsmoral u. a.).

3.) Ausländische Investoren sind in der Regel nicht an einzelnen Ländern „als Ganzes“ interessiert, wenn sie neue Standorte suchen. Immer mehr gewinnen regionale Industrie-*Cluster* an Gewicht, wenn es darum geht, ADI zu attrahieren. Maßnahmen zur einfachen Öffnung der nationalen Märkte und zum Abbau der Handelshemmnisse reichen nicht mehr aus. Die Wirtschaftspolitik muss es lernen, die geeigneten regionalen Standorte noch besser zu vermarkten und noch gezielter solche spezifische *Cluster* zu formieren, die auf den komparativen Wettbewerbsvorteilen in den einzelnen MOEL basieren. Hierbei muss die Wirtschaftspolitik berücksichtigen, dass die EU-Beitrittsländer mit ihrer Hinwendung zu den stärker wertschöpfungsintensiven Aktivitäten zu direkten Konkurrenten werden für andere „*emerging locations*“.

4.) Die Wirtschaftspolitik wird sich künftig verstärkt dem Problem der dualen Strukturen ihrer nationalen Wirtschaften stellen müssen. Hierbei sollten wechselseitig noch gezielter – ausgehend von der Realisierung des Szechenyi-Planes in Ungarn – Erfahrungen studiert und genutzt werden. Dabei ist zu beachten, dass das Problem der dualen Strukturen in den MOE-Wirtschaften nicht nur hinsichtlich der Unternehmenssektoren, sondern auch territorial (regional) in Erscheinung tritt. Da das Auftreten dualer Strukturen im Gefolge zunehmender ADI kein spezifisches Phänomen der MOEL darstellt (vgl. Tendenzen in Irland und Portugal), bietet sich ein Studium der dort gesammelten Erfahrungen an.

5.) Ein Grundmangel in allen Wirtschaften der MOEL bestand bisher darin, dass es zu wenig gelang, *Spillover*-Effekte als Resultat der ADI zu entfalten und zu nutzen. Die bisher nicht ausreichend gelungene Integration der kleinen- und mittelständischen Unternehmen in die internationalen Produktionssysteme multinationaler Großunternehmen ist letztlich ein Ausdruck der bestehenden dualen Strukturen. Die Aufgabe der Wirtschaftspolitik ist es daher, künftig solche Instrumente zu entwickeln, mit denen sich der stark exportorientierte Sektor und der Sektor der klein- und mittelständischen Unternehmen verbinden lassen. Praktisch bedeutet dies den Aufbau eines Netzwerkes zwischen multinationalen Unternehmen und den KMU in den MOEL.⁴⁰

6.) Die sich nunmehr in der Praxis real vollziehende Osterweiterung der EU ist für die Wirtschaften in den MOEL mit Blick auf potenzielle Zuwächse in ADI zugleich Chance und Herausforderung. Einerseits ist die Mitgliedschaft in einer starken regionalen Wirtschaftsgemeinschaft immer ein Mittel, das die Anziehungskraft für die ADI erhöhen kann. Die Integration in den europäischen Wirtschaftsraum fördert nicht nur die ADI zwischen den alten und den neuen EU-Mitgliedsländern. Internationale Erfahrungen zeigen schließlich, dass die Einbindung in wirtschaftliche Integration auch Direktinvestitionen aus Drittländern fördern kann (Südkorea, Russland, China u. a.).

Die EU-Erweiterung ist jedoch auch mit neuen Herausforderungen für die nationalen Wirtschaftspolitiken verbunden. Hier soll vor allem die Harmonisierung der Instrumente zur Förderung der ADI erwähnt werden (vgl. strittige Gewährung von zehnjährigen Steuerbefreiungen für westliche Großunternehmen). Gerade in der Automobilindustrie wächst teilweise die Forderung, jene Verzerrungen des europäischen Wettbewerbes jetzt mit der EU-Osterweiterung abzuschaffen, die sich aus den enormen Steuervorteilen bei Ansiedlung von westlichen Produktionen ergeben.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. Economic Trend Report (2003) 37.
- ² Stiglitz (2002) 92.
- ³ Barry (2003) 187 ff.
- ⁴ Zschiedrich (2002) 117 ff.
- ⁵ Hunya (2002) 21/22.
- ⁶ Szechenyi Plan (2001) 17 ff.
- ⁷ Zschiedrich (2003) 332-352.
- ⁸ Nunnenkamp (2000) 188.
- ⁹ World Investment Report (2003) 59 ff.
- ¹⁰ Inotai (2003) 30.
- ¹¹ Vgl. Kelleher Consultants (1999), Investitionsleitfaden Slowenien (2001) und Rojec (2001) 10 ff.
- ¹² World Investment Report (2003) 59 ff.
- ¹³ Inotai (2003) 30.
- ¹⁴ World Investment Report (2003).
- ¹⁵ Hanzl (2001).
- ¹⁶ Ebendort 26 ff.
- ¹⁷ World Investment Report (2003) 61.
- ¹⁸ Ebendort 61.
- ¹⁹ Vgl. ERT-Analyse (2000) 31 ff.
- ²⁰ Ebendort 31 ff.
- ²¹ Zschiedrich (2002).
- ²² European Round Table Studie (2002).
- ²³ Zschiedrich (2000).
- ²⁴ Dietz, Protsenzko, Vincentz (2001) 4-58.
- ²⁵ Kusic, Cvijanovic (2003) 83.
- ²⁶ Nunnenkamp (2000) 198.
- ²⁷ World Investment Report (2000) 159.
- ²⁸ Du Pont (2000) 139.
- ²⁹ Zschiedrich (2002) 132 ff.
- ³⁰ Altzinger (2001) 78.
- ³¹ Vgl. Price Waterhouse Coopers (2003) 12f.
- ³² Zschiedrich (2002).
- ³³ World Investment Report (2000) 170.
- ³⁴ Zukowska-Gagelmann (2001).
- ³⁵ Dörr, Kessel (2001) 25 ff.
- ³⁶ Ebendort 7 ff.
- ³⁷ Büsching (2001) 5.
- ³⁸ Dörr, Kessel (2001) 41.

³⁹ Büsching (2001) 3.

⁴⁰ Inotai (2003) 30.

Literatur

- Altzinger, Winfried, Die Entwicklung der österreichischen Direktinvestitionen in den mittel- und osteuropäischen Ländern sowie deren Auswirkungen auf Handel und Beschäftigung (Wien 2001).
- Barry, Frank, EU-Accession and Perspective for FDI Flows to Ireland, in: Herrmann, Heinz; Lipsey, Robert (Hrsg.), *Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries* (Berlin/Heidelberg/New York 2003) 187-208.
- Blomström, Magnus; Kokko, Ari, The Economics of Foreign Direct Incentives, in: Herrmann, Heinz; Lipsey, Robert (Hrsg.), *Foreign Direct Investment in the Real and Financial Sector of Industrial Countries* (Berlin/Heidelberg/New York 2003) 37-56.
- Büsching, Karl-Günter, Skoda-Auto a.s. – eine erfolgreiche Investitionsentscheidung in Tschechien (4. Deutscher Außenwirtschaftstag, Bremen 2001).
- Burger, Bettina, Ausländische Direktinvestitionen, technologische Spillover-Effekte und industrielle Entwicklung am Beispiel Mexiko (Hamburg 1998).
- Dauderstädt, Michael, Überholen ohne einzuholen: Irland – ein Modell für Mitteleuropa? (FES, Bonn 2001).
- Dietz, Barbara; Protsenko, Alexander; Vincentz, Volkhard, Direktinvestitionen in Osteuropa und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Deutschland (=Working Papers Osteuropa Institut, Nr. 229, München 2001) 4-58.
- Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja; Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen – Ergebnis aus Transfer und Transformation (= WZB-Papers Nr. 603, Berlin 1997).
- Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja, Kooperation und Asymmetrie: Das Entwicklungsprofil eines betrieblichen Ost- Westprojektes (=WZB- Papers FS II 01-203, Berlin 2001)
- Dörrenbächer, Christoph, Einzelwirtschaftliche Anforderungen einer erfolgreichen Modernisierung durch Auslandskapital: Einige Anmerkungen am Beispiel ausländischer Tochtergesellschaften in Ungarn, in: *Osteuropa-Wirtschaft* 4 (2002) 354-375.
- Dunning, John, *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprises* (London 1995).
- East-West Win-Win Business Experience (=Report by the European Round Table of Industrialists (ERT), Brüssel 1999).
- Hanzl, Doris, Development and Prospects of the Chemicals, Chemical Products and Man-made Fibres Sector in the CEECs (=WIIW Industry Studies 3, Wien 2001).
- Hunya, Gabor, Integration through Foreign Direct Investment (Wien, Cheltenham 2000) 20-23.
- Hunya, Gabor, Ausländische Direktinvestitionen in Osteuropa (=Austria Bank Report 3, Wien 2002).
- Hunya, Gabor; Stankovsky, Jan, Foreign Direct Investment in CEECs and the Former Soviet Union with Special Attention to Austrian FDI Activities, in: WIIW-WIFO-Database (Wien 2003).
- Inotai, Andras, Unternehmensnetzwerke und gute Ausbildung, in: *Ost-West-Contact* 7 (2003) 30-32.
- Jost, Thomas; Nunnenkamp, Peter, Deutsche Direktinvestitionen in Entwicklungs- und Reformländern: Haben sich die Motive gewandelt? in: *Die Weltwirtschaft* 1 (2003) 107-130.
- Kelleher, Tom (Consultants), Shannon Development, Ireland, Slovenia: Support to the Trade and Investment Promotion Office (Dublin 1995).
- Kussic, Sinisa, The importance of FDI-Stimulating Economic Growth in Croatia, in: *Osteuropa-Wirtschaft* 1 (2003) 82-92.

- Kutschker, Michael; Schmid, Stefan, Internationales Management (Oldenburg 2004).
- Nunnenkamp, Peter, Ausländische Direktinvestitionen und gesamtwirtschaftliches Wachstum in Entwicklungs- und Schwellenländern, in: Die Weltwirtschaft 2 (2000) 187-206.
- Prieue, Jan, Direktinvestitionen im Transformationsprozess – Hoffnungsträger oder Mythos?, in: Wirtschaft und Gesellschaft 2 (1997) 233-255.
- Stiglitz, Joseph, Die Schatten der Globalisierung (Berlin 2002).
- Szechenyi-Plan, Ungarns Entwicklungsplan (Budapest 2001).
- World Investment Report, Cross-border Mergers and Acquisitions and Development (Genf, New York 2000).
- World Investment Report, FDI Policies for Development – National and International Perspectives (Genf, New York 2003).
- Zschiech, Harald; Keller, Ansgar, Theorie und Praxis der Markterschließung in Mitteleuropa (Stuttgart 1999).
- Zschiech, Harald, Strategische Ost-West-Wertschöpfungspartnerschaften, in: Osteuropa-Wirtschaft 3 (2001) 379-395.
- Zschiech, Harald, Internationales Management im Spannungsfeld von Transformation und Globalisierung, in: Schmeißer, Wilhelm (Hrsg.), Internationales Personalmanagement (München 2001) 125-147.
- Zschiech, Harald, East-West Joint-Venture als Lerninstrumente im Transformationsprozess; in: Schwaninger, Markus (Hrsg.), Lernende Organisationen (Berlin 2000).
- Zschiech, Harald, Regionale Industriecluster – Anziehungspunkt für ausländische Direktinvestitionen in MOEL; in: Osteuropa-Wirtschaft 4 (2003) 332-352.
- Zschiech, Harald, Globalisierung – Chance und Herausforderung für die Wirtschaften in Mitteleuropa, in: Berichte der Internationalen Vereinigung für Weltwirtschaft und Weltpolitik 3 (2003) 16-32.
- Zukowska-Gagelmann, Katarzyna, Productivity Spillovers from FDI – The case of Poland (Frankfurt am Main 2001).

Zusammenfassung

Die mittel- und osteuropäischen Beitrittsländer haben sich in den letzten zehn Jahren zu einer attraktiven Zielregion für ausländische Direktinvestitionen (ADI) entwickelt. Ungeachtet der ungleichen regionalen Verteilung so wie der umstrittenen Wirkungen der ADI auf die Zielländer (Herausbildung dualer Strukturen in den Wirtschaften der MOEL, regionale Disparitäten, unzureichende *Spillover*-Effekte und negative Impulse auf die Leistungsbilanzen durch zunehmende Importe) besitzen die ADI ein enormes Potenzial, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in den Beitrittsstaaten zu erhöhen. Ein herausragendes Praxisbeispiel liefert in diesem Zusammenhang das Investment des Volkswagenkonzerns in Tschechien, was dazu führte, dass sich Skoda Auto a.s. zu einem vollwertigen Teilunternehmen eines global operierenden Automobilkonzerns entwickelt hat.

Die erzielbaren Effekte von ADI hängen von zahlreichen Einflussfaktoren ab, darunter vor allem auch von den konkreten Formen (Akquisition, Fusion, Neugründung, *Joint Venture*), in denen die ADI realisiert werden. Es wird in künftigen Untersuchungen darauf ankommen, noch differenzierter den Einfluss regionaler Aspekte (z. B. *Cluster*-Bildungen) sowie unterschiedlicher Motive (marktorientierte oder effizienzorientierte ADI) und Formen (Neugründung oder F&Ü) auf die unmittelbaren Investitionseffekte zu untersuchen.