

Auslandsdirektinvestitionen in Entwicklungs- und Reformländern

Hoffnungsträger der Entwicklungsfinanzierung

Die DEG

Die DEG, ein Unternehmen der KfW-Gruppe, strukturiert und finanziert seit 40 Jahren Investitionen privater Unternehmen in Afrika, Asien, Lateinamerika sowie in Mittel- und Osteuropa.

Sie investiert in rentable, ökologisch und sozial tragfähige sowie entwicklungspolitisch sinnvolle Projekte, mit dem Ziel, privatwirtschaftliche Strukturen in Entwicklungs- und Reformländern zu etablieren und auszubauen. Um dadurch eine Grundlage zu schaffen: für nachhaltiges Wirtschaftswachstum und eine dauerhafte Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen.

DEG – Deutsche Investitions- und
Entwicklungsgesellschaft mbH
Belvederestraße 40, 50933 Köln

Telefon: (+49 221) 49 86-0
Telefax: (+49 221) 49 86-290
E-Mail: businessrelations@deginvest.de
www.deginvest.de

DEG

DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH

Wir unternehmen Entwicklung.

DEG

DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH





Inhalt

Vorworte

- 4 **DEG – FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG DES PRIVATSEKTORS**
Hans W. Reich, Sprecher des KfW-Vorstandes, und Wolfgang Kroh, Mitglied des KfW-Vorstandes und stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der DEG
- 5 **GLOBALISIERUNG VERANTWORTUNGSVOLL GESTALTEN**
Heidemarie Wieczorek-Zeul, Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
- 6 **ENTWICKLUNG UND RENDITE SCHLIEßEN SICH NICHT AUS**
Johannes-Jürgen Bernsen und Dr. Winfried Polte, Geschäftsführer der DEG

Privatwirtschaft – Motor der Entwicklung

- 8 **ADI UND INTERNATIONALE FINANZINSTITUTIONEN**
Rolle für den privaten Sektor in Entwicklungs- und Reformländern
- 19 **ERFOLGREICH IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN INVESTIEREN**
Gut planen, Risiken beherrschen, richtig finanzieren

Unternehmerische Erfahrungen

- 26 **BRASILIEN – TRADITIONELLER STANDORT FÜR DEUTSCHE INVESTITIONEN**
Deutsche Investitionen in Brasilien
- 35 **MIT DER WELLE DER ERSTEN EUPHORIE**
Erfahrungen eines deutschen Unternehmens in China
- 37 **INVESTITIONSENTSCHEIDUNG POLEN**
Produzieren für den Europäischen Markt
- 40 **DAIMLERCHRYSLER AG IM SÜDLICHEN AFRIKA**
Herausforderungen und Ausblick

Wettbewerb um ADI

- 42 **AUSLANDSDIREKTINVESTITIONEN UND IHRE RAHMENBEDINGUNGEN**
ADI – viel mehr als nur Kapital

Impressum

Redaktion: Prof. Dr. Hans-Gert Braun (verantw.), Dr. Ortrun Froehling, Christiane Weiß

Gestaltung: werkstudio. werbung und design GmbH, Düsseldorf

Druck: Margreff Druck GmbH, Essen

Fotos: getty images (Seite 1, 2, 7, 25, 26, 35, 37, 41), zefa (Seite 35)

ISBN-Nr.: 3-933108-19-5

DEG – Förderung der Entwicklung des Privatsektors

Die DEG, 1962 gegründet, wird im September dieses Jahres 40 Jahre alt. Sie ist damit eine der ältesten entwicklungspolitischen Institutionen in der Bundesrepublik Deutschland.

Die Idee der Privatwirtschaftsförderung als Beitrag zur Entwicklung der Volkswirtschaften in Entwicklungsländern lag der DEG-Tätigkeit von Anbeginn zu Grunde. Die große Bedeutung der Privatwirtschaft für den Entwicklungsprozess wird in den letzten Jahren zunehmend anerkannt und gewürdigt. Zugleich ergeben sich aus der Neubestimmung der Rollen von Staat und Privatwirtschaft Chancen für neue Partnerschaften, die den Entwicklungsprozess deutlich voranbringen, vor allem im Bereich der öffentlichen Infrastruktur.

Die DEG hat sich in der Förderung der Privatwirtschaft in Entwicklungsländern über Jahrzehnte eine hohe fachliche Kompetenz erworben, die international respektiert ist, und die auch den im Transformationsprozess stehen-

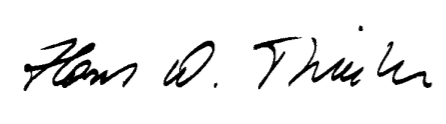
den Staaten in Mittel- und Osteuropa zugute kommt.

Wie alle entwicklungspolitischen Institutionen ist die DEG auf die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung ausgerichtet. Sie trägt mit ihrer Arbeit vorrangig zur Schaffung von Arbeitsplätzen und Einkommen bei und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Lebensbedingungen und zur Bekämpfung der Armut in den Entwicklungsländern.

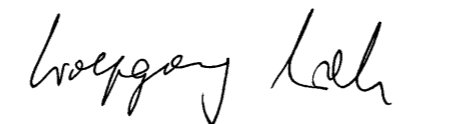
Die Gründung der DEG als Förderinstitut für die Entwicklung des Privatsektors in den Entwicklungsländern erfolgte in instrumenteller Komplementarität zu der damals bereits in der bilateralen staatlichen Entwicklungszusammenarbeit tätigen KfW. Die Integration der DEG in die KfW-Gruppe im Jahre 2001 nutzt die Chancen unterschiedlicher Instrumente in einem gemeinsamen Geschäftsfeld. Sie hat die bruchlose Fortführung des ent-

wicklungspolitischen Auftrags der DEG ermöglicht und bietet Grundlage und Perspektive für einen längerfristigen, stabilen Expansionspfad des Unternehmens.

Als Gesellschafter wünschen wir der DEG, dass sie im Verbund der KfW-Gruppe als modernes und effizientes Institut der Entwicklungsfinanzierung weiterhin erfolgreich tätig sein wird.



Hans W. Reich
Sprecher des Vorstandes der KfW



Wolfgang Kroh
Mitglied des Vorstandes der KfW und stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der DEG

Globalisierung verantwortungsvoll gestalten

Bilanz und Perspektiven der Entwicklungspartnerschaft mit der Privatwirtschaft im Kontext von 40 Jahren erfolgreicher Arbeit der DEG.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts steht die Welt vor der großen Herausforderung, Globalisierung verantwortungsvoll zu gestalten. Armut, Umweltzerstörung, kriegerische Auseinandersetzungen betreffen und bedrohen die Menschen nicht nur am unmittelbaren Ort des Geschehens, sie haben ein globales Ausmaß erreicht, bei dem es um die Zukunftsfähigkeit unserer Erde und der auf ihr lebenden Menschheit insgesamt geht. Die vor uns liegenden Zukunftsaufgaben betreffen Industrie- wie Entwicklungsländer gleichermaßen. Zur Überwindung der sozialen, ökologischen und politischen Probleme der Welt wird es darauf ankommen, über die in Monterrey beschlossenen verstärkten Anstrengungen der öffentlichen Institutionen hinaus, das Potenzial des Privatsektors noch stärker als bisher zu mobilisieren.

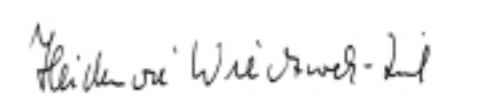
Grundlage für nachhaltigen entwicklungspolitischen Erfolg aller privatwirtschaftlichen Aktivitäten sind entwicklungsfördernde Rahmenbedingungen. Sie mitzugestalten ist zentrale Aufgabe partnerschaftlicher Entwicklungspolitik der Bundesregierung. Die Bundesregierung wird sich hier auch zukünftig mit bewährter Unterstützung der DEG und der KfW-Gruppe engagieren. In den letzten zwei Dekaden hat sich unter wachsender Beteiligung der Entwicklungsländer das Welthandelsvolumen vervierfacht. Die vergleichsweise krisensicheren und verschuldungsneutralen ausländischen

Direktinvestitionen in Entwicklungsländern haben sich zwischen 1990 und 2000 von 25 Mrd. auf 167 Mrd. USD p.a. erhöht und übertreffen die öffentlichen Entwicklungsleistungen um ein Vielfaches. Die DEG hat in den 40 Jahren ihres Bestehens über 1.000 Unternehmen in über 100 Entwicklungs- und Reformländern mit insgesamt fast 5 Mrd. Euro mitfinanziert und beratend begleitet. Dadurch wurden Gesamtinvestitionen in Höhe von über 32 Mrd. Euro ermöglicht. Sie hat damit unternehmerische Initiative, Kapital und Know-how als privatwirtschaftlichen Beitrag für soziale und wirtschaftliche Entwicklung mobilisiert. Das Wirken der DEG in Partnerschaft mit privaten Unternehmen in der Entwicklungsfinanzierung ist heute wichtiger denn je, auch und gerade im Rahmen des Programms „Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft“ (PPP-Programm), welches die Bundesregierung vor drei Jahren aufgelegt hat. Dieses Programm unterstützt unternehmerische Maßnahmen in Entwicklungsländern, die über das Kerngeschäft des Unternehmens hinausgehende, entwicklungspolitisch relevante Wirkungen erzielen. Es hat katalytischen Charakter und soll der bereits traditionell bestehenden Entwicklungspartnerschaft mit der Wirtschaft zusätzliche Impulse geben. Durch Kooperation von Staat und Privatunternehmen soll private Kreativität und privates Kapital für Entwicklung freigesetzt und genutzt werden.

Besondere Herausforderungen und Möglichkeiten eröffnen sich hier beispielsweise im

Energiesektor. Die Bereitstellung von ausreichender und sicherer Energie ist einer der Schlüsselfaktoren zur Entwicklung und Armutsbekämpfung. Erhöhter Energieverbrauch erhöht jedoch auch die Bedrohung für das globale Klima. Die Lösung liegt in einer Entkoppelung der wirtschaftlichen Entwicklung vom Verbrauch fossiler Energien durch Verbesserung der Energieeffizienz und Förderung erneuerbarer Energien. Durch Beteiligungen und langfristige Darlehen unterstützt die DEG deutsche Firmen und Unternehmen in Partnerländern bei ihrem Engagement zur Umsetzung dieser wichtigen Herausforderungen im Energiesektor und setzt sich so maßgeblich für Armutsbekämpfung und Umweltschutz ein.

Die DEG hat mit der Förderung privatwirtschaftlicher Kooperationen dazu beitragen können, einen wichtigen Grundstein für selbstbestimmte Entwicklung in vielen Staaten mit entwicklungsfördernden Rahmenbedingungen zu legen. Ich gratuliere der DEG für diese beeindruckende Bilanz und bin mir sicher, dass diese erfolgreiche Arbeit durch die im vergangenen Jahr erfolgte Verbindung der DEG mit der KfW weitere zukunftsweisende Impulse erhalten wird.



Heidmarie Wieczorek-Zeul,
Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Entwicklung und Rendite schließen sich nicht aus

Die DEG wird 40 Jahre alt – und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit Stolz auf eine kontinuierliche und erfolgreiche Finanzierungs- und Beratungstätigkeit in diesen vier Jahrzehnten blicken. Die DEG hat sich immer als ein zentrales Element der deutschen Entwicklungszusammenarbeit gesehen. Die positive Geschäftsentwicklung der letzten Jahre ist eine Bestätigung für ihr Wirken. Die DEG wird ihre Arbeit weiterhin an den entwicklungspolitischen Zielsetzungen des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung orientieren.

Auch in Zukunft wird die DEG einen konsequenten Wachstumspfad beschreiten, der großer Anstrengungen bedarf. Dabei kann sie einerseits auf die Unterstützung ihres neuen Gesellschafters, der Kreditanstalt für Wiederaufbau, zählen. Zum anderen steht und fällt ihre künftige Entwicklung mit ihren Partnern in der Privatwirtschaft. Gemeinsam mit starken Partnern wird sie auch weiterhin Erfolg

versprechende Projekte realisieren. Die DEG will daher ihre Kunden mit Kompetenz und Qualität überzeugen und das in sie gesetzte Vertrauen weiter ausbauen.

An dieser Stelle weisen wir auch auf unsere Schwesterinstitutionen hin wie die European Development Finance Institutions (EDFI) in der Europäischen Union und die International Finance Corporation (IFC), mit denen uns eine vertrauensvolle, langjährige Zusammenarbeit verbindet.

Die DEG dankt ihren Partnern für 40 Jahre fruchtbarer Kooperation – und allen Institutionen, die wichtige Unterstützung leisten, damit unsere Projekte zu einem Erfolg werden. Stellvertretend für viele seien hier die Südliches Afrika Initiative der Deutschen Wirtschaft (SAFRI) und die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo genannt, die dankenswerterweise auch an dieser Publikation mitgewirkt haben.



Johannes-Jürgen Bernsen
Geschäftsführer der DEG

All unsere gemeinsamen Anstrengungen, in unseren Partnerländern nachhaltige Entwicklung zu fördern, fruchten nur dann, wenn die Länder selbst mit förderlichen Rahmenbedingungen die unabdingbaren Voraussetzungen schaffen. Ausländische Direktinvestitionen fließen – wie die Weltbank erst unlängst betont hat – unabhängig von ihrer Entwicklungsstufe in alle Entwicklungsländer, wenn das Investitionsklima dort geeignet ist. Die DEG wird deshalb in allen reformbereiten Ländern auch weiterhin daran arbeiten, über den Ausbau der Privatwirtschaft zu Armutsbekämpfung und nachhaltiger Entwicklung beizutragen.



Dr. Winfried Polte
Geschäftsführer der DEG

Privatwirtschaft – Motor der Entwicklung

ADI und Internationale Finanzinstitutionen

Peter Woicke, Executive Vice President, International Finance Corporation (IFC)

Erfolgreich in Entwicklungsländern investieren

Dr. Winfried Polte, Sprecher der Geschäftsführung der DEG



ADI und Internationale Finanzinstitutionen

Rolle für den privaten Sektor in Entwicklungs- und Reformländern

Ausländische Direktinvestitionen (ADI) haben für die Wirtschaft in Entwicklungsländern besondere Bedeutung als Finanzierungsquelle und als Möglichkeit zum Technologietransfer und zur Produktivitätsverbesserung. Die Internationalen Finanzinstitutionen für den privaten Sektor (IFIs) spielen eine wichtige Rolle zur Förderung von Auslandsinvestitionen und zur Entwicklung der Privatwirtschaft generell. In diesem Artikel sollen zunächst die allgemeine Bedeutung des privaten Sektors für Entwicklung und Armutsbekämpfung und die besondere Aufgabe der ADI dabei betrachtet und schließlich der Beitrag der IFIs untersucht werden.

ADI und Entwicklung

Die Rolle des privaten Sektors

Wir leben in einer Zeit, in der das Potenzial für schnelles Wachstum besteht. Im zwanzigsten Jahrhundert konnte eine Reihe von Ländern ihr Pro-Kopf-Einkommen binnen eines Jahrzehnts verdoppeln, so zum Beispiel

Botswana, Chile, China und Thailand. Möglich ist dies heute, weil die Länder erfolgreiche Strategien („best practices“) von anderen Ländern übernehmen und so rasche Produktivitätsverbesserungen erreichen können. Früher dauerten solche Wachstumsprozesse wesentlich länger. Im 19. Jahrhundert benötigte beispielsweise Großbritannien 60 Jahre, um sein Pro-Kopf-Einkommen zu verdoppeln¹.

Für die Erfüllung der Erwartungen auf rasches Wirtschaftswachstum spielen private Investitionen eine wichtige Rolle (Abb. 1). Neuere Untersuchungen haben gezeigt, dass private Investitionen das Wachstum viel stärker beeinflussen als öffentliche Investitionen. Sie implizieren darüber hinaus in der Regel neuere Technologien und Anlagen².

In den letzten fünfzehn Jahren, in denen viele Länder marktwirtschaftliche Reformen einschließlich Privatisierung und Liberalisierung durchgeführt haben, hat sich die Struktur der Weltwirtschaft hin zu mehr privater Produktion von Waren und Dienstleistungen verschoben. Dies schließt mittlerweile sogar

die Basisinfrastruktur ein, die bis dahin der öffentlichen Hand vorbehalten war. Private Investitionen machen inzwischen über zwei Drittel der Bruttoinlandsinvestitionen in den Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen aus, das sind etwa 1 Billion USD jährlich.

Länder, denen es gelungen ist, die Armut abzubauen, haben ein dichtes arbeitsteiliges System entwickelt, in dem sich private und öffentliche Institutionen gegenseitig ergänzen. Der Staat hat sich immer mehr auf die politische Richtlinienvorgabe, regulatorische Aufgaben und finanzielle Unterstützung konzentriert. Gleichzeitig wurden durch marktfreundliche Politik das Produktivitätswachstum begünstigt und damit die Einkommen angehoben und die Finanzierung von Wohlfahrtssystemen ermöglicht³.

Der private Sektor und Armutsbekämpfung

Abb. 2 zeigt die Bedeutung der Privatwirtschaft für die Arbeitsplatzbeschaffung in einer Reihe von Wirtschaftssystemen mit unterschiedlichen Anteilen von privaten und

Abb. 1: Investitionen und Wirtschaftswachstum in ausgewählten Entwicklungsländern 1990-1998

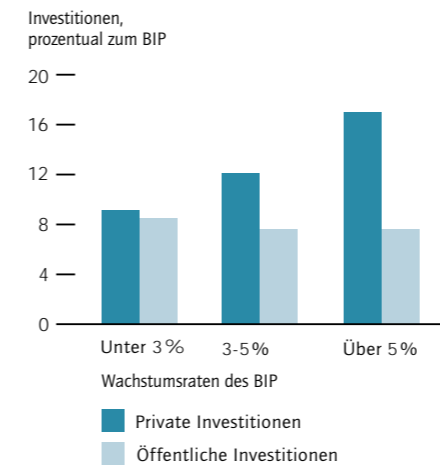


Abb.2: Private Firmen als Arbeitsplatzbeschaffer (ausgewählte Entwicklungsländer, 1987-98)

Land	Zeitraum	Arbeitsplätze (je 1000)		Verhältnis privater und öffentlicher Arbeitbeschaffer
		privat	öffentlich	
Mexiko	1989-1998	12,431.0	143.0	87:1
Costa Rica	1994-1998	238.0	12.0	20:1
Türkei	1987-1992	1,490.0	91.0	16:1
Kenia	1993-1998	173.0	13.0	13:1
Guatemala	1994-1998	47.0	4.0	12:1
Bolivien	1994-1997	181.0	18.0	10:1
Uruguay	1987-1992	127.0	27.0	4.7:1
Gabun	1992-1996	4.7	1.3	3.6:1

Hinweis: Diese Tabelle ist auf die Länder beschränkt, für die die zeitliche Entwicklung der Arbeitsbeschaffung für den gesamten öffentlichen Sektor, einschließlich staatlicher Unternehmen, dokumentiert ist.

Quelle: Pfeffermann, Paths Out of Poverty

öffentlichen Betrieben, von Mexiko bis zur Türkei und Gabun.

Wie wichtig die Arbeitsplatzbeschaffung, vor allem in privaten Betrieben, für den Weg aus der Armut ist, wird durch eine aktuelle Umfrage in Venezuela bestätigt. In einer Zeit wirtschaftlichen Niedergangs von 1997 bis 1998 wurden die meisten Arbeitsplätze in privaten Unternehmen geschaffen (Abb. 3). Einen Arbeitsplatz zu finden, war in allen Erklärungen über Möglichkeiten, sich aus der Armut zu befreien, der wichtigste Einzelfaktor. Arbeitslose, die in Haushalten lebten, in denen mindestens ein Mitglied eine Arbeit hatte, hatten die besten Chancen, der Verarmung zu entgehen⁴.

Die Bedeutung der Arbeitsplatzbeschaffung durch das Wachstum des privaten Sektors als Weg aus der Armut wird auch durch neuere Untersuchungen über die Korrelation von Wirtschaftswachstum und Armutsreduzierung belegt. In den meisten Ländern profitieren die Armen vom Wachstum im gleichen Verhältnis wie alle anderen.

Dennoch ist eine Reihe von Interventionen erforderlich, damit die Armen von den Märkten profitieren können. Armutsverringering

setzt voraus, dass Unternehmer Betriebe gründen, in denen Arme arbeiten können. Die meisten armen Menschen leben in ländlichen Gegenden. Typischerweise arbeiten sie in sehr kleinen informellen Betrieben, beispielsweise als Kleinbauern oder als Tagelöhner. Besonders wichtig ist daher die Verbesserung des Investitionsklimas, damit die Menschen in ländlichen Gegenden ebenso wie kleine und informelle Betriebe auch von der Entwicklung der Märkte profitieren können⁵.

Kleinunternehmern müssen bessere Chancen eröffnet werden. Oft erfahren sie Diskriminierung, und bürokratische Hemmnisse („red tape“) machen die Gründung erfolgreicher Betriebe schwierig (Abb. 4). Die Kosten für die Überwindung solcher Hindernisse sind für Kleinunternehmer oft unverhältnismäßig hoch⁶. Um erfolgreich zu sein, müssen Kleinbetriebe auch in der Lage sein, Verträge mit anderen Firmen zu schließen, die ihnen erlauben, neue Techniken und Verfahren zu erwerben, rechtswirksam zu investieren und zu verkaufen. Dies setzt effektive Eigentumsrechte voraus. Die Stärkung der Eigentumsrechte der Armen ist eine wichtige Aufgabe⁷. Kleinbetriebe benötigen oft noch andere besondere Maßnahmen für ihre erfolgreiche Teilnahme

am Markt, wie zum Beispiel gesicherten Zugang zu Krediten durch Ausweitung des Finanzsystems, Senkung der Transaktionskosten beim Zugang zu Exportmärkten durch bessere Versorgungswege, generelle Verbesserung der Infrastruktur etwa bei Energieversorgung und Kommunikation, sowie bessere Qualifikation der Arbeitskräfte⁸.

Von Bedeutung ist ferner, dass Großunternehmen kleinere Betriebe in ihrer Tätigkeit ergänzen können. Während kleinere Betriebe neue Geschäftsideen und -konzepte einbringen, sind Großunternehmen meist produktiver und können neue Firmen etwa mit Abnahmearrangements und Handelskrediten unterstützen. Mit zunehmendem Wohlstand einer Volkswirtschaft wächst auch die durchschnittliche Unternehmensgröße (Abb. 5). Firmen in entwickelten Gebieten, innerhalb oder außerhalb eines Landes, sind in der Regel hoch produktiv und können „best practice“-Standards in andere Gebiete tragen⁹.

Internationale Finanzierung zur Entwicklung des privaten Sektors

In den 90er Jahren wurde ein wachsender Teil der Investitionen in Entwicklungsländern

Abb. 3: Verteilung der neu geschaffenen Arbeitsplätze als Weg aus der Armut in Venezuela, 1997-1998

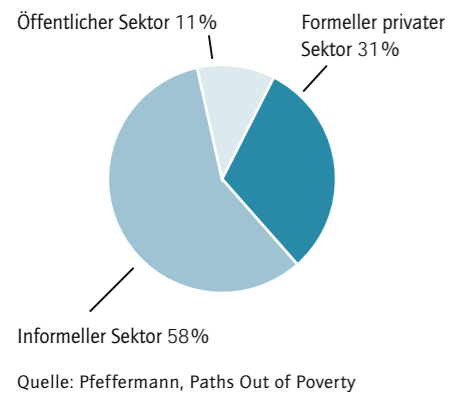


Abb. 4: Regulierung von Betriebsgründungen

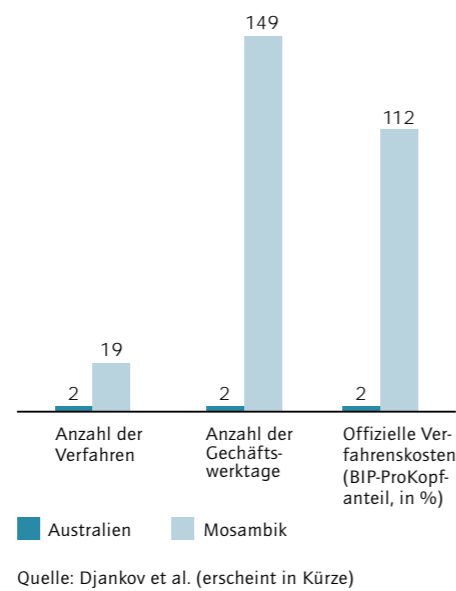


Abb. 5: Verteilung der Beschäftigung nach Firmengröße und BIP

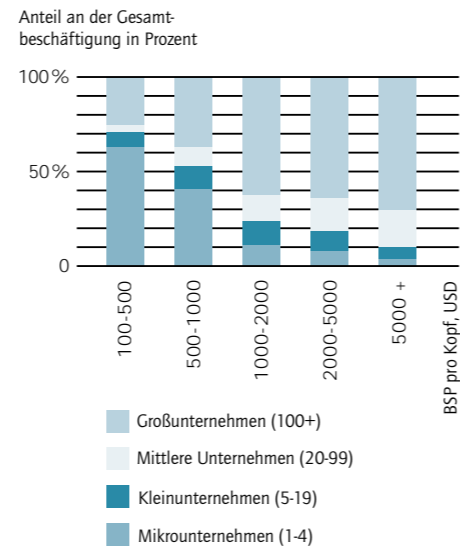


Abb. 6: Langfristiger privater Nettokapitalfluss in Entwicklungsländer (Mrd. USD)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001*
Nettokapitalfluss gesamt	99	124	154	21	222	260	307	341	337	272	261	197
Privater Nettokapitalfluss gesamt	44	62	99	168	176	206	276	301	283	224	226	160
Private Kredite	16	19	38	50	51	63	97	98	89	6	8	-27
Davon Mittel von privat an privat	9	9	22	23	32	37	58	62	49	-1	11	-20
ausländische Direktinvestition	24	36	47	67	90	107	131	173	178	184	167	168
Portfolioinvestitionen	4	8	14	51	35	36	49	30	16	35	51	19

*geschätzt

Quelle: Global Development Finance World Bank, 2002

durch internationale private Kapitalzuflüsse finanziert (Abb. 6). Ab 1994 machten private Kapitalzuflüsse im Durchschnitt über 80 Prozent der gesamten Zuflüsse aus. Ausländische Direktinvestitionen (ADI) erreichten einmalige Höhen und Portfolio-Investitionen wie auch Kreditzuflüsse stiegen deutlich an, begleitet von einer Verbesserung der Konditionen.

Während der Großteil der Investitionen in den privaten Sektor in Entwicklungsländern immer noch aus dem Inland stammt, vor allem aus einbehaltenen Gewinnen, hatten die hohen ausländischen Kapitalzuflüsse starke Auswirkungen. ADI beispielsweise sind in den Entwicklungsländern bis Ende der 90er Jahre von ursprünglich 5-10 Prozent zu Beginn des Jahrzehnts auf 10-20 Prozent der Bruttokapitalbildung in den armen und mittleren Einkommensländern gestiegen¹⁰. Der private Kapitalstrom in die Entwicklungsländer ging im Allgemeinen mit einem ungefähr gleichen Anstieg der Inlandinvestitionen einher¹¹. Darüber hinaus sind mit ausländischem Kapital oft auch Wissenstransfer und Produktivitätsverbesserung verbunden, vor allem wenn eine entwickelte Infrastruktur, ein solides wirtschaftliches Umfeld und offene Handelssysteme die Aufnahme dieses Kapitalzuflusses begünstigten¹².

Auch der Ausbildungsstand der Arbeitskräfte ist ein wichtiger Faktor für die Fähigkeit eines Landes, Kapitalströme aufzunehmen¹³.

Die besondere Rolle ausländischer Direktinvestitionen (ADI)

Wie eingangs bereits erwähnt, leben wir heute in einer Zeit, in der schnelles Wachstum dadurch möglich ist, dass anderswo entwickelte technische und organisatorische Neuerungen erworben werden können. Der Transfer von „best practice“ über Grenzen hinweg kann in verschiedener Form erfolgen, beispielsweise durch Lizenzvergaben für Technologie, durch Import technologisch fortgeschrittener Kapitalgüter oder durch technische Unterstützung von ausländischen Käufern oder im Inland lebenden Ausländern (expatriates). Auslandsinvestitionen jedoch enthalten und bündeln meist Elemente aller dieser Formen von Technologie- und Know-how-Transfer¹⁴.

Einige Länder, vor allem Japan und Korea, waren in der Lage, mit minimalem Rückgriff auf ADI schnelles Wachstum zu erzielen. Die meisten anderen schnell wachsenden Länder haben sich dagegen stark auf ADI gestützt (z.B. Chile, China, Malaysia, Singapur und

Thailand). Viele Untersuchungen haben gezeigt, dass ADI in der Regel die Produktivität in der aufnehmenden Wirtschaft steigern, wobei ausschlaggebend die Übernahme unternehmerischer und fachlicher „best practice“-Ergebnisse aus dem Ausland ist¹⁵.

Von allen Kapitalformen, die in Entwicklungsländer fließen, gelten ausländische Direktinvestitionen generell als am vorteilhaftesten für das Empfängerland. ADI bedeuten dauerhafte ausländische Managementinteressen (10 Prozent oder mehr der Stimmrechtsanteile) an einem Betrieb, sei es eine Neuinvestition, sei es der Kauf vorhandener Anlagen. Bei vorhandenen Anlagen folgen in der Regel Investitionen in Modernisierung und Erweiterung. ADI bringen meist auch starke Eigentümer, modernes Management, fortschrittliche Technologie und die Kapazität zur Finanzierung weiterer Modernisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen sowie Exportnetze ins Land¹⁶.

Da ADI den Vorzug haben, dass sie Investoren erwarten lassen, die unternehmerisch verantwortungsbewusst investieren wollen, sind sie von allen Arten grenzüberschreitender Kapitalinvestitionen auch am effizientesten

in Ländern mit schwachen Unternehmensführungen. Portfolioinvestitionen durch Minderheitsgesellschafter sind in diesen Ländern stark von Enteignung durch Insider, etwa durch Asset Stripping, bedroht. Unternehmen, die im Besitz und unter der Kontrolle von Ausländern stehen, haben meist eine bessere Produktivität als solche in Streubesitz¹⁷.

Darüber hinaus zeichnen sich ADI durch eine Reihe weiterer Merkmale aus, die diese Investitionsform für Entwicklungsländer besonders attraktiv machen:

■ **Stabilität.** ADI sind in den letzten Jahren trotz deutlicher Rückgänge anderer internationaler Kapitalflüsse in Entwicklungsländer bemerkenswert stabil geblieben. Aus Abb. 7 ist ersichtlich, dass ausländische Direktinvestitionen in Entwicklungsländer im Jahr 2001 schätzungsweise die gleiche Höhe wie 2000 hatten und nicht weit unter dem Spitzenwert von 1999 lagen. Andere langfristige private Mittelzuflüsse, insbesondere Kredite, waren deutlich volatil. Betrachtet man etwa Ostasien, so ist die höhere Stabilität von ADI seit der Finanzkrise 1998 wohl auf drei Hauptfaktoren zurückzuführen: die starken Währungsabwertungen und dadurch geringeren Produk-

tionskosten, den Verfall der einheimischen Unternehmenswerte und das größere Potenzial für betriebliche Umstrukturierungen¹⁸. Bei ADI ist die Gewinnrückführung an die Unternehmensleistung gebunden: investieren Ausländer in defizitäre Betriebe, so hat zumindest das Entwicklungsland keinen übermäßig hohen Devisenabfluss¹⁹.

■ **Marktzugang.** ADI können den Zugang der einheimischen Betriebe zu den internationalen Märkten verbessern. Die Rolle ausländischer Firmen für die Exportförderung wurde in einer Untersuchung mit etwa 2.000 mexikanischen Fertigungsbetrieben im Zeitraum 1986-1990 betrachtet. Dabei stellte sich heraus, dass die Anwesenheit ausländischer Tochterunternehmen die Wahrscheinlichkeit deutlich erhöht, dass inländische Betriebe exportieren²⁰.

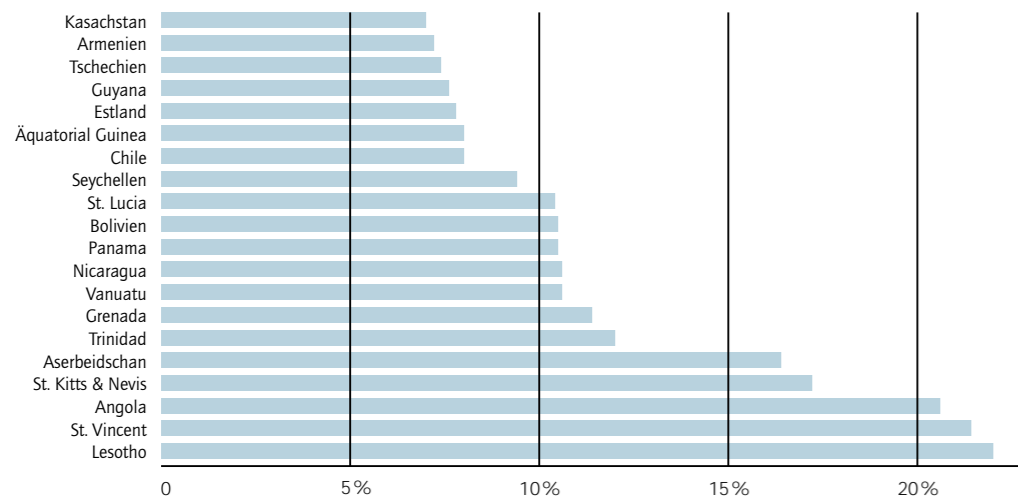
■ **Umwelt-/Sozialstandards.** ADI können bei der Verbesserung der Umwelt- und Sozialstandards helfen. Ausländische Investoren in Entwicklungsländern zahlen in der Regel im Vergleich zum einheimischen Lohnniveau relativ hohe Löhne und Gehälter²¹. Darüber hinaus stehen große ausländische Firmen heute zunehmend unter dem Druck verschiedener zivilgesellschaftlicher Gruppen, die Umwelt-

und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Große multinationale Unternehmen haben ein starkes Interesse an der Wahrung ihres guten Rufes und tragen so im Lauf der Zeit zu einer Verbesserung der Standards in den Entwicklungsländern bei²².

ADI sind inzwischen zu einer wichtigen Finanzierungsquelle für die ärmsten Entwicklungsländer wie auch für diejenigen mit mittlerem Einkommen geworden. Im Zuge der Globalisierung der Produktion und Verbesserungen der lokalen Politik ist der Anteil von ADI in den ärmeren Entwicklungsländern von 0,4 Prozent Ende der 80er Jahre auf 2,8 Prozent Ende der 90er Jahre gestiegen. Die ärmeren Entwicklungsländer erhalten jetzt anteilig zur Größe ihrer Volkswirtschaften etwa das gleiche ADI-Volumen wie Länder mit mittlerem Einkommen²³.

Von 1997 bis 2000 war Lesotho mit einem BIP von unter 1 Mrd. USD pro Jahr das Land mit dem höchsten Anteil an ADI, bezogen auf die Größe der Volkswirtschaft (Abb.7). Von den 20 Ländern mit dem höchsten Anteil an ADI bezogen auf ihr BIP sind sieben relativ kleine, von mineralischen Rohstoffexporten abhängige Volkswirtschaften, sechs sind klei-

Abb. 7: Die 20 Länder mit den höchsten ADI prozentual zum BIP (1997-2000, Mittelwerte)



Quelle: Pfeffermann, Lions and Sparrows

ne Inselstaaten, die tourismusinteressierte Investoren anziehen, und zwei sind Transformationsländer, die eine erfolgreiche Auslandsinvestitionspolitik betrieben haben (Estland und Tschechien). Die großen Länder Brasilien und China liegen an 42. und 45. Stelle hinsichtlich des Anteils von ADI an ihrem BIP.

In den letzten Jahren haben sich ADI in den Entwicklungsländern auch außerhalb der traditionellen Sektoren, wie etwa in den rohstoffbasierten Verarbeitungsindustrien, entwickelt. Von 1995 bis 1999 flossen 49 Prozent der ADI nach Subsahara-Afrika in Länder, die nicht zu den großen Öl- oder Mineralexporturen gehören, im Vergleich zu 21 Prozent im Zeitraum von 1991 bis 1994²⁵.

Festzustellen ist auch, dass immer mehr ADI aus Entwicklungsländern in andere Entwicklungsländer fließen. Eine Schätzung geht davon aus, dass der Anteil der jährlichen ADI aus Entwicklungsländern in andere Entwicklungsländer von einem minimalen Wert Anfang der 90er Jahre auf etwa 40 Prozent Ende der 90er Jahre gestiegen ist²⁶.

Die Bedeutung des Investitionsklimas

Internationales Kapital kann eine wichtige Komponente für die Entwicklung des privaten Sektors sein. Aber im Allgemeinen benötigt der private Sektor auch ein günstiges Investitionsklima, um funktionieren zu können.

In einer Untersuchung für den Weltentwicklungsbericht 1997 der Weltbank wurden 4.000 leitende Angestellte von Firmen aller Größen in 74 Ländern um eine Bewertung gebeten, welche Hindernisse den Geschäftsbetrieb am meisten beeinträchtigen. Abb. 8 zeigt, welche Faktoren von den Befragten als ernsthafteste Hindernisse angegeben wurden. Dies sind zwar subjektive Wertungen, sie stehen aber im Einklang mit dem aktuellen Stand privater Investitionen²⁷.

Festzustellen sind auch die Auswirkungen des Investitionsklimas auf die Armutsentwicklung. Dort, wo ein gutes Investitionsklima geschaffen werden konnte, ist die Armutsbekämpfung deutlich erleichtert (Abb. 9)²⁸. Und wie zuvor erwähnt, sind in der Regel Wissenstransfer und Produktivitätsgewinne durch internationale Investitionen mit einem guten Investitionsklima verbunden²⁹.

Das Investitionsklima wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Vor allem sind dies: 1. solide Marktregeln, 2. die Erwartung, dass die Regeln von Marktteilnehmern und Staat gleichermaßen eingehalten werden, und 3. der tatsächliche Zugang zum Markt. Makroökonomische Stabilität, klare Eigentumsrechte, ein stabiles Rechts- und Vertragswesen, eine berechenbare Regierungspolitik, funktionierende Finanzinstitutionen und eine gute Infrastruktur, wie z. B. Transportwege, sind alles Bestandteile eines guten Investitionsklimas³⁰.

Ein stabiles und effizientes regulatorisches Umfeld ist ein weiterer wichtiger Faktor für das Investitionsklima. Dies gilt beispielsweise für Betriebsgründungen, Arbeitsbeziehungen, Effizienz und Transparenz des Finanz- und Steuerwesens sowie das Vorhandensein wirksamer Bestimmungen für Umweltschutz, Sicherheit, Gesundheit und andere öffentliche Belange³¹. Wichtig ist schließlich auch ein wettbewerbsfreundliches Umfeld, das den in- und ausländischen Wettbewerb fördert, um das Potenzial des privaten Sektors zur Armutsminderung maximal auszuschöpfen³².

Abb. 8: Hindernisse für Betriebe in Transformations- und Entwicklungsländern, 1997

Hindernisse	Prozentualer Anteil der Länder mit ernsthaften Hindernissen	
	Transformationsländer	Entwicklungsländer
Steuergesetze	90	65
Korruption	60	53
Unberechenbare Justiz	50	47
Kriminalität und Diebstahl	40	35
Fehlende Finanzierung	30	37
Mangelhafte Infrastruktur	10	40

Hinweis: Die Untersuchung umfasste leitende Mitarbeiter in 20 Transformations- und 43 Entwicklungsländern.

Quelle: Pfeffermann, Paths Out of Poverty

IFIs für den privaten Sektor und ADI

Bisher wurden der Stellenwert des privaten Sektors in Entwicklungsländern und seine Bedeutung für die Armutsbekämpfung sowie die Rolle internationaler Finanzierung zur Förderung der Entwicklung des privaten Sektors und die besondere Rolle ausländischer Direktinvestitionen betrachtet. Auch die vorrangige Bedeutung eines guten Investitionsklimas für die Förderung des privaten Sektors in Entwicklungsländern wurde angesprochen. Jetzt soll die Rolle der internationalen Finanzinstitutionen für den privaten Sektor (IFIs) für die Unterstützung ausländischer Direktinvestitionen und für den privaten Sektor allgemein untersucht werden.

IFIs als internationale Finanzierer und Partner für ADI

Während die internationale Finanzierung für den privaten Sektor in Entwicklungsländern in den 90er Jahren massiv anstieg, entfiel auf die Internationalen Finanzinstitutionen für den Privatsektor (IFIs) eine wichtige Aufgabe zur Unterstützung dieser Finanzierung. Zu den IFIs gehören entwicklungspolitische Finanzie-

rungsinstitutionen wie DEG und IFC sowie auch Exportkreditagenturen. All diese Institutionen sind Partner in der internationalen Finanzierung. Sie stellen nicht den gesamten Finanzierungsaufwand für Projekte, sondern beteiligen sich lediglich zusammen mit privaten Akteuren, darunter Investoren im In- und Ausland und internationale und inländische kommerzielle Kreditgeber, um ein komplettes Finanzierungspaket für ein Unternehmen oder ein Projekt zusammenzustellen. Damit sind die IFIs wichtige Partner für die Auslandsinvestoren. IFIs stellen ein vielfältiges Leistungsangebot bereit, vorwiegend aber langfristige Kredite, Kreditgarantien und Beteiligungen. Einige dieser Institutionen bieten auch politische Risikoversicherungen.

Abb. 10 zeigt das Volumen der von IFIs bereitgestellten Finanzierungen, Garantien und politischen Risikoversicherungen. Die Gesamtbeiträge sind vergleichsweise hoch und machen einen signifikanten Anteil an den gesamten internationalen Zuflüssen aus. Etwa 20 Prozent der jährlichen langfristigen Auslandsausleihungen für den privaten Sektor in Entwicklungsländern (mit Fälligkeiten von über einem Jahr) werden von IFIs bereitgestellt oder abgesichert. Einschließlich der politischen Risiko-

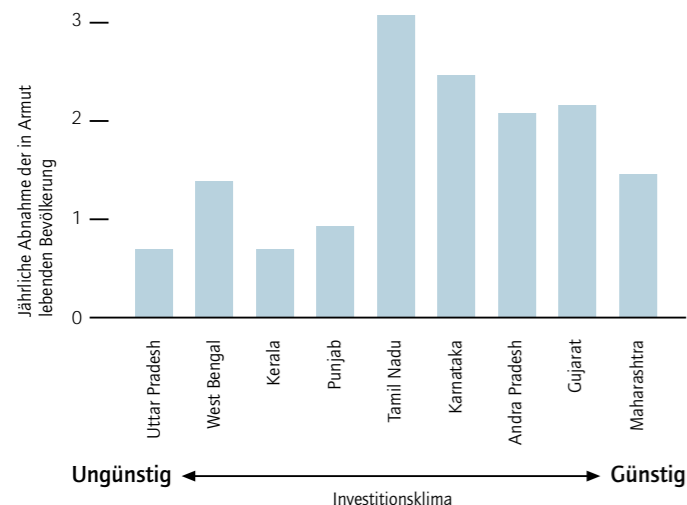
versicherung entfallen auf IFIs 10-15 Prozent von allen langfristigen Auslandsmitteln (einschließlich ausländischer Direktinvestitionen) für den privaten Sektor in Entwicklungsländern³³.

Vergleicht man nur die Finanzierung durch IFIs (d.h. ohne Weltbankmittel für den privaten Sektor, B-Loans oder politische Risikoversicherung) mit den gesamten globalen Finanzierungszuflüssen nach Regionen (Abb. 11), so zeigt sich, dass die IFI-Finanzierungen in Afrika und im Nahen Osten bedeutsamer sind als in den anderen Regionen.

Dies entspricht dem allgemein höheren Risikoprofil in den Ländern dieser Regionen und dem entsprechend höheren Bedarf an IFI-Mitteln für die Finanzierung dortiger Projekte. Auf IFI-Finanzierungen/Garantien entfällt ein besonders hoher Anteil am Kreditmittelfluss in diese Regionen.

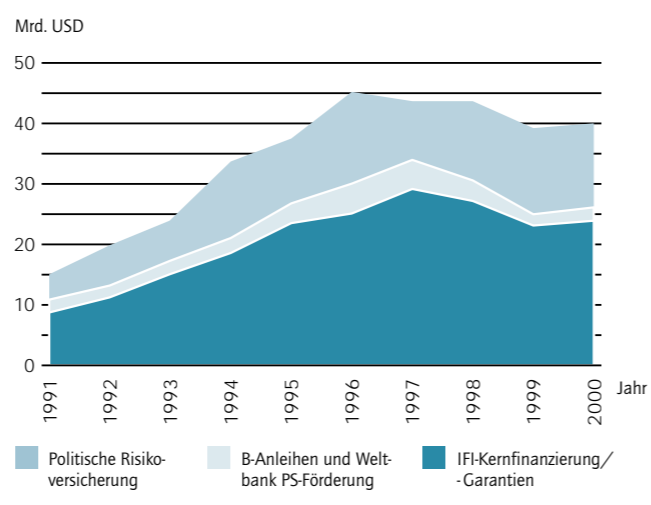
Die Bedeutung der IFI-Finanzierung ist jedoch weit höher als die reinen Zahlen zeigen, und dies hat drei Gründe³⁴:

Abb. 9: Investitionsklima und Armutsbekämpfung in ausgewählten indischen Bundesstaaten, 1992-1994



Quelle: Weltbank, Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group

Abb. 10: Alle Typen von IFI Finanzierung/Garantien/Ver sicherungen für den privaten Sektor in Entwicklungsländern



Quelle: IFC, Private Sector Financing Activities of the International Financial Institutions

Abb. 11: Vergleich der IFI-Finanzierung und der globalen langfristigen Finanzierung für den privaten Sektor in Entwicklungsländern, nach Regionen, Mittelwert, 1997-2000

Region	Prozentualer Anteil am BIP in Entwicklungsländern	Prozentualer Anteil an den globalen Bruttokrediten für Entwicklungsländern*	Anteil der IFI-Finanzierung/-Garantien, in Prozent	IFI-Anteil am globalen Kapitalfluss in die Region, in Prozent**	IFI-Anteil am globalen Kreditfluss in die Region, in Prozent***
Afrika der Subsahara	5	1	7	15	60-100
Asien	38	17	32	8	20-35
Europa	16	23	25	10	10-20
Lateinamerika	31	56	31	5	5-10
Naher Osten/Nordafrika	9	1	5	30	50-90
Alle Entwicklungsländer	100	100	100	8	10-20

*Zu den globalen Ausleihungen gehören Bankkredite und Bonds, auf Bruttobasis (Auszahlungen)

**Zu den globalen Mitteln gehören ausländische Direktinvestitionen, Portfolioinvestitionen und Bruttoausleihungen (Bonds, Bankkredite)

*** Die Zahlen für Nahost/Nordafrika in den letzten drei Spalten gelten für 1999-2000. Die Zahlen in der letzten Spalte sind Schätzungen auf der Grundlage der IFI-Daten und globalen Kreditwerte.

Quelle: IFC, Private Sector Financing Activities of the International Financial Institutions

Die IFI-Finanzierungen decken im Allgemeinen nur einen bestimmten Teil des Finanzierungsbedarfs eines Projektes ab, weil entweder die Entwicklungsfinanzierungsinstitutionen den möglichen Finanzanteil an Projekten beschränkt haben oder die Exportkreditagenturen Einschränkungen bei den finanzierungsfähigen Bestandteilen eines Projektes unterliegen. Die IFI-Mittel sind daher in der Regel Teil eines Finanzierungspakets, das auch Teilnehmer des Privatsektors einbindet.

Im Gegensatz zur globalen kommerziellen Kreditfinanzierung, die häufig Laufzeiten von unter vier Jahren hat, werden die IFI-Mittel meist für langfristige Projekte mit Laufzeiten von fünf Jahren und mehr vergeben. Bei Finanzierungen mit langen Laufzeiten haben die IFI-Mittel ziemlich sicher eine relativ höhere Signifikanz als aus den Zahlen ersichtlich ist.

In den letzten Jahren war bei den internationalen Kreditgebern ein gewisser Trend zur „Flucht in die Qualität“ zu beobachten, wodurch sich Kredite verstärkt in besonders sicheren Bereichen von Finanzwesen und Infrastruktur konzentrierten. Häufig streben die IFIs dagegen eine breitere Kundenbasis

an, und hier kann dann die IFI-Finanzierung deutlich höher sein, als die aggregierten Daten vermuten lassen.

Insgesamt zeigen die IFI-Daten folgendes: während in den 90er Jahren die privaten Finanzzuflüsse in Entwicklungsländer rasch gewachsen sind, wurden diese Finanzierungen oft maßgeblich durch die internationalen Finanzinstitutionen gestützt.

Die Rolle der IFIs

Die Ausführungen und Daten des vorhergehenden Abschnitts zeigen, dass die IFIs viel stärker als andere Kapitalgeber auf Länder, Sektoren und Unternehmen mit erhöhtem Risiko ausgerichtet sind. Begründet liegt dies im besonderen Status der IFIs, die über besondere Beziehungen zu den Regierungen verfügen und besser als andere Kapitalgeber in der Lage sind, mit Regierungen zusammenzuarbeiten, wenn im Zuge staatlicher Interventionen Probleme auftreten. Dadurch sind die IFIs in der Lage, projektinhärente Risiken zu senken und oftmals Finanzmittel oder Garantien zu akzeptablen Konditionen anzubieten. Dies erlaubt es den IFIs, auch anderen Geldgebern mehr Sicherheit zu geben und sie in Projekte einzubinden.

Dass sich die IFIs auf riskantere Regionen und Projekte konzentrieren, hat auch mit dem Mandat dieser Einrichtungen zu tun. Die Institutionen der Entwicklungsfinanzierung sind der Entwicklungsförderung verpflichtet. Wir bei der IFC bemühen uns besonders, nicht mit dem privaten Sektor zu konkurrieren, sondern uns verstärkt auf Länder, Sektoren und Regionen in Ländern zu konzentrieren, in denen keine geeignete private Finanzierung verfügbar ist. Ebenso ist Aufgabe der Exportkreditinstitute die Finanzierung von Exporten in riskantere Länder, in denen keine anderen Finanzierungsformen zur Verfügung stehen.

Der besondere Einsatzbereich für die IFIs liegt in der Bereitstellung langfristiger Finanzierungen und Garantien. Die meisten kapitalintensiven Investitionsprojekte sind langfristig angelegt, zeigen ihren Nutzen erst in der Zukunft und müssen daher auch langfristig finanziert werden, entweder durch Kapitalbeteiligungen oder langfristige Kredite. In Ländern mit beschränktem Zugang zu beiden Finanzierungsformen hält dies Firmen oft von langfristigen Projekten ab, die dem Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt erheblichen Nutzen bringen könnten. Oder es werden Projekte mit einem hohen finanziellen

Risiko durchgeführt, weil nur kurzfristiges Kapital zur Verfügung steht.

Der Bedarf an langfristigen Krediten der IFIs schwankt stark von Land zu Land. In vielen ärmeren Ländern ist das Sparaufkommen gering, das kommerzielle Bankwesen steckt noch in der Entwicklung und alternative Finanzierungsquellen sind nur begrenzt im Land vorhanden. Hier wird die IFI-Finanzierung eine sehr große Rolle in Relation zum gesamten Investitionsvolumen spielen. In vielen anderen Ländern ist zwar die lokale Wirtschaft stärker, aber der private Sektor wird verdrängt und hat nur beschränkten Zugang zu Finanzierungsmitteln, weil die Wirtschaft traditionell von Staatsbetrieben beherrscht wurde (wie z. B. in einigen Ländern Süd- und Ostasiens) oder weil hohe Staatsdefizite den Löwenanteil der im Land verfügbaren Investitionsmittel aufsaugen. In vielen Ländern Lateinamerikas kommen zu einem niedrigen Sparaufkommen noch hohe Staatsdefizite hinzu, was zu einer starken Abhängigkeit von externer Finanzierung führt – durch die internationalen privaten Kapitalmärkte, wenn die Wirtschaft im Land floriert, oder durch IFIs, wenn diese verschlossen sind.

Neben Finanzierung und Risikominderung bringen die IFIs auch Know-how in Projekte ein, beispielsweise Fachwissen über die Strukturierung bestimmter Bereiche (z. B. Leasing), Wissen über die unternehmerische Aufgabe und die Projektkonzipierung in schwierigem Umfeld und manchmal auch Management- und technisches Know-how.

Wir bei der IFC sind heute der Meinung, dass wir immer mehr in der Lage sind, einen besonderen Beitrag für Projekte zu leisten, die ihre Umwelt- und Sozialwirkungen verbessern wollen. Unternehmen auf der ganzen Welt haben heute erkannt, dass die Erhöhung von Umwelt- und Sozialverträglichkeit nicht nur gut für die Gesellschaft, sondern auch fürs Geschäft ist. Es verbessert die Beziehungen zu Personal und Nachbarn, senkt juristische und andere Risiken und erleichtert den Zugang zu Finanzierungsmitteln. In dieser Situation benötigen die Betriebe einen Partner mit Erfahrung in ökologischen und sozialen Fragen. Die IFC hat ihr Know-how, ihre Erfahrung und ihren guten Ruf auf diesem Gebiet in den letzten zehn Jahren stetig ausbauen können, so dass wir unseren Kunden nun einen neuen, einzigartigen Leistungsbeitrag bieten können.

Dies wird sicherlich zu einem wesentlichen Teil unserer künftigen Rolle werden.

Zusammen mit anderen IFIs sind wir ferner der Meinung, dass wir eine besondere Rolle spielen müssen, um die Unternehmensführung (Corporate Governance) zu verbessern. Als direkte Investoren in Projekten sind wir oft in einer ausgezeichneten Position, um Einfluss auf bestimmte Aspekte dieser Unternehmensführung nehmen zu können, und wir können beim Aufbau von Modellstrukturen helfen, die beispielhaft für „good practice“ sind und Verbreitung in der übrigen Wirtschaft finden. Auch dies wird zu einem wichtigen Teil unserer Rolle werden.

IFIs und Auswirkungen auf die Entwicklung

Obwohl die IFI-Finanzierungen international von Bedeutung sind, bleiben sie in Anbetracht des gesamten Finanzierungsvolumens in den Entwicklungsländern insgesamt gering. Daher müssen die für eine Finanzierung in Betracht kommenden Projekte besonders sorgfältig ausgewählt werden, vor allem bei den IFIs mit einem entwicklungspolitischen Auftrag.

IFIs spielen eine zentrale Rolle bei der Förderung des privatwirtschaftlich getragenen Wachstums, indem sie helfen zu führen und zu erneuern, neue Chancen schaffen und die Grenzen des Möglichen immer weiter ausdehnen. Mit den IFI-Investitionsprojekten soll nicht nur Kapital transferiert, sondern auch ein Demonstrationseffekt erzielt und Kräfte zur Veränderung in der Unternehmensführung mobilisiert werden. Diese Effekte wirken sich auf die Produktivität und das Klima der Geschäftserwartungen aus und helfen, andere Investitionen anzuziehen. Einer der Vorteile der Zusammenarbeit einer öffentlichen Einrichtung mit dem privaten Sektor liegt darin, dass die für Finanzierung und Investitionsentscheidungen Verantwortlichen auch überlegen, wie das Arbeitsumfeld der Einrichtung verbessert werden kann.

Durch die angespannte internationale Finanzlage ist die Frage nach den entwicklungspolitischen Wirkungen heute noch wichtiger geworden als früher. Bei einer nur geringen Anzahl von Projekten und knappen Finanzierungsmitteln müssen wir unsere Aktionen so konzentrieren, dass maximale Wirkungen erzielt werden. Die IFC hat dafür einige grundsätzliche Unternehmensziele gesetzt. Wir konzentrieren uns auf Sektoren, von denen wir besonders hohe positive Wirkungen auf die Gesellschaft erwarten, die weit über die finanziellen Aspekte des Projekts hinausgehen. Diese Sektoren sind die Finanzmärkte, Infrastruktur, Information und Kommunikation, Gesundheit und Bildung und allgemein der Sektor der kleinen und mittleren Betriebe.

Ferner versuchen wir, Projekte auszuwählen, die möglichst vielen der Betroffenen nachhaltige Vorteile bringen, nicht nur für die Kapitalgeber, sondern auch für Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, die gesamte Branche, die Region und die Gesellschaft insgesamt. Hier einige Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit:

■ In Kamerun haben IFC und Proparco gemeinsam Garantien zur Unterstützung einer GSM Mobilfunknetzgesellschaft gegeben. Dieses Projekt ist aus zwei Gründen besonders entwicklungsrelevant: es erweitert den Zugang zu Telekommunikationsdiensten im Land auch für entlegene Gebiete und es ist eine der ersten Garantien eines Darlehens in Lokawährung für ein größeres Infrastrukturprojekt in Afrika und sollte so auch für weitere lokale und regionale Banken einen Anreiz zur Beteiligung an langfristigen Finanzierungskonzepten für Infrastrukturprojekte bieten.

■ In der Türkei hat die IFC eine Vereinbarung über die Bereitstellung eines Kreditrahmens für den führenden Rückversicherer des Landes unterzeichnet. Die hohe Entwicklungsrelevanz dieses Projekts beruht auf seinem Beitrag zur Schließung der wachsenden Lücke an Rückversicherern im Land. Dadurch können mehr Versicherungen gegen Erdbeben abgeschlossen werden, was zur Unterstützung des privaten Sektors besonders wichtig ist. Mit diesem Projekt soll überall in der Region die Rückversicherung angeboten und so die Entwicklung durch Replizieren einer erfolgreichen und betriebswichtigen Geschäftsinfrastruktur gefördert werden.

■ In Brasilien hat die IFC in eine Gesellschaft für die Datenvernetzung des privaten Gesundheitssektors investiert. Mit diesem Projekt wird das Gesundheitswesen durch bessere Vernetzung von Kunden und Anbietern von Gesundheitsdiensten in der Region und den Ersatz manueller Systeme verbessert. Das Projekt betrifft Anbieter und Zulieferer des Gesundheitswesens, senkt Kosten und verbessert den Informationstransfer. Von der IFC-Investition wird ein hoher Katalysatoreffekt erwartet, da sie anderen Investoren in diesem Sektor mehr Sicherheit gibt.

ADI vor dem Hintergrund der neuen Strategie der Weltbankgruppe zur Förderung des privaten Sektors

Im vergangenen Jahr haben Weltbank, MIGA und IFC gemeinsam eine neue Strategie zur Entwicklung des privaten Sektors (PSD) entwickelt, die uns künftig bei der Förderung des privaten Sektors leiten wird. Die Strategie beginnt mit einem Paket von durch Weltbank und IFC bereits veranlassten Strategien und Aktivitäten zur Förderung des privaten Sektors (zum Beispiel die Konzentration auf entwicklungsrelevante Regionen und Sektoren) und soll die Aktivitäten der Weltbankgruppe zur Förderung des privaten Sektors in einer Reihe von Bereichen stärken. Drei der neuen Kernthemen betreffen die Bereiche Investitionsklima, direkte öffentliche Unterstützung für Firmen und „ergebnisorientierte Hilfe“ (Output Based Aid), die alle Auswirkungen auf die künftige Förderung ausländischer Direktinvestitionen durch die Weltbank haben werden, und zwar:

■ **Investitionsklima.** Wie in diesem Artikel betont, setzen erfolgreiche in- und ausländische Investitionen im privaten Sektor ein günstiges Investitionsklima voraus. Die Weltbank arbeitet bereits mit einer Anzahl von Regierungen an Maßnahmen zur Stärkung des Investitionsklimas. Dazu gehören Diagnosen, regulatorische Reformen, gesetzliche Regelwerke, Aufbau von Schlüsselinstitutionen und Einsatz des Dialogs zwischen privatem Sektor und Staat. Zur Unterstützung dieser Aktivitäten muss das Investitionsklima verstärkt Thema systematischer, regelmäßiger Analysen zur Vorbereitung von Länderstrategien werden. Um die Bemühungen der Weltbankgruppe um eine Verbesserung des Investitionsklimas zu bündeln und bessere Ergebnisse zu erreichen, sollen ferner systematische Untersuchungen des Investitionsklimas und Bewertungen stattfinden, um 1. festzustellen, welche Merkmale des Investitionsklimas die Produktivität und damit das Einkommenswachstum vor allem für arme Männer und Frauen am stärksten be-

einflussen, 2. Veränderungen des Investitionsklimas in einem Land zu erkennen, und 3. Vergleiche zwischen Ländern oder Regionen innerhalb der Länder anstellen zu können.

■ **Direkte öffentliche Unterstützung für Firmen.** In diesem Artikel wurde beschrieben, wie die IFI-Finanzierungen ADI ergänzen und damit anderen Investoren ein Engagement auch in risikoreichen Ländern und Sektoren ermöglichen. Dies geschieht nicht durch subventionierte Finanzhilfen, sondern ist nur möglich, weil die besonderen Beziehungen der IFIs zu den Regierungen Risiken mindern. Die IFIs können ferner Fachwissen und Erfahrung beisteuern, durch die sie erfolgreicher in einem risikoreicheren Umfeld investieren können. Die Strategie zur Förderung des privaten Sektors fordert von der Weltbankgruppe, dass die Kreditkonditionen nicht subventioniert werden und dass jede Subvention für private Firmen zur Angebotsbelegung transparent und zielgerichtet nur für förderungswürdige Zwecke vergeben wird, wie zum Beispiel bestimmte Arten der Institutionen- oder Ausbildungsförderung oder andere Aktivitäten mit feststellbar externen Effekten. Die PSD-Strategie sieht vor, dass die IFC eine Mindestrentabilität ihres Kredit- und Investitionsgeschäfts anstreben muss, die die gewichteten mittleren Kapitalkosten unter Einschluss der Risikovorsorge berücksichtigt, und dass Subventionen erkennbar aus dem Reingewinn finanziert werden.

■ **„Ergebnisorientierte Hilfe“ (Output Based Aid).** Die PSD-Strategie sieht auch die Durchführung von Pilotprogrammen und/oder Projekten vor, die aus Mitteln öffentlicher Geber im Rahmen so genannter „Output Based Aid“ finanziert werden. Diese öffentlichen Mittel werden ausgezahlt, sobald Ergebnisse vorliegen, zum Beispiel sobald Kunden mit Wasser und Strom beliefert werden und nicht schon für den Bau der Infrastrukturanlagen. Öffentliche Mittel sind dann gerechtfertigt, wenn besondere externe Effekte oder eine Umverteilung angestrebt werden. Die Dienstleister,

sowohl gewinn- als auch nicht gewinnorientierte Organisationen, übernehmen so verstärkt das Erfolgsrisiko in verschiedenen möglichen Vertragskonstruktionen. Für ausländische Direktinvestoren könnten diese Pilotprojekte neue Investitionsfelder erschließen und die Zusammenarbeit mit Regierungen auf Gebieten ermöglichen, die vorher ganz in Staatshand lagen.

Herausforderungen der Zukunft

Die wichtige Rolle der IFIs bei der Unterstützung von ADI wird in den kommenden Jahren sicher noch wachsen, da andere Geber von Krediten und Kapitalinvestitionen zunehmend zurückhaltender bei der Finanzierung in Entwicklungsländern geworden sind (siehe Abb. 7). Außerdem haben strategisch wichtige Sponsoren für Infrastrukturprojekte vielfach ihre Tätigkeiten in Entwicklungsländern eingeschränkt. In diesem Umfeld werden die IFIs noch wichtiger als Partner für Auslandsinvestoren werden, aber auch Hürden zu bewältigen haben. Sie werden potenzielle Sponsoren ermuntern müssen, sich auch in einem schwierigen Umfeld zu engagieren. Sie werden aktiver helfen müssen, Projekte zu entwickeln und in Gang zu setzen. Die IFIs werden gezwungen sein, Finanzierungspakete zu schnüren, wo kaum private Geber für langfristige Kredite zur Verfügung stehen. Die Herausforderung ist groß, aber ebenso groß sind die Chancen und der Bedarf: in den Entwicklungsländern werden im kommenden Jahrzehnt hohe Investitionen in Industrie, Infrastruktur und Dienstleistungen erforderlich sein, wenn sie Wachstum erzielen, den Bedarf ihrer Bevölkerung decken und Armut verringern wollen.

Zusammenfassung

Wir haben gesehen, wie wichtig der private Sektor in den Entwicklungsländern ist, wie stark er Arbeitsplatzbeschaffung und Armutsbekämpfung beeinflusst und wie kritisch das Investitionsklima für seinen Erfolg ist. Internationales Kapital und ADI spielen eine wichtige Rolle für die Entwicklung des privaten Sektors, vor allem in Bezug auf den Transfer von Know-how und „best practices“, die Produktivität und Wachstum steigern. Den IFIs kommt bei der Unterstützung ausländischer Direktinvestitionen und des privaten Sektors allgemein eine wichtige Rolle zu. Sie bieten Investoren in unsicherem Umfeld eine gewisse Sicherheit, begünstigen Investitionen mit hohen entwicklungspolitischen Wirkungen, können „best practice“ vermitteln und Umwelt- und Sozialverträglichkeit fördern. Die neue Strategie der Weltbank zur Förderung des privaten Sektors soll die Unterstützung des privaten Sektors durch die Weltbankgruppe stärken durch systematische Bemühungen zur Verbesserung des Investitionsklimas, durch Stärkung der Finanzdisziplin und Transparenz bei direkter finanzieller Unterstützung sowie durch Pilotprojekte von „Output Based Aid“, die die Anreizmechanismen für die Bereitstellung öffentlicher Dienste verbessern. Künftig wird die Rolle der IFIs wohl eher noch wichtiger werden, da sich andere globale Finanzierungsformen von vielen Märkten zurückgezogen haben.

Peter Woicke,
Executive Vice President,
International Finance Corporation (IFC)

Anmerkungen

- ¹ *Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 1*
- ² *Pfeffermann, Paths Out of Poverty, S. 4.*
- ³ *Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 1.*
- ⁴ *Pfeffermann, Paths Out of Poverty, S. 3.*
- ⁵ *Weltbank, Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 5.*
- ⁶ *Weltbank, Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 5.*
- ⁷ *Weltbank, Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 6.*
- ⁸ *Weltbank, World Development Report 2000/2001, S. 8.*
- ⁹ *Weltbank, Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 9.*
- ¹⁰ *Weltbankinterne Analyse*
- ¹¹ *Global Development Finance, 2001, S. 59.*
- ¹² *Global Development Finance, 2001, S. 59.*
- ¹³ *Global Development Finance, 2001, S. 62.*
- ¹⁴ *Klein, Aaron und Hadjimichael, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction, S. 3.*
- ¹⁵ *Klein, Aaron und Hadjimichael, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction, S. 4.*
- ¹⁶ *Pfeffermann, Lions or Sparrows, S. 2.*
- ¹⁷ *Klein, Aaron und Hadjimichael, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction, S. 10-11.*
- ¹⁸ *Global Development Finance, 1999, S. 47.*
- ¹⁹ *Pfeffermann, Lions or Sparrows, S. 2.*
- ²⁰ *Global Development Finance, 2002, S. 62.*
- ²¹ *Klein, Aaron und Hadjimichael, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction, S. 13.*
- ²² *Klein, Aaron und Hadjimichael, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction, S. 15.*
- ²³ *Global Development Finance, 2002, S. 1.*
- ²⁴ *Pfeffermann, Lions or Sparrows, S. 8.*

- ²⁵ *Klein, Aaron und Hadjimichael, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction, S. 9.*
- ²⁶ *Global Development Finance, 2002, S. 42.*
- ²⁷ *Pfeffermann, Paths Out of Poverty, S. 21.*
- ²⁸ *World Bank, Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 7*
- ²⁹ *Global Development Finance, 2001, S. 59*
- ³⁰ *Weltbank, Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, S. 3.*
- ³¹ *Goswami und Dollar, Competitiveness of Indian Manufacturing, S. 2.*
- ³² *Pfeffermann, Paths Out of Poverty, S. 6.*
- ³³ *IFC, Private Sector Financing Activities of the International Financial Institutions*
- ³⁴ *IFC, Private Sector Financing Activities of the International Financial Institutions, S. 9.*

Literaturhinweise

Hinweis: Dieser Artikel beruht auf umfangreichen Arbeiten über die Entwicklung des privaten Sektors, die in den letzten Jahren von Weltbank und IFC durchgeführt wurden. Insbesondere wurden Informationen aus folgenden Quellen entnommen:

1. *Private Sector Development Strategy Directions for the World Bank Group, Weltbank, 2002*
2. *Klein, Aaron, Hadjimichael, Foreign Direct Investment and Poverty Reduction, Weltbank, 2001*
3. *IFC Strategic Directions, IFC, 2002*
4. *Pfeffermann, Guy. Paths Out of Poverty, The Role of Private Enterprise in Developing Countries, IFC, 2002*
5. *Global Development Finance, Weltbank, 1999, 2001, 2002*
6. *Private Sector Financing Activities of the International Financial Institutions, 2001 Update, IFC, 2002.*
7. *Klein, Michael. Private Sector Development, Entrepreneurship, Markets and Development, Diskussionspapier, Weltbank, 2001.*
8. *Eröffnungsrede von Peter Woicke beim „Inter-Agency Roundtable on Additionality of Private Sector Development Programs and Operations Supported by International Development Institutions“, Mai 2002.*
9. *Pfeffermann, Guy. Lions or Sparrows. Who Gets More Foreign Investment?, IFC, 2002*
10. *World Development Report 2000/2001, Attacking Poverty, Weltbank, 2001.*
11. *Omkar Goswami und David Dollar, Competitiveness of Indian Manufacturing, Results from a Firm-Level Survey, Confederation of Indian Industry, Weltbank, 2002.*

Erfolgreich in Entwicklungsländern investieren

Gut planen, Risiken beherrschen, richtig finanzieren

Der deutsche Außenhandel hat im veränderten Umfeld der letzten Jahre seinen Platz vergleichsweise gut behauptet. 2001 wuchsen die deutschen Exporte trotz der schwachen Weltkonjunktur mit 4,7 Prozent weit stärker als der Welthandel insgesamt, der im Jahresverlauf nur um 0,5 Prozent zunahm. Der deutsche Weltmarktanteil konnte damit auf 9,1 Prozent ausgebaut werden. Einmal mehr ist es der deutschen Exportwirtschaft gelungen, sich auf den Auslandsmärkten zu behaupten. Auch bei der weltweit abgeschwächten Dynamik bleibt die Außenwirtschaft wichtigste Stütze der deutschen Wirtschaftsentwicklung.

Seit langem werden ausländische Absatzmärkte durch Produktion vor Ort – also durch Direktinvestitionen – abgesichert oder hinzugewonnen. So sind die weltweiten ausländischen Direktinvestitionen in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts stetig gewachsen. Dieser Trend erreichte seinen vorläufigen Höhepunkt im Jahre 2000 mit einer Rekordhöhe von 1,3 Billionen USD. Der größte Teil davon floss in die Industrieländer und beruhte auf Mergers & Acquisitions. Entsprechend sanken die grenzüberschreitenden Direktinvestitionen mit Abflauen der internationalen Fusionswelle in 2001 auf nur noch 760 Mrd. USD. Der Zustrom in die Entwicklungsländer war davon weniger betroffen und liegt seit Jahren vergleichsweise konstant bei 200-300 Mrd. USD

pro Jahr, da es sich hier überwiegend um Investitionen in die Gründung neuer oder die Erweiterung bestehender Betriebsstätten, also um den Ausbau der Produktionskapazitäten in diesen Ländern handelt.

Die Entwicklung der deutschen Direktinvestitionen im Ausland spiegelt diesen Trend. Ihr Bestand hat sich in den 90er Jahren vervierfacht (von 227 Mrd. DM in 1990 auf 793 Mrd. DM/405 Mrd. Euro in 1999). Sie verharrten in 2001 mit 48,5 Mrd. Euro in etwa auf dem Vorjahresniveau (47,2 Mrd. Euro). Vor dem Hintergrund einer UNCTAD-Schätzung, nach der angesichts des Abflauens der internationalen Fusionswelle, der schwachen Weltwirtschaft und der Verunsicherungen nach den Terroranschlägen in den USA das Auslandsinvestitionsvolumen weltweit 2001 um 40 Prozent zurückging, ist dies ein gutes Ergebnis und entspricht dem Niveau vor den beiden außergewöhnlichen Jahren 1998 (76 Mrd. Euro) und 1999 (98 Mrd. Euro).

Es ist bekannt, dass auch von den deutschen Direktinvestitionen im Ausland der größere Teil im intraindustriellen Austausch in andere Industrieländer fließt (USA, EU) und in den letzten beiden Jahren hier auch von Mergers & Acquisitions bestimmt war. Auf die Entwicklungs- und Reformländer entfällt aber – mit Schwankungen – ein wachsender Anteil, der

sich im Jahre 2001 mit 8,3 Mrd. Euro auf 17 Prozent belief. Nicht nur Osteuropa als unmittelbarer Nachbar, sondern auch einige größere Entwicklungsländer wie Südkorea, Brasilien, Türkei, China und Südafrika haben für die deutsche Wirtschaft an Bedeutung gewonnen. Die außenwirtschaftliche Verflechtung ist also beständig gewachsen. Die deutsche Wirtschaft nimmt teil an Internationalisierung und Globalisierung und behauptet ihren Platz auf den Weltmärkten.

Zahlreiche Umfragen belegen, dass deutsche Unternehmen ganz überwiegend ins Ausland gehen, um neue Märkte zu erschließen oder um bestehende Exportmärkte zu halten. Erst an dritter Stelle kommen Arbeitskostenvorteile, wobei sich die beiden letzteren Motive ergänzen können. Manchmal werden bestehende Absatzmärkte nur dadurch gesichert, dass Teile der Produktion ins kostengünstigere Ausland verlagert werden. Dies ist vor allen Dingen bei Investitionen in Mittel- und Osteuropa der Fall. Je weiter der betreffende Markt jedoch entfernt ist, umso mehr geraten Lohnkostenvorteile in den Hintergrund, da sie leicht durch höhere Transportkosten und niedrigere Produktivität aufgezehrt werden können. Vorrangig wird dann die strategische Dimension der Markterschließung zur Ermöglichung weiteren Wachstums und der Markterhaltung durch Präsenz vor Ort. Wenn der

Absatzmarkt im Heimatland gesättigt ist, oder ein großes Unternehmen seine Zulieferer auffordert, ihm ins Ausland zu folgen, stehen zunehmend auch kleinere und mittlere Unternehmen vor der strategischen Entscheidung für eine Auslandsinvestition.

In Zeiten beschleunigter Globalisierung und verschärften Standortwettbewerbs ist es wichtig, nicht den Anschluss zu verlieren. Auch in Zeiten von Unsicherheit und globaler Wachstumsflaute müssen deutsche Unternehmen auf den ausländischen Märkten ihren Platz behaupten und jetzt Positionen schaffen, aus denen sie dann am späteren Aufschwung teilnehmen können. Dies gilt nicht nur für kapitalstarke Großunternehmen, für die kostenorientierte Ziele und Rohstoffsicherung vorrangig sein mögen, sondern auch für kleinere und mittlere Unternehmen, für die die strategischen Ziele der Marktbehauptung eine herausragende Rolle spielen. Ihre Exporte brauchen mittel- bis langfristig die wachstumsstarken Regionen im Süden als Absatzmärkte, und deren Eroberung braucht die Präsenz vor Ort, sei es als Zulieferer für deutsche Großunternehmen, sei es, dass ihre Produkte intensive Kundenbetreuung in Form technischer Beratung oder kurzfristiger Ersatzteil- und Wartungsservices benötigen.

Erfolgsfaktoren für Auslandsinvestitionen

Gut planen

Auslandsengagements setzen bei den betreffenden Unternehmen gewisse Stärken voraus: Dies gilt vor allem für eine klare Unternehmensstrategie, für die Kapitalkraft und für die Managementkapazität. Um die Chancen einer Investition im Ausland zu realisieren, muss sich der Unternehmer frühzeitig darüber bewusst werden, welche Risiken und welche Herausforderungen bestehen und Antworten darauf in einer entsprechenden Unternehmens-

strategie bereithalten. Nur auf der Basis einer gesicherten Ausgangsanalyse kann eine Internationalisierungsstrategie entwickelt und eine Auslandsinvestition geplant werden. Die grundlegenden Ausgangsfragen sind:

- Wo steht das Unternehmen heute?
- Wo will das Unternehmen in Zukunft hin?
- Wie kann es dieses Ziel erreichen?

Ausreichende Kapitalkraft ist notwendig, um auch bei unvorhergesehenen Entwicklungen genügend Durchhaltevermögen und Flexibilität zu haben. Da die Eigenkapitalquote der deutschen Industrie in den alten Bundesländern nur 18 Prozent und in den neuen gar nur 12 Prozent beträgt, besteht hier bei vielen Firmen ein gravierender Engpass – zumal Engagements in Ländern mit höheren Inflationsraten als in Euroland auch eine deutlich höhere Eigenkapitalausstattung verlangen.

Häufig fehlt es zudem rein quantitativ an geeignetem Management, um Auslandsinvestitionen systematisch vorzubereiten, durchzuführen und zu begleiten. Eine Auslandsinvestition mittelständischer Unternehmen kann daher schon an vergleichsweise knappen Finanzmitteln und Personalressourcen sowie einer Zentralisierung der Planungs- und Steuerungsfunktion im Mutterhaus bei geringer Managementkapazität scheitern.

Gleichwohl gibt es auch in Krisenländern wie zuletzt Argentinien, der Türkei oder Russland durchaus erstaunlich positive Erfahrungen hinsichtlich des Stehvermögens von mittelständischen Unternehmen. Meist handelt es sich um solche, die schon längere Zeit in dem jeweiligen Land sind und konkrete Erfahrungen in früheren Krisen sammeln konnten. Neben einem dynamischen Management, das sich flexibel neuen Herausforderungen stellen kann, kommt auch der richtigen Aufteilung von Lieferungen für den Binnenmarkt und für den Export besondere Bedeutung zu. Zum einen werden hierdurch unterschiedliche

Marktrisiken abgedeckt und zum anderen den eigenen Devisen- bzw. Inlandskosten entsprechende Ertragsströme gegenübergestellt. Nur in solchen Konstellationen kann die ansonsten gültige Regel durchbrochen werden, dass auch gute Projekte langfristig nicht gegen schlechte Rahmenbedingungen eines Landes ankommen.

Risiken beherrschen

Von herausragender Bedeutung für den Erfolg einer Auslandsinvestition ist daher nach ausreichender Planung die richtige Einschätzung der Risiken, die sich vor Ort ergeben und die häufig ganz anderer Art sind, als der Unternehmer sie von seinem gewohnten heimischen Umfeld kennt. Die Risikostruktur von Investitionen in Entwicklungsländern wird im Wesentlichen geprägt durch

- das Länderrisiko
- das Projektrisiko und
- das Partnerrisiko.

In der Regel ist eine detaillierte Untersuchung dieser spezifischen Risikobereiche notwendig, je nach Größe und Struktur des Investitionsvorhabens in Form einer Feasibility-Studie, die „bankable“ ist. Sie liefert den Entscheidungsträgern im Unternehmen, aber auch den Geschäftsbanken und anderen beteiligten Finanzierungsinstitutionen die notwendigen Informationen für die Investitionsentscheidung und für die richtige Strukturierung des Projektes einschließlich der Finanzierung. Es hat sich gezeigt, dass der intensiven Befassung mit allen Problemfeldern vor Projektbeginn zentrale Bedeutung zukommt. Schwächen der Analyse können im späteren Verlauf einer Investition oft nicht mehr aufgefangen werden, da sich Unternehmen ohnehin schon permanent den sich ändernden Rahmenbedingungen flexibel anpassen müssen.

Unternehmen sind sich häufig nicht hinreichend bewusst, dass wichtige Rahmenbedingungen, die in der EU gegeben sind, in vielen Ländern so nicht erwartet werden können. Der Investor aber muss sein Umfeld im Ausland sehr genau kennen. Ein wichtiger Erfolgsbaustein ist daher die Kenntnis der politischen und wirtschaftlichen Situation sowie der rechtlichen Rahmenbedingungen und der voraussichtlichen weiteren Entwicklung des Investitionslandes.

Bei der Beurteilung der politischen Situation ist vor allem darauf zu achten, dass für die Vorhersage künftiger Störpotenziale nicht die Kenntnis der Symptome politischer Instabilität (häufige Machtwechsel, Staatsstreich etc.), sondern die Analyse der Ursachen politischer Unbeständigkeit entscheidend ist. Ursachenindikatoren können sein: extreme ökonomische und soziale Ungleichheiten, enttäuschte Erwartungen im Übergang zur Modernisierung, mangelhafte Integration der Bevölkerung in den Modernisierungsprozess, latente religiöse oder ethnische Konflikte. Generell kommt einem möglichst reibungslosen Zusammenspiel von Privatwirtschaft und Staat, der die Parameter für das Handeln der Wirtschaft setzt, zentrale Bedeutung zu. Typische Defizite sind auch bürokratische Hemmnisse, mangelnde Rechtssicherheit und niedriger Bildungs- und Gesundheitsstand der Arbeitsbevölkerung.

Die wirtschaftliche Situation lässt sich vor allem anhand der Wirtschaftsentwicklung (Entwicklungspotenzial, Entwicklungsprozess, Entwicklungsstand), der Wirtschaftsordnung (Marktwirtschaft, Bedeutung und Effizienz des öffentlichen Sektors und Rolle der Privatwirtschaft) sowie der aktuellen Wirtschaftslage (Wirtschaftswachstum, Inflationstendenzen, Finanz- und Zinspolitik, Haushaltspolitik, Zahlungsbilanzsituation, Wechselkursentwicklung, Beschäftigungssituation etc.) beurteilen. Schlechte wirtschaftliche Rahmengengebenheiten wie Inflation oder zu hohe Zinsen, unzureichend ausgebildete Arbeitskräfte sowie Pro-

duktivitäts- und Infrastrukturdefizite sind weitere Mängel, die das unternehmerische Handeln in den Entwicklungsländern empfindlich stören können. All diese möglichen Schwierigkeiten haben einen sehr unterschiedlichen Stellenwert für die einzelnen Unternehmen. Für Großunternehmen hat die mangelhafte Ausstattung ausländischer Standorte an Führungskräften und gut ausgebildeten Facharbeitern eine relativ große Bedeutung. Mittelständler sehen sich dagegen stärker von bürokratischen Reibungsverlusten und Schwierigkeiten bei der Finanzierung blockiert.

Es fehlt aber auch das industrielle Umfeld. Dazu gehören die Zulieferer- und Servicebetriebe (Handwerksbetriebe, Transportunternehmen, Werbeagenturen, Steuerberater, Rechtsanwälte, Reinigungsbetriebe, Sicherheitsunternehmen etc.). Darauf kann ein Unternehmen in Deutschland selbstverständlich ziehen, in Entwicklungsländern muss dafür gegebenenfalls erst eine Lösung gefunden werden, soll der Projekterfolg nicht gefährdet werden. In dem Maße, wie sie fehlen, muss zum Beispiel ein Unternehmen die betreffenden Funktionen selbst erbringen oder zumindest erst organisieren. Je kleiner ein Unternehmen ist, umso mehr kann es dies als Bürde erleben.

Besondere Bedeutung kommt auch einer realistischen Einschätzung zu, inwieweit lokale Sicherheiten tatsächlich verwertbar sind, und ob dies in einem angemessenen Zeitrahmen möglich ist. Angesichts der dann oft feststellbaren geringen Relevanz dieser Sicherheiten kommt der finanziellen Solidität des Projektes und der persönlichen Integrität des Partners besondere Bedeutung zu. Die möglichst genaue und zutreffende Kenntnis aller projektrelevanten Umstände der Situation im Standortland ist also ein wichtiger Erfolgsbaustein für eine Auslandsinvestition.

Ein zweiter Risikobereich sind die Projektrisiken. Zu den Projektrisiken im engeren Sinne

zählen alle wirtschaftlichen Risiken, die unmittelbar mit dem Investitionsvorhaben in Zusammenhang stehen. Dies sind vor allem Marktrisiken, Produktionsrisiken, Beschaffungsrisiken, Betriebsorganisations- und Managementrisiken und Risiken der wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse (z. B. Eigenkapitalausstattung, Cash-Flow, IRR, Wechselkurs- und Zinsänderungsrisiko u.a.).

Projektrisiken können bereits in der Aufbauphase auftreten, wenn beispielsweise Anlaufschwierigkeiten bei der Installation des Maschinenparks entstehen, weil die Anlagen nicht schlüsselfertig zum Festpreis bestellt, sondern Teilaggregate bei verschiedenen Lieferanten gekauft werden. Noch größere Unsicherheiten birgt die Planung des Umlaufvermögens. Das gewohnte Mengengerüst für das Lager an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen kann nicht ohne weiteres auf den geplanten Betrieb im Entwicklungsland übertragen werden. Zum Beispiel müssen Versorgungsschwierigkeiten aufgrund längerer Transportwege oder unregelmäßiger Erteilung von Importlizenzen einkalkuliert werden. Auch ist ein Unternehmen schnell mit dem Stichwort „Korruption“ konfrontiert, wenn auch die internationale Gesetzgebung in diesem Kontext zusehends verschärft wird.

Während der Anlaufzeit der Produktion ist dann mit einer weiteren Häufung von Schwierigkeiten zu rechnen. Nicht immer funktioniert der Maschinenpark gleich ohne größere Störung, die ungeübte Belegschaft muss mit den ihr oft unbekanntem technischen Verfahren vertraut gemacht werden. Die Materialbeschaffung muss sich erst einspielen, das neue Produkt im Markt eingeführt, der Vertrieb mit Erzeugnis und Kundenkreis vertraut gemacht werden. Die voraussichtliche Dauer dieser Anlaufzeit darf keineswegs nach den Maßstäben in Deutschland bemessen werden. Anlaufverluste bis zur Hälfte des Stammkapitals und bis zu fünf Jahre ohne Dividende sind bei einem neuen Industriebetrieb in Entwicklungs-

ländern keineswegs die Ausnahme. Unternehmer, die zum ersten Mal in einem Entwicklungsland investieren, sind geneigt, die Dauer und Höhe der Anlaufkosten zu unterschätzen.

Nach den Erfahrungen der DEG sind die herausragenden Projektrisiken auf drei Ursachen zurückzuführen:

- Marktprobleme
- Finanzierungs- und Planungsfehler sowie
- Managementprobleme und Organisationsmängel.

Drei weitere Bereiche ragen aus der betriebswirtschaftlichen Prüfung des Investitionsvorhabens heraus und bedürfen hier besonderer Aufmerksamkeit.

- Die Ermittlung des Anlagevermögens (Grundstücke, Gebäude, Maschinen), da hierauf der größte Teil des Finanzierungsbedarfs entfällt.
- Die Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten, da Versorgungssicherheit, Qualität und Verfügbarkeit unmittelbare Auswirkungen auf die Produktion haben.
- Die Kostenplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnung, da deren Ergebnisse über die Realisierung des Investitionsvorhabens entscheiden.

Während mittelständische Unternehmen Investitionen in geographischer Nähe zu Deutschland eher in Form 100-prozentiger Tochtergesellschaften tätigen, haben sich Joint Ventures zu einem häufig unverzichtbaren Bestandteil internationaler Managementstrategien in den Entwicklungsländern entwickelt. Joint Ventures bieten die vertraglich geregelte dauerhafte Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner in einer selbstständigen Projektgesellschaft mit beidseitiger Kapitalbeteiligung.

Diese Form der Abwicklung gemeinsamer Geschäftsaktivitäten hat für beide Partner

Vorteile. Dem deutschen Investor hilft sie bei der besseren Integration in das kulturelle, soziale und wirtschaftliche lokale Umfeld. Er kann auf die Geschäftskontakte des lokalen Partners und seine speziellen Marktkenntnisse zurückgreifen und sein Unternehmen schneller als „local player“ integrieren. Das Gleiche gilt für die notwendigen Kontakte zu Behörden und Institutionen wie auch für die lokale Firmenkultur generell.

Für den lokalen Partner schafft die Bereitstellung von Kapital und Devisen durch den ausländischen Investor häufig erst die Voraussetzung zur Realisierung eines Investitionsvorhabens. Er profitiert darüber hinaus von Technologie- und Know-how-Transfer und Mitarbeiterausbildung, von der Vermittlung moderner Methoden bei Arbeits- und Produktionsabläufen, Betriebsorganisation und Managementtechniken. Häufig öffnet ihm das Zusammengehen mit dem deutschen Partner auch den Zugang zu westeuropäischen oder anderen Märkten.

Zentraler Bestandteil eines Joint Ventures ist also die fachliche, finanzielle und personelle Zusammenarbeit zwischen den Partnern, von deren Gelingen Gedeih und Verderb des gemeinsamen Unternehmens abhängt. Zu den Eckpfeilern für eine Reduzierung der Partnerrisiken gehören daher Partnerwahl und -Beurteilung, die Gestaltung des Managements, das Einstellen auf typische Interessenkonflikte sowie eine sorgfältige Vertragsgestaltung. Aber auch die Art der Einbindung des lokalen Partners in das dortige politische Umfeld kann von zentraler Bedeutung sein; zumindest sollte er ein guter Mittler in dem oft unterschätzten interkulturellen Dialog sein. Die Bereitschaft, sich aufeinander – einschließlich der anderen sozio-kulturellen Prägung – einzulassen, die Fähigkeit zur Konsensfindung, Vertrauensbildung durch persönliches Engagement der Firmenleitung und Konfliktlösung in kooperativer und einvernehmlicher Weise sind häufig ausschlaggebend für den Erfolg der

gemeinsamen Unternehmung als formelle Kontrollrechte aus der Höhe der Kapitalbeteiligung.

Richtig finanzieren

Nach einer soliden strategischen Unternehmensplanung im Mutterhaus und gegebenenfalls der Partnerwahl folgt der wichtige Bereich der Finanzierung. Jede Finanzierung muss maßgeschneidert sein. Deshalb ist die Frage des Verhältnisses von Eigenmitteln zu Fremdmitteln in jedem Fall nach den individuellen Gegebenheiten zu entscheiden. Hierbei muss bei Joint Ventures vor allem die Finanzkraft des lokalen Partners geprüft werden. Auch die zulässige Höhe ausländischer Beteiligungen sowie nationale Transferbestimmungen für Gewinne, Zinsen und Repatriierung von Kapital oder Darlehen können die Finanzstruktur beeinflussen.

Zunächst ist das Investitionsvolumen sorgfältig zu ermitteln. Hierzu zählen:

- die sachliche und zeitliche Darstellung des Investitionsprogramms
- Anlagenbeschaffung (Lieferungen-/Leistungen der Partner, Ausschreibungen, Gebrauchsmaschinen)
- Umlaufvermögen
- Grundstücke/Gebäude (Kauf/Miete)
- Sacheinlagen

Gegebenenfalls sind Gutachten unabhängiger Dritter zu erstellen, beispielsweise wenn es um die Bewertung von Gebrauchsmaschinen oder lokalen Grundstücken geht. Grundsätzlich sollte berücksichtigt werden, dass der Finanzierungsbedarf das ursprüngliche Plansoll oft übersteigt. Dies gilt sowohl für das Anlage- als auch für das Umlaufvermögen.

Es gilt also, eine ausreichende Reserve für Unvorhergesehenes einzukalkulieren, die nach den Erfahrungen der DEG ca. 10 bis 20 Prozent des ermittelten Finanzierungsbedarfs umfassen sollte. Eine solide Finanzierung, d. h. eine ausreichende Ausstattung mit Eigenkapital,

ist bei Auslandsinvestitionen in Entwicklungsländern unabdingbar. Erfahrungen zeigen, dass eine Eigenkapitalquote von ca. einem Drittel in den meisten Fällen angemessen ist.

Hinsichtlich der Fremdfinanzierung in Entwicklungsländern ist zu beachten, dass nicht überall entwickelte Kapitalmärkte zur Verfügung stehen. In vielen Entwicklungsländern gibt es wegen ungenügender volkswirtschaftlicher Sparquoten und des damit zusammenhängenden knappen Angebots an Risikokapital keinen ausreichend funktionsfähigen Kapitalmarkt. Langfristige Finanzierungsmöglichkeiten sind in diesen Ländern nicht oder nur begrenzt vorhanden. Schwierigkeiten können ferner dann entstehen, wenn der lokale Partner auf einer Mehrheitsbeteiligung besteht, aber das notwendige Kapital nicht aufbringen kann. Viele Neugründungen sind aus diesem Grund von Anfang an unterkapitalisiert. Statt eines höheren Kapitalanteils muss der deutsche Investor dann auf langfristige Darlehen ausweichen, die vom ersten Jahr an regelmäßige Zinszahlungen erfordern und das wirtschaftliche Ergebnis des Joint Ventures belasten. Bei Fremdwährungsdarlehen besteht darüber hinaus häufig ein Wechselkursrisiko, vor allem, wenn wegen fehlender Exporte in Hartwährungsländer keine oder zu wenig Devisen erwirtschaftet werden.

Besondere Überlegungen erfordert der Eintritt in ein bestehendes Unternehmen. Unabhängig von der Bewertung sollte von den Gesellschaftern grundsätzlich eine Art Statusgarantie gefordert werden (Werthaltigkeit der Aktiva und Vollständigkeit der Passiva), zumindest jedoch eine Freistellung von nicht bilanzierten, also dem neu hinzutretenden Gesellschafter nicht bekannten, Verbindlichkeiten. Die Beschaffung von langfristigem Investitionskapital bereitet vielen Unternehmen die größten Schwierigkeiten bei Engagements in Entwicklungsländern. Erfahrungsgemäß wird der überwiegende Anteil kleiner Investitionen zunächst

aus Eigenmitteln, größere Engagements durch Aufnahme von Fremdmitteln finanziert. Die daraus resultierenden Finanzierungskosten gestalten sich je nach Finanzquelle und Besicherunggrundlage unterschiedlich. Die Beschaffung von Krediten über Hausbanken in Deutschland ist in der Regel an eine Besicherung in Deutschland geknüpft und belastet die Bilanz des Mutterunternehmens. Häufig ist sie aus Gründen der erhöhten Risiken in Entwicklungsländern aber auch überhaupt nicht möglich. Deutschen mittelständischen Unternehmen stehen dann bei Investitionen in Entwicklungsländern verschiedene Finanzierungshilfen auf EU-, Bundes- und Landesebene zur Verfügung. Die Finanzierungsangebote reichen von der Finanzierung projektvorbereitender Maßnahmen bis zur Projektfinanzierung.

■ Projektfinanzierung meint zunächst einmal Investitionsfinanzierung – egal, ob es sich dabei um Infrastrukturprojekte (wie Straßen, Brücken, Häfen), um öffentliche Versorgungsunternehmen (Elektrizitätswerke u.ä.) oder rein private Unternehmensinvestitionen handelt. Sie bedeutet die langfristige Finanzierung komplexer Anlagevermögen.

■ Projektfinanzierung hat aber noch einen weiteren Aspekt: für den deutschen Unternehmer erfolgt seine Finanzierung ohne Auswirkung auf die eigene Bilanz im Mutterunternehmen. Auch die Besicherung findet im Projekt im Entwicklungsland statt.

Projektfinanzierung zielt somit nicht auf die Finanzierung eines Sponsors, sondern direkt und ausschließlich auf die Finanzierung seines Projektes. Für die Projektfinanzierung ist daher die Qualität des jeweiligen Projektes entscheidend, und sie erfolgt im Vertrauen auf den zukünftigen Erfolg des Projektes.

Dieser Erfolg – das heißt ein erwarteter positiver Cash-Flow – muss vor einer Projektfinanzierung im Rahmen einer Projektprüfung sorgfältig überprüft werden. Ihr Kern ist letztlich

eine Investitionsrechnung mit dem Nachweis des zu erwartenden Cash-Flows als Ergebnis. Dazu gehören detaillierte, professionelle Feasibility-Studien mit realistischen Annahmen über die Ausgaben und Einnahmen eines Projektes und deren Determinanten. Dazu gehören in einem sich schnell ändernden Umfeld wie in den Entwicklungsländern aber unbedingt auch Sensitivitätsanalysen. Sie überprüfen, wie das Gesamtergebnis der Projektrendite reagiert, wenn sich einzelne, wichtige Parameter wie Preise und Löhne plötzlich verändern, aber auch makroökonomische Rahmenbedingungen wie Inflation oder Zölle, Wechselkurse oder Zinsen. Dazu gehört auch die Überprüfung des Managementkonzeptes, denn Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens hängen letztlich von den persönlichen Leistungen des jeweiligen Managements und der übrigen am Projekt beteiligten Partner ab.

Kapital zur Projektfinanzierung in den Entwicklungsländern ist angesichts der dort erhöhten, vielfältigen Risiken knapp. Zwar sind in den vergangenen Jahren auch Geschäftsbanken zunehmend zu Projektfinanzierungen in den fortgeschritteneren Entwicklungsländern bereit gewesen, allerdings bestenfalls mit mittelfristigen Mitteln (4 – 5 Jahre), und erfahrungsgemäß ziehen sich Geschäftsbanken in Krisensituationen aus den Märkten der Entwicklungsländer schneller zurück als die Unternehmen selbst. Sie sind dann aus Risikogründen nicht mehr bereit, neue Investitionen mitzufinanzieren.

DEG – Partner für Investitionen

Trotzdem sind die Unternehmen nicht allein gelassen. Es gibt eine Reihe von Institutionen, die auch bei erhöhten Risikobedingungen zur Projektfinanzierung bereit sind: es sind dies die so genannten Development Finance Institutions (DFI's). Zu diesen Spezialinstituten gehört zum Beispiel die zur Weltbankgruppe zählende International Finance Corporation (IFC), die britische Commonwealth Development Corporation (CDC), die französische PROPARCO oder aber auch die DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH.

Die DEG wurde 1962 als Bundesunternehmen gegründet und gehört heute zum Konzern der KfW-Gruppe. Sie trägt im Rahmen der deutschen Entwicklungspolitik durch Finanzierung und Beratung zur Förderung privater Investitionen und damit zum Aufbau der Privatwirtschaft in den Ländern des Südens und Ostens bei. Sie finanziert private Investitionen, die gleichermaßen rentabel, umweltverträglich und entwicklungspolitisch wirkungsvoll sind.

Sie ist ein Instrument der Entwicklungspolitik, das allerdings privatwirtschaftlich – also marktgerecht – arbeitet. Das bedeutet insbesondere, dass ihre Finanzierungsbeiträge (Darlehen/Garantien, Mezzanin-Finanzierung, Beteiligungen,) zu marktgerechten Konditionen herausgelegt, Unternehmen also nicht subventioniert werden. Dahinter steht die Überzeugung, dass wirtschaftliche Entwicklung am besten und nachhaltigsten durch eine Vielzahl privater Unternehmer geschaffen wird, die für Beschäftigung und Einkommen sorgen und zueinander in wirksamer Konkurrenz stehen. Sie werden damit vom Markt gesteuert und sind sozusagen zur Effizienz verurteilt. Es ist dann nur folgerichtig, dass ihr Förderungsinstrument – die DEG – den gleichen Gesetzen unterworfen sein muss

und nicht zu Wettbewerbsverzerrungen durch Subventionen führen darf.

Und auch die DEG selbst muss rentabel arbeiten, um sich im Markt zu behaupten und neue Investitionen tätigen zu können, da ihre Mittel revolvierend eingesetzt werden, d.h. wesentlich aus Rückflüssen und Gewinnen gespeist sind. Ihr spezifischer Förderbeitrag besteht nicht darin, Geld zu verschenken, sondern erhöhtes Risiko zu übernehmen und damit guten Projekten in schwierigem Umfeld zum Erfolg zu verhelfen. Diese Bereitschaft zur Übernahme höherer Risiken bei langfristigen Projektfinanzierungen in Entwicklungs- und Reformländern unterscheidet sie von Geschäftsbanken. Sie setzt grundsätzlich dort an, wo Geschäftsbanken aufhören, und wirkt damit komplementär zu diesen. Sie schließt so eine Lücke, wodurch langfristige Investitionen häufig erst möglich werden.

Wichtig ist schließlich auch, dass sie als Finanzierungsintermediär – durch Refinanzierung am Kapitalmarkt oder durch Syndizierungen – Kapitalmarktmittel auch in solche Länder kanalisiert, die aufgrund mangelnder Bonität sonst keinen Zugang dazu haben.

Die DEG hat auf der Basis ihrer umfangreichen und langjährigen Projekt- und Ländererfahrungen ein ausgefeiltes Instrumentarium zur Risikominimierung und zur Projektstrukturierung entwickelt. Damit steht sie ihren Partnern als zuverlässiger und kompetenter Berater zur Seite, um Risiken zu minimieren und Chancen für ein erfolgreiches Projektmanagement zu verwirklichen.

All diese Prüfungen und Analysen sind kein Selbstzweck. Sie haben das Ziel, Risiken zu reduzieren und dem Projekt durch adäquate Projektstrukturierung sowie entsprechende vertragliche Abmachungen zum Erfolg zu verhelfen. Risiken sind die Kehrseite von Chancen. Ihre Beherrschung ermöglicht den Erfolg eines

Auslandsunternehmens und die Verwirklichung der Chancen, die von dem Auslandsmarkt erwartet werden. Auch in schwierigem Umfeld ist so erfolgreiches Projektmanagement in Entwicklungsländern möglich. Das jedenfalls ist die Erfahrung der DEG aus nunmehr 40-jähriger Geschäftstätigkeit in Entwicklungs- und Reformländern. Und sie sind mehr denn je die Märkte der Zukunft.

Dr. Winfried Polte, Sprecher der Geschäftsführung der DEG

Unternehmerische Erfahrungen

Brasilien – traditioneller Standort für deutsche Investitionen

Dr. Klaus-Wilhelm Lege, Geschäftsführender Vizepräsident
Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo

Mit der Welle der ersten Euphorie

Dr. Jürgen B. Grieshaber, Geschäftsführer, VEGA Grieshaber KG

Investitionsentscheidung Polen

Jan W. Stapelmann, Geschäftsführender Gesellschafter, Staco Stapelmann GmbH

DaimlerChrysler AG im Südlichen Afrika

Jürgen E. Schrempp, Vorsitzender des Vorstandes der DaimlerChrysler AG,
Vorsitzender der Südliches Afrika Initiative der Deutschen Wirtschaft (SAFRI)





Brasilien – traditioneller Standort für deutsche Investitionen

Deutsche Investitionen in Brasilien

Deutsche Großunternehmen wie Volkswagen, DaimlerChrysler, Siemens, BASF oder Bosch sind bereits seit Jahrzehnten im Land. Seit Mitte der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts finden auch kleine und mittlere Unternehmen wieder verstärkt den Weg nach Brasilien. Die deutschen Unternehmen aus der Kraftfahrzeugindustrie, Chemie- und Pharmaindustrie und aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie aus der Elektro-Elektronikindustrie prägen die Industrielandschaft in Brasilien.

Von den insgesamt ca. 1.200 brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital hat die Mehrheit ihren Standort in Südost- und Südbrasilien. Rund 250.000 Menschen finden in diesen Unternehmen Arbeit. Im Bundesland São Paulo produzieren ca. 900 deutsch-brasilianische Unternehmen, allein ca. 700 im Großraum São Paulo. Daher gilt Groß-São Paulo auch als „größte deutsche Industriestadt“ der Welt, vergleichbar mit dem Ruhrgebiet.

Nach Schätzungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo beliefen sich die deutschen Direktinvestitionen bis Anfang 2002 auf ca. USD 18 Mrd. Diese Investitionssumme umfasst auch Reinvestitionen sowie Kapitalzuflüsse über Drittländer. Deutschland ist damit hinter den USA akku-

muliert zweitgrößter Investor in Brasilien, wenn auch in den letzten Jahren aus Spanien, Portugal, Frankreich und anderen Europäischen Ländern, vor allem im Zusammenhang mit der Privatisierung, wesentlich höhere Investitionen als aus Deutschland nach Brasilien gingen. Im Gegensatz zu Unternehmen aus anderen Ländern haben sich die deutschen Firmen an den Privatisierungen der letzten Jahre kaum beteiligt.

Über 80 Prozent des investierten deutschen Kapitals sind in der Industrie angelegt. Für die nächsten fünf Jahre nach der Jahrhundertwende sind von den 10 größten Unternehmen mit deutschem Kapital weitere Investitionen von USD 7,7 Mrd. bereits angekündigt worden.

Positivfaktoren für deutsche Investitionen in Brasilien

Marktgröße, Standortvorteile und Exportbasis

Brasilien zählt mit ca. 175 Mio. Einwohnern zu den Ländern mit einem großen Entwicklungspotenzial. Die Wettbewerbsfähigkeit Brasiliens im internationalen Vergleich hat sich

nicht zuletzt dank seiner großen Rohstoffvorkommen in den letzten Jahren stark verbessert. Unter Ausnutzung der günstigen Standortfaktoren des Landes, das neben hochqualifizierten Arbeitskräften und einer ausgebauten Infrastruktur auch eine Vielzahl von Zulieferindustrien und ein funktionierendes Bankensystem aufweist, ist der Aufbau von Produktionsstätten attraktiv, auch für den globalen Export. In den Sektoren der New Economy kann Brasilien ebenfalls ein Wachstumspotenzial aufweisen.

Dass in einem dynamischen Markt wie Brasilien auch einmal Rückschläge eintreten können, beeinträchtigt nicht sein Entwicklungspotenzial. Die Mehrheit der Investoren hält Brasilien auch in der Zukunft für sehr attraktiv. Einige Tochtergesellschaften in Brasilien zählen in den letzten Jahren zu den wichtigsten Gewinnbringern ihrer Stammhäuser.

Politische und wirtschaftliche Stabilität

Brasilien ist Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts zu einem demokratischen Regierungssystem übergegangen. Seitdem regieren die direkt gewählten Staatspräsidenten mit verschiedenen Koalitionen. Insofern hat das als wirtschaftlich verloren geltende Jahrzehnt der 80er Jahre in Brasilien für die Politik mit

der demokratischen Öffnung eine große Bedeutung. Die brasilianische Demokratie hat in den Folgejahren das Impeachment-Verfahren eines Staatspräsidenten und die Absetzung eines Senatspräsidenten ertragen. Ihre innere Stabilität hat sich in den letzten Jahren weiter gefestigt, nicht zuletzt durch die schonungslose Offenlegung von Missständen durch die Medien.

Brasilien hat zu Beginn der 90er Jahre auch den Anschluss an die internationale Spitzentechnologie und die globale Industrieentwicklung gefunden. Die neoliberale Marktöffnung wurde gegen zum Teil starken Widerstand aus der Industrie durchgesetzt, allerdings – wie sich herausstellte – zu schnell, um gleichzeitig die Konkurrenzfähigkeit der brasilianischen Produkte auf dem Weltmarkt sicherzustellen. Andererseits wurde von der Industrie ein flankierendes Qualitäts- und Produktivitätssteigerungsprogramm durchgeführt, so dass die Effizienz der brasilianischen Unternehmen im Laufe der Zeit stark zunahm. Dadurch wird das Ansehen und die Vertrauenswürdigkeit Brasiliens deutlich gestärkt. Parallel dazu wurde ein Programm zur Inflationsbekämpfung erfolgreich durchgeführt. Hinzu kam ab Mitte der 90er Jahre eine Verfassungsreform, die zur Gleichstellung von ausländischem und nationalem Kapital und zum Abbau des Staatsmonopols in verschiedenen Bereichen der brasilianischen Wirtschaft führte.

Durch die Gleichstellung des Auslandskapitals wurde der Abschluss eines Deutsch-Brasilianischen Investitionsschutz- und -förderungsabkommens erleichtert, so dass in Zukunft kleine und mittlere Investoren nicht mehr von einem Engagement in Brasilien abgeschreckt werden. Gleichbehandlung von Unternehmen mit ausländischem und brasilianischem Kapital bedeutet darüber hinaus die Öffnung des brasilianischen Marktes für Auslandsinvestitionen in den Bereichen, die bisher nur Brasilianern vorbehalten waren. Auch die Aufhebung des

geschlossenen Marktes beziehungsweise der Importverbote in der Verfassung und die Vornahme auslandsfreundlicher Gesetzesänderungen, wie beispielsweise die Verabschiedung eines neuen Patentgesetzes, haben die wirtschaftliche Entwicklung Brasiliens beschleunigt und auf eine solide Basis gestellt.

Die Privatisierung ist ebenfalls ein Bestandteil der Marktöffnung der brasilianischen Wirtschaft. Dadurch wurden nicht nur Inflationstendenzen, die durch die Verluste von Staatsgesellschaften mitverursacht wurden, beseitigt; es wurden auch neue Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung der ehemaligen Staatsgesellschaften gegeben. An den bisherigen Privatisierungsaktionen haben sich allerdings deutsche Unternehmen nur minimal beteiligt.

Einbringung Brasiliens in den Wirtschaftsblock Mercosur

Die Öffnung der brasilianischen Wirtschaft wurde flankiert durch die Schaffung des Wirtschaftsblocks Mercosur im Südosten Südamerikas. Die Pläne dafür gehen von einer Freihandelszone über eine Zollunion bis zu einer Wirtschaftsgemeinschaft. Der Erfolg dieses Wirtschaftsblocks lässt sich an den stark steigenden Handelsvolumina zwischen den Partnerländern ablesen, insbesondere zwischen den beiden Ländern mit einem entwickelten Industriepark, nämlich Argentinien und Brasilien, sowie am großen Interesse Chiles und Boliviens an einer Assoziierung.

Der Mercosur hat inzwischen seine Attraktivität für die nordamerikanische Freihandelszone NAFTA und für die Europäische Union unter Beweis gestellt. Mit den beiden Wirtschaftsblöcken der nördlichen Hemisphäre steht der Mercosur in Verhandlungen. Bezüglich der NAFTA geht es um einen Direktanschluss oder einen Beitritt zu der panamerikanischen Freihandelszone FTAA, bei der Euro-

päischen Union zunächst um bessere Terms of Trade, die in ein Freihandelsabkommen übergehen sollen.

In wirtschaftlicher Hinsicht haben die Länder der Europäischen Union zusammen für Brasilien ein ähnliches Gewicht wie die USA. Die „Europäische Option“ ist das Ergebnis einer Diversifikation der Außenpolitik und der Außenwirtschaft Brasiliens, ohne die besonderen Beziehungen zu den USA in Frage zu stellen und Japan auszuschließen.

Wenn in der Gestaltung der Beziehung Brasiliens zu anderen Staaten und internationalen Organisationen das Primat der Wirtschaftspolitik herrscht und zum Beispiel die kulturellen und militärischen Beziehungen eine untergeordnete Rolle spielen, so werden dennoch einige Grundsätze der brasilianischen Außenpolitik durchgängig und mit Nachdruck vertreten, wie das Selbstbestimmungsrecht der Völker, die friedliche Koexistenz, Abrüstung und Rüstungskontrolle sowie Armutsbekämpfung.

Brasilien ist in den letzten Jahren die Rolle des Motors der südamerikanischen Wirtschaftsintegration sowie des Fürsprechers Südamerikas in der Europäischen Union zugefallen. Diese neue politische Dimension beruht auf einer weltmarktorientierten Industrialisierung. Durch den Aufbau einer eigenen Flugzeugindustrie wurde der erste Schritt in Richtung Raumfahrt unternommen. Das Land entwickelte sich schon in den 80er Jahren zum größten Flugzeugproduzenten der „Dritten Welt“. Der bereits 1975 abgeschlossene Vertrag zum Bau von Kernkraftwerken durch Lieferanten aus Deutschland (Deutsch-Brasilianisches Nuklearabkommen) ließ Brasilien atomwissenschaftliche Kenntnisse zur friedlichen Nutzung erwerben.

Chancen und Risiken von Brasilien-Investitionen

Jede Investition birgt Chancen und Risiken in sich. Das gilt insbesondere in einer Wirtschaft mit Aufbruchstimmung. Auf dem dynamischen Markt Brasiliens herrschen Besonderheiten, die nicht verallgemeinert werden können, vielmehr wegen der Marktdynamik immer wieder hinterfragt werden müssen. Deshalb ist es schwer, einen allgemein gültigen Investitionsleitfaden zu geben.

Ein Investor muss die wichtigsten Besonderheiten des Marktes kennen, bevor er im Land tätig wird und innerbetriebliche Strukturen aufbaut. Auch die Standortwahl kann mit entscheiden über den Erfolg einer Investition, insbesondere im Brasilien mit kontinentalen Ausmaßen. Die teilweise für den Standort seitens der Regierungen angebotenen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen sind im Laufe der Zeit immer geringer geworden, heute muss sich eine Investition langfristig ohne vorübergehende finanz- und fiskalpolitische Vorteile rechnen.

Wenn die wirtschaftliche Seite der Investition ausreichend untersucht ist, wird auch die Rechtsform zu prüfen sein.

Nutzung vorhandener Betriebsstrukturen für den Zugang zu den Besonderheiten des Marktes

Von den deutschen Direktinvestitionen betreffen anzahlmäßig über die Hälfte Partnerschaften mit brasilianischen Unternehmen. Diese Unternehmen brauchen Beteiligungen zur Kapitalerweiterung, zur Technologieverwertung und, um sich Zugang zu den Weltmärkten zu verschaffen.

Das Eingehen einer Partnerschaft mit brasilianischen Unternehmungen ist dann besonders interessant, wenn dadurch das Leistungsprogramm des deutschen Investors in verwal-

sicht begrenzt werden kann. Falls der deutsche Betrieb eine Top-Technologie oder ein marktgängiges Produkt einbringt und der brasilianische Partner ein landeskundiges Management und ausgebaute Vertriebswege zur Verfügung stellt, hat eine Partnerschaft Vorteile für die Beteiligten. Vor allem können durch gemeinsame Nutzung von Anlagen und zentralen Diensten anfallende Kosten minimiert werden.

Vor dem Eingehen einer Partnerschaft muss allerdings Einigung über die Besetzung von Schlüsselpositionen erzielt werden. Die intensive Vorprüfungsphase sollte dazu führen, dass über die Mentalitätsunterschiede hinaus ein Vertrauensverhältnis geschaffen wird, das bei einer Entfernung von über 10.000 km einer besonderen Belastung ausgesetzt ist.

Diese und andere mit der Kapitalverteilung zusammenhängenden Überlegungen haben in Einzelfällen immer wieder zu Auseinandersetzungen geführt, so dass es heute mehr Investoren vorziehen, ihre Unternehmen ohne brasilianische Partner zu gründen.

Durch unzureichende Landeskenntnisse und mangelnden Zutritt zum Markt kann ein Investitionsprojekt jedoch von vornherein gefährdet werden. Eine Einkaufsabteilung könnte ohne entsprechende Unterstützung von brasilianischer Seite zum Beispiel Beschaffungsprobleme bekommen. Ein Grund für solche Schwierigkeiten liegt in der verhältnismäßig geringeren Diversifizierung der Produktion.

Für den Absatz sind eingefahrene Vertriebswege besonders nützlich; die Warendistribution ist durch die Infrastruktur eines Flächenlandes wie Brasilien erschwert.

Eine gute verwaltungstechnische Infrastruktur ist für manche administrativen Vorgänge in Brasilien unbedingt erforderlich, insbesondere beim Verkehr mit Behörden. So könnte eine in den Anfängen der unternehmerischen Tätig-

keit notwendigerweise kleine Exportabteilung erhebliche Verwaltungsschwierigkeiten mit der Außenwirtschaftsbehörde, der Zentralbank, den Schifffahrtsgesellschaften und anderen mit sich bringen. Überall ist persönlicher Kontakt empfehlenswert. Gerade für mittelständische Unternehmen ist die Fähigkeit zu internationaler Tätigkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Nach Informationen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo haben etwa 10 Prozent der in Brasilien von Deutschen gegründeten Unternehmen ihre Aktivitäten wieder eingestellt. Diese Fehlinvestitionen werden allgemein dem Management mit geringer Unterstützung aus Deutschland und ungenügenden Brasilien-Erfahrungen zugeschrieben sowie einer Fehleinschätzung des Marktes und der bereits vorhandenen Konkurrenz.

Industrieansiedlung an bevorzugten Standorten und Wirtschaftsförderung

Etwa 60 Prozent der brasilianischen Bevölkerung lebt in den sechs Bundesländern im Südosten und Süden Brasiliens, die den wirtschaftlichen Aufschwung tragen. Dieses Gebiet nimmt 18 Prozent der Fläche Brasiliens ein und konzentriert auf dieser Fläche 70 Prozent des gesamten brasilianischen Volkseinkommens.

Der Großraum São Paulo ist das Industriezentrum Brasiliens: 40 Prozent der gesamten industriellen Produktion Brasiliens wird hier erwirtschaftet. Hier haben 300 der 500 größten brasilianischen Unternehmungen ihren Sitz. São Paulo ist Teil des Industriedreiecks, in dem auch für die weitere Zukunft bedeutende Industriestandorte liegen. Dazu gehören Belo Horizonte, die Hauptstadt des erzielten Bundeslandes Minas Gerais, und Rio de Janeiro, ein Bundesland, in dem der Ursprung der brasilianischen Industrialisierung (Stahlwerk in Volta Redonda) liegt.

In den industriellen Ballungszentren der Großstädte sind Anzeichen für die Grenzen des Wachstums sichtbar: Luftverschmutzung, Schwierigkeiten bei der Wasserversorgung während der jährlichen Trockenzeit, Probleme des Individual- und Kollektivverkehrs, hohes Lohnniveau mit entsprechenden Lohnnebenkosten, begrenzte Ausdehnungsmöglichkeiten bei teurem Grund und Boden in Stadtnähe, soziale Spannungen in der städtischen Bevölkerung.

Deshalb verlagert sich die Industrie aus diesen Ballungszentren bis in über 100 km entfernte Gebiete, ohne jedoch die enge Bindung zu den bestehenden Standorten aufzugeben. Typische Beispiele sind die Industrieansiedlungen entlang der Achse São Paulo – Rio de Janeiro (nach Norden), der Achse São Paulo – Belo Horizonte (Richtung Westen) und schließlich entlang der Achse São Paulo – Curitiba (nach Süden).

Die brasilianische Bundesregierung und insbesondere die Landesregierungen fördern die industrielle Ansiedlung in rückständigen Gebieten durch finanz- und fiskalwirtschaftliche Anreize, zum Beispiel die Ansiedlung im Nordosten und im Amazonasgebiet. Diesen Regionen fehlen jedoch in der Regel eine Infrastruktur, fachlich qualifizierte Arbeitskräfte, ein kaufkräftiger Markt usw. Auch die Ansiedlung in vorbereiteten Industrieparks bringt dort nur begrenzte Vorteile, wenn sie abseits der Märkte liegen. Die Industrie klagt in solchen Fällen nicht zuletzt über zu hohe Transportkosten zu den großen Industriezentren und über zu teure Anlernzeiten für die häufig wechselnden Arbeitskräfte.

Die deutschen Großunternehmen aus der ersten Investitionsphase der 50er und 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts in Brasilien konnten Wirtschaftsförderungsmaßnahmen in den sich damals erst entwickelnden Industriezentren nutzen und hatten deshalb einen verhältnismäßig leichten Eintritt in den brasilianischen Markt; sie sind in den wenigsten Fäl-

len Partnerschaften eingegangen. Ihnen folgten unter den gleichen Bedingungen viele ihrer deutschen Zulieferer. Erst die gewandelten wirtschaftlichen Verhältnisse Brasiliens, der wirtschaftliche Fortschritt, das wirtschaftliche Selbstvertrauen, die Formulierung wirtschaftlicher Präferenzen und die Durchsetzung wirtschaftlicher Ziele haben dann die Auslandsinvestitionen in Brasilien „normalisiert“. Auslandsinvestitionen werden nur noch unter bestimmten Bedingungen gefördert, das heißt finanziell und fiskalisch bevorteilt. Direktinvestitionen sollten deshalb heute unter Gesichtspunkten wie in jedem anderen Investitionsland wirtschaftsliberaler Prägung erfolgen.

Vertragsgestaltung unter Berücksichtigung der Rechtsform

Wenn die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine Investition geprüft sind, wobei den Investitionsförderungsmaßnahmen von Bund, Ländern und Gemeinden in Brasilien eine untergeordnete Bedeutung zukommt, und die Investition verantwortet werden kann, ist die rechtliche Ausgestaltung der Unternehmung zu prüfen.

Da sich das brasilianische Zivil- und Gesellschaftsrecht an entsprechendem deutschen Recht orientiert und das deutsche Aktiengesetz zum Teil Vorbild für das brasilianische Aktienrecht war, werden auch deutsche Rechtsanwälte keine Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung haben. Sie sollten sich darüber hinaus mit devisa- und kartellrechtlichen Bestimmungen auseinandersetzen, auch im Hinblick auf das Eingehen eines Joint Ventures.

Trotz einer Vielfalt von gesellschaftsrechtlichen Unternehmensformen wird in Brasilien überwiegend die rechtliche Investitionsform der Aktiengesellschaft (AG) und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gewählt. Dies ist im Gegensatz zu den Ver-

hältnissen in anderen Ländern zum Teil darauf zurückzuführen, dass es bei den Handelsgesellschaften in Brasilien keine Unterschiede in der steuerlichen Behandlung von Personen- und Kapitalgesellschaften gibt und deshalb Kriterien wie Unternehmenshaftung, Gründungsformalitäten, statutarische Flexibilität, Publizität und Kreditfähigkeit einer Unternehmensform in den Vordergrund der Überlegungen zur Unternehmensgründung rücken. Unter diesen Gesichtspunkten sind sowohl die AG als auch die GmbH vorteilhaft, wobei die Aktiengesellschaft dem finanzstarken Investor am Kapitalmarkt Vorteile bringt, während die Gesellschaft mit beschränkter Haftung für den Minderheitsgesellschafter eine größere Einflussmöglichkeit auf die Geschäftsführung durch entsprechende Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags ermöglicht.

Weitere Vorteile einer brasilianischen GmbH gegenüber einer AG sind neben der größeren Gestaltungsfreiheit die einfacheren Gründungsmaßnahmen ohne vorgeschriebene Mindesthöhe des Stammkapitals sowie weniger strenge Formvorschriften beim laufenden Geschäftsbetrieb und damit verbunden geringere Verwaltungskosten. Da die brasilianische GmbH („Limitada“) nicht der weitreichenden Prüfungs- und Publizitätspflicht des Aktiengesetzes unterliegt und auch kein Ausschüttungszwang einer Mindestdividende besteht, gilt die „Limitada“ in der Regel als bevorzugte Rechtsform.

Risiko- und Krisenmanagement als Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung in Brasilien

Wirtschaftskrisen kommen und gehen, und zwar sowohl auf mikro- als auch auf makroökonomischer Ebene. Entscheidend ist die Bewältigung der Krisen nicht nur in der Volkswirtschaft, sondern vor allem bei den Unternehmen. Deshalb folgt in der Regel nach einer ausführlichen Analyse der Krise und der Aufstellung von Reaktionsplänen die aktive Krisenbewältigung durch die Wirtschaftssubjekte selbst. Die Brasilianer gehen dabei davon aus, dass bei Misswirtschaft in Parlament und Regierung auch „Politiker das Land nicht kaputt kriegen“ und dass „keine Krise so groß sein kann wie Brasilien selbst“.

In Brasilien werden Krisen als Herausforderung eines in der Regel diesbezüglich effizienten Managements angesehen, das sich darauf mit taktischem Vorgehen einstellt. Im Rahmen des Risiko- und Krisenmanagements eines Unternehmens werden im Folgenden als Taktiken die Maßnahmen bezeichnet, die ergriffen werden, um die unternehmerische Tätigkeit in wirtschaftlich äußerst schwierigen Zeiten und auch bei plötzlich geänderten Rahmenbedingungen, wie z. B. während der Verschuldungskrise und der Marktöffnung, zum Erfolg zu führen.

Mit komplexen Strategien werden langfristige ausgelegte planvolle Wachstumsziele von der Unternehmerschaft angegangen, denen ein Konzept zugrunde liegt und deren einzelne Maßnahmen zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich durchgeführt werden können, wie z. B. Lobbyarbeit und die Mitarbeitermotivation.

Reaktionstaktiken auf wirtschaftliche Krisen und Reformen

Der Zufluss an deutschen Direktinvestitionen hängt – wie auch in anderen Ländern – eng mit der in Brasilien verfolgten Wirtschaftspolitik und der entsprechenden wirtschaftlichen Entwicklung zusammen. In der Zeit, als Brasilien durch Überschuldung, Wirtschaftsstagnation und begrenzte Reformbereitschaft gekennzeichnet war, haben sich die deutschen Direktinvestitionen in andere Regionen verlagert. Die Unternehmen mit deutschem Kapital, die in dieser Phase der wirtschaftlichen Entwicklung bereits in Brasilien tätig waren, mussten sich an die jeweiligen wirtschaftspolitischen Maßnahmen und die sich entsprechend ändernden Standortfaktoren taktisch anpassen.

Als die Schuldenkrise zu Beginn der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts in Lateinamerika ausbrach, wurden auch in Brasilien zunächst Direktinvestitionen als alternative Finanzierungsquelle betrachtet. Es stellte sich jedoch schon bald heraus, dass die ausbleibenden Kredite nicht durch Investitionen substituiert werden konnten. Im Gegenteil, es zogen sich mit den Banken auch die Auslandsinvestoren zurück; denn es wurde damit gerechnet, dass Gewinnerwartungen durch den Schuldenüberhang künftig zurückgenommen werden müssen, zumal das Länderrisiko dadurch negativ beeinflusst wurde und für Brasilien ständig stieg.

Auch für die bereits in Brasilien produzierenden Unternehmen brachte die Schuldenkrise erhebliche Schwierigkeiten, vor allem für die Finanzierung ihres Umlaufvermögens. Die Kredite wurden nicht nur teurer, sondern mussten auch über die deutschen Stammhäuser abgesichert werden. Verschiedentlich konnten Unternehmen mit deutschem Kapital in Brasilien nur dadurch weiter arbeiten, dass sie Kredite über ihre Muttergesellschaften aufnahmen, so dass zeitweise nicht nur das Anlage-

vermögen, sondern auch das Umlaufvermögen mit Fremwährungsverbindlichkeiten belastet war und dem Kursrisiko unterlag.

Mit der Verschuldungskrise stiegen auch die Inflationsraten in Brasilien, zeitweilig wiesen die Konsumentenpreise eine vierstellige Steigerung im Jahr auf. Das traf vor allem die Belegschaft der Unternehmen, die sich taktisch durch mehrfache inflationsangepasste Gehaltszahlungen im Monat darauf einstellten.

Andererseits passten sich die Unternehmen auf immer einmal wieder von der Regierung verhängte Preisstopps durch Agios auf die „stabilen“ Preise an die jeweils neue Marktlage an. Eine hohe Lagerhaltung war in Inflationszeiten deshalb vorteilhaft. Auch hohe Rohstoffvorräte waren in dieser Zeit zu beobachten; denn, da sie nicht entwerteten, konnten sie die Produktionskosten stabilisieren. Dennoch hatten viele Unternehmen in der Hochinflation größere Erträge durch Finanzanlagen als durch ihre Produktion.

Erst als sich in den 90er Jahren die Bonität Brasiliens wieder verbessert hatte, erhöhte sich auch der Zustrom der Investitionen aus Deutschland.

In Brasilien bestand Ende der 80er Jahre ein Nachholbedarf an Liberalisierung im Hinblick auf bestimmte, dem Staat und nationalen Unternehmen vorbehaltene Sektoren der Wirtschaft, wie Energie, Kommunikation und Transport, sowie bezüglich der Importe aufgrund der in den vorangegangenen Jahrzehnten von der Regierung durchgesetzten Importsubstitutionspolitik.

Wenn auch Brasilien wegen seiner großen Bevölkerung und seines Ressourcenreichtums bei kontinentalen Ausmaßen immer ein bevorzugter Standort deutscher Direktinvestitionen war, was sich ganz besonders deutlich in der Zeit des so genannten Wirtschaftswunders zu

Beginn der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts bestätigte, so sind die Investitionen in den 80er Jahren wegen der dann vorherrschenden wirtschaftlichen Bedingungen weitgehend ausgeblieben. Dabei ist allerdings festzustellen, dass die politische Lage keinen entscheidenden Einfluss auf die Investitionsbereitschaft hatte, was beim Übergang von der seit Mitte der 60er Jahre regierenden Militärs auf eine in den 80er Jahren frei gewählte Zivilregierung deutlich wurde. Vielmehr gingen in Brasilien die erwarteten Direktinvestitionen aus Deutschland in die zu dieser Zeit wesentlich bessere wirtschaftliche Voraussetzungen bietenden asiatischen Länder und nach der Wiedervereinigung Deutschlands und Öffnung der Ostblockländer in die Region Mittel- und Osteuropa.

Erst nach der Marktöffnung zu Beginn der 90er Jahre kamen wieder mehr deutsche Direktinvestitionen ins Land, allerdings sehr zögerlich, weil zunächst eine bei allen Unternehmen erforderliche taktische Umstellung auf Qualität und höhere Produktivität durchgeführt werden musste, um den mit der Marktöffnung zusammenhängenden Importen begegnen zu können. Das geschah von Unternehmerseite mit Unterstützung der Regierung taktisch durch intensiv propagierte und massiv umgesetzte Qualitätssteigerungsmaßnahmen und mit Hilfe von innerbetrieblichen Umstellungen zur Produktivitätserhöhung, was im ersten Schritt zu Entlassungen eines Teils der Arbeitskräfte führte, andererseits aber die internationale Konkurrenzfähigkeit brasilianischer Produkte sicherstellte. Erst als diese Phase vorüber war, interessierten sich ab Mitte der 90er Jahre Unternehmen, die bis dahin aus Deutschland nach Brasilien exportierten, für eigene Produktionsstätten vor Ort.

Einige der schon zu dieser Zeit in Brasilien produzierenden Unternehmen richteten mit Unterstützung ihrer Stammhäuser Kompetenzzentren (Centers of Excellence) ein, mit denen sie von Brasilien aus global tätig wurden.

Diese Entwicklung wurde bis zur Jahrhundertwende durch die mit der erfolgreichen Inflationsbekämpfung zusammenhängenden höheren Kaufkraft in Brasilien und durch die gestiegenen Exporte Brasiliens in die Mercosurländer stimuliert.

Strategien zum Wachstum am brasilianischen Investitionsstandort

Gesamtwirtschaftliche Instabilität schreckt Investoren ab. Unsicherheiten bezüglich der Investitionsbedingungen und damit eine erschwerte Rentabilitätsvorausschau beeinträchtigen den Zufluss von Risikokapital. Standortfaktoren wie Marktgröße und technologischer Entwicklungsstand, aber auch zwischenstaatliche Abkommen beeinflussen die Risikofreudigkeit auch eines deutschen Investors. Hier hat sich in der Vergangenheit besonders das Deutsch-Brasilianische Doppelbesteuerungsabkommen positiv ausgewirkt; das zwischen Deutschland und Brasilien abgeschlossene Investitionsförderungs- und -schutzabkommen wird ebenfalls einen positiven Einfluss haben, zumindest auf die mittelständischen Unternehmen.

Lobbyarbeit ist für die deutsch-brasilianische Wirtschaft ein wichtiges Instrument für die Durchsetzung legitimer wirtschaftlicher Interessen bei Regierung und Parlament. So ist das Doppelbesteuerungsabkommen nicht nur deshalb auch ein Verdienst der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo, weil sich ihre Vertreter an seiner Formulierung beteiligt haben, sondern auch wegen ihres schon vorher großen Einsatzes für diesbezügliche Verhandlungen, die dadurch erst zustande kamen. Auch das Investitionsförderungs- und -schutzabkommen wurde zwischen Deutschland und Brasilien aufgrund des starken Drucks der in den deutschen Auslandshandelskammern vereinigten brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital abgeschlossen.

Dass die im Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelsrat zusammengeschlossenen deutschen Auslandshandelskammern gegen die ihre Mitglieder in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten behindernden Verzerrungen in der brasilianischen Wirtschaft durch den „Custo Brasil“ erfolgreich angehen, wird unter anderem durch ihre Beiträge in den jährlichen Sitzungen der Deutsch-Brasilianischen Gemischten Kommission für wirtschaftliche Zusammenarbeit dokumentiert.

Die Sitzungen der Gemischten Wirtschaftskommission sind für die deutsch-brasilianischen Unternehmer ein strategisches Instrument zur Einbringung ihrer berechtigten Vorstellungen in die Regierungsverhandlungen. Aus diesem Grunde wurde schon kurz nach Einrichtung der jährlichen Gemischten Kommissionsitzungen ein Unternehmertreffen diesen Sitzungen vorangestellt, auf dem die bilateralen Fragen erörtert und Problemlösungen gefunden wurden, die dann in Form von Vorschlägen der Unternehmer in diese Sitzungen eingingen. Es kann im Nachhinein festgestellt werden, dass der überwiegende Teil der Vorschläge aus den Protokollen der Gemischten Kommission im Laufe der Zeit umgesetzt wurde; nur wenige nicht nur Deutschland und Brasilien betreffende Fragen blieben offen. Inzwischen sind Unternehmertreffen und Gemischte Kommission zu den Deutsch-Brasilianischen Wirtschaftstagen verschmolzen; sie leisten einen wichtigen Beitrag zu den bilateralen Wirtschaftsbeziehungen, nicht zuletzt deshalb, weil sie auch stattfinden, wenn keine Probleme die Außenwirtschaftsbeziehungen belasten.

Um in noch stärkerem Maße politisch Einfluss zu nehmen, hat die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer in São Paulo den Dachverband „Eurocâmaras“ der Europäischen Auslandshandelskammern in Brasilien mitgegründet und ihm ein Sekretariat zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden die alle Auslandsinvestoren in Brasilien interessierenden Fragen in der „Grupo de Investidores

Estrangeiros", der Auslandsinvestorengruppe GIE unter Leitung der amerikanischen Handelskammer Amcham, behandelt und Lösungsmöglichkeiten auf höchster politischer Ebene, vielfach direkt dem brasilianischen Staatspräsidenten, vorgetragen.

Auch landesübergreifende Lobbyarbeit wird durch die deutschen Auslandshandelskammern geleistet, so im Mercosur durch den Zusammenschluss der deutschen Auslandshandelskammern der Mitgliedsländer in der Mercosur-Allianz.

Die Mercosur-Allianz fördert das mit Unterstützung der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo 1999 gegründete Mercosur European Union Business Forum – MEBF, das den Unternehmern der beiden Regionen eine Plattform zur Formulierung ihrer Vorstellungen für eine Freihandelszone zwischen den beiden Wirtschaftsblöcken bietet. Die Sitzungen des MEBF werden ähnlich wie die Unternehmertreffen im deutsch-brasilianischen Dialog dem Treffen der Regierungen vorangestellt, um die praktischen Vorstellungen der Unternehmer bei den offiziellen Wirtschaftsverhandlungen mit einzubringen.

Nicht zuletzt die Lobbyarbeit der deutschen Investoren, deren Einwirken auf die Wirtschaftspolitik Brasiliens und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Stabilisierungsmaßnahmen haben den Standort Brasilien in den 90er Jahren für deutsche Investoren wieder attraktiv gestaltet. Die Vertreter des deutschen Kapitals in Brasilien haben in vielen vorparlamentarischen Gremien mitgewirkt und sich für Haushaltsdisziplin und eine entsprechende Gesetzgebung zur Verantwortung der Regierenden eingesetzt. Sie haben sich stark gemacht für konfliktfreie Arbeitsmarktbeziehungen sowie für eine bessere berufliche Ausbildung mit Qualifizierungsmaßnahmen.

Bei der Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen Investitionsbedingungen spielt der Arbeitsmarkt eine besonders große Rolle; das betrifft vor allem die Qualität des Humankapitals, was an der Schulausbildung und der weiterführenden Qualifikation gemessen wird, und die Häufigkeit von Streiks und Aussperungen.

Wenn auch Brasilien in der Schulausbildung der Masse der Bevölkerung deutliche Defizite aufweist, so beeindruckt doch immer wieder das Interesse der Mitarbeiter von Unternehmen in den Großstädten am eigenen Weiterkommen durch höhere Qualifikation. Die meisten jüngeren Angestellten gehen abends entweder auf die Schule, um die Oberstufe der allgemein bildenden Schule abzuschließen, oder auf eine der vielen Lehruniversitäten, die ihnen eine „akademische“ Ausbildung ermöglicht. Häufig arbeiten junge Brasilianer über 5 bis 7 Jahre parallel in zwei „Berufen“, nämlich am Arbeitsplatz und auf der Schulbank oder im Hörsaal. Wenn auch in den wenigsten Fällen Theorie und Praxis wie bei der deutschen dualen Ausbildung, der Lehre, koordiniert parallel verlaufen, so hat dennoch ein Brasilianer mit Fakultätsabschluss in der Regel auch schon berufliche Erfahrung und kann wegen des frühen Schulabschlusses (nach der 11. Klasse) schon mit etwa 22 Jahren in die Berufswelt eintreten.

Die deutsch-brasilianische Wirtschaft unterstützt traditionell nicht nur die Schulen mit Deutschunterricht und dabei insbesondere die deutsch-brasilianischen Begegnungsschulen. Ihre Vertreter setzten sich auch für die Aus- und Weiterbildung ein. Sie haben mit der deutschen Auslandshandelskammer die Lehre nach deutschem dualen Vorbild im kaufmännisch-administrativen Bereich in deutscher Sprache zusammen mit der von ihr mitgegründeten Berufsschule in São Paulo eingeführt, halten Lehrstellen in ihren Betrieben vor und beteiligen sich an den Kammerprüfungen. Über 1.000 Auszubildende haben bereits die Kaufmannsgehilfenprüfung vor der Deutsch-

Brasilianischen Industrie- und Handelskammer abgelegt und ein in Deutschland anerkanntes Abschlusszeugnis erhalten.

Darüber hinaus hat die deutsche Auslandshandelskammer zusammen mit dem Berufsbildungswerk der brasilianischen Industrie SENAI über 10.000 Meister im technisch-gewerblichen Bereich ausgebildet, deren Kurse von deutschen Programmen übernommen und in portugiesischer Sprache durchgeführt werden.

Zur weiteren Qualifizierung und zum Technologietransfer hat die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo 1994 das Deutsch-Brasilianische Technologie-Institut ITBA gegründet, das heute in die Technische Hochschule (Politécnica) der Universität von São Paulo USP integriert ist.

Ein Executive-MBA-Programm wird zusammen mit einer brasilianischen und einer deutschen Hochschule vorbereitet, so dass in der deutsch-brasilianischen Wirtschaft durch den Einsatz der deutschen Auslandshandelskammer in São Paulo strategisch das gesamte Bildungsspektrum vom Kindergarten über die Berufsbildung bis zur Promotion abgedeckt ist.

Bewundernswert ist die Begeisterung, mit der die jungen Brasilianer in den wirtschaftlichen Ballungszentren viele Strapazen auf sich nehmen, um sich fortzubilden: lange Anfahrtswege, Gefahren auf dunklen Straßen, Verzicht auf Familienleben usw. Viele deutsch-brasilianische Unternehmen haben diese jungen Menschen durch strategische Maßnahmen im sozialen und kulturellen Bereich, vor allem aber in der Ausbildung, für sich motivieren können. Sie haben auf diese Weise eine zuverlässige und einsatzbereite Belegschaft, was durch besonders lange Betriebszugehörigkeit und auch durch geringe Arbeitskonflikte in deutsch-brasilianischen Betrieben zum Ausdruck kommt. Darüber hinaus waren Großunternehmen mit deutschem Kapital in Brasilien immer wieder Vorreiter in arbeitsmarktpolitischen Fragen, wie zum

Beispiel bei der Mitbestimmung und bei der Beteiligung von Arbeitern und Angestellten an den Unternehmensergebnissen.

Durch die Gewährung von freiwilligen Sozialleistungen, wie Freizeit- und Sportanlagen, betriebliche Altersversorgung, eine inner- und außerbetriebliche Krankenversorgung, vorbildliche Betriebskantinen und Transportmöglichkeiten in einer Flächenstadt wie São Paulo haben die deutsch-brasilianischen Unternehmen zur Verbundenheit zwischen den Mitarbeitern und ihren Betrieben entscheidend beigetragen und auch einen Beitrag zur Reduzierung der Jugendkriminalität geleistet, gegen die sie mit einer anderen Strategie im Rahmen ihrer Lobbyarbeit vorgehen.

Perspektiven für deutsche Investitionen in Brasilien

Die Perspektiven für deutsche Investitionen in Brasilien zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden von den brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital und deren Stammhäusern sowie von den Wirtschaftsverbänden und Regierungsvertretern in beiden Ländern überwiegend positiv beurteilt. Die Investitionsströme in der jüngsten Vergangenheit zeigen zudem, dass auch in der Praxis diese positive Einschätzung wahrgenommen und durch einen Zufluss von Risikokapital umgesetzt wird.

Wenn auch aufgrund von äußeren und inneren Einflüssen (Krisen in anderen Ländern, brasilianischer Energieengpass) das Wirtschaftswachstum bisher nicht die erwartete Höhe erreicht hat, so hat sich das Investitionsklima dennoch deutlich verbessert. Marktöffnung, Inflationsbekämpfung, Privatisierung, Abbau von Haushaltsdefiziten, vor allem durch Exporterfolge, weitgehende Gleichstellung des Auslandskapitals und verbesserter Patentschutz sind Regierungserfolge, die sich positiv auf das Investitionsverhalten auswirken und andere Regionen als Konkurrenten

im globalen Investitionswettbewerb zu relativieren beginnen, Regionen, die zum Beispiel kurzfristige Lohnkostenvorteile und eine geographische Nähe suggerieren.

Privatisierungsnachfolgeinvestitionen und mittelständische Direktinvestitionen

Die Marktanteile der Unternehmen mit deutschem Kapital in Branchen wie Kraftfahrzeuge, Chemie, Elektro/Elektronik sowie Maschinen und Anlagen sind in Brasilien so bedeutend, dass zu ihrer Absicherung immer wieder Investitionen vorgenommen werden, und zwar vorwiegend aus im Lande erzielten Gewinnen. Der Wert der Direktinvestitionen in diesen Branchen liegt deshalb wesentlich höher als der in den offiziellen Statistiken ausgewiesene Betrag, in dem die eigenen Investitionen und solche aus Drittländern nicht berücksichtigt werden. Deshalb dürften die deutschen Investitionen akkumuliert in Brasilien immer noch höher liegen, als die derjenigen Länder, aus denen sich Investoren in den letzten Jahren massiv an den Privatisierungen in Brasilien beteiligt haben.

Hinsichtlich der Privatisierungen ist zu erwarten, dass nach Abschluss der ersten Privatisierungswelle Nachfolgeinvestitionen auch aus Deutschland getätigt werden, weil die in Frage kommenden deutschen Unternehmen aus den Energie- und Kommunikationsbereichen, die zu Beginn der brasilianischen Privatisierungsmaßnahmen selbst noch weitgehend staatlich waren oder wegen Osterweiterung und eventueller Asienabenteuer andere Prioritäten hatten, inzwischen beginnen, global ebenfalls in Richtung Südwesten zu denken.

Bei der mittelständischen Wirtschaft hat ein Investitionszufluss bereits eingesetzt. So haben in den ersten Monaten des Jahres 2002 schon mindestens fünf mittelständische Unternehmen aus Deutschland mit ihrem Risikokapital neue Produktionsstätten in Brasilien eingeweiht.

Es ist zu erwarten, dass sich daraus ein gewisser Zugzwang für andere deutsche exportorientierte Unternehmen entwickelt. Besondere Marktchancen werden auch in den von der deutschen Wirtschaft bisher kaum berücksichtigten Investitionsbereichen von Umweltschutz, Agrobusiness und Tourismus gesehen.

Regionalisierung der Wirtschaftsaktivitäten im Mercosur

Ein weiterer belebender Faktor für das Wirtschaftswachstum ist die Erweiterung und Vertiefung der Märkte durch die Integration innerhalb des Mercosur. Die bereits vorgenommenen Integrations Schritte werden von der deutschen Industrie positiv beurteilt, weil damit ihre Exporte in die jeweils anderen Mercosurländer erleichtert werden und ihre Investitionen einen größeren Markt bedienen können. Auch die damit zusammenhängenden erhöhten Erfordernisse an „local content“ wirken sich positiv auf das Investitionsverhalten aus, weil dadurch Zulieferer zu Investitionen veranlasst werden.

Weitere Markttrends

Es wird darauf vertraut, dass die positiven Rahmenbedingungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts für die Wirtschaft in Brasilien, die auf den Prinzipien einer umweltverpflichteten sozialen Marktwirtschaft beruht, auch in Zukunft weiter bestehen werden. Die bereits in Brasilien produzierenden Unternehmen mit deutschem Kapital werden auch künftig bestrebt sein, ihre Marktanteile auszubauen. Neue Direktinvestitionen werden folgen, wenn auch nicht immer so zügig, wie die Marktchancen es erwarten lassen, zumal das Brasilienbild in Deutschland durch Sensationsmeldungen geprägt ist. Auch vorübergehend sich ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen mit regionalen und globalen Ausmaßen können sich von Mal zu Mal negativ auf die Investitionsneigung auswirken.

Dennoch ist der in allen Wirtschaftsindikatoren aufwärts steigende Trend in Brasilien als nachhaltig anzusehen. Brasilien wird für die deutschen Direktinvestitionen immer mehr zum Schlüsselland im Mercosur und darüber hinaus in Südamerika. Die in Brasilien angelegten Kompetenzzentren, die für den Weltmarkt produzieren und von Brasilien aus exportieren und die die Forschung und Entwicklung vorantreiben, werden Produkt- und Prozessinnovationen induzieren, die zusätzliche Direktinvestitionen attraktiv machen.

Darüber hinaus werden Marktchancen in Brasilien durch die in Form einer Public Private Partnership von Regierung und Privatwirtschaft gegründeten Investitionsagentur „Investe Brasil“ aufbereitet und potenziellen Investoren zur Verfügung gestellt sowie administrative Einstiegserleichterungen gewährt. Außerdem können Investoren in verschiedenen Projekten des Infrastrukturprogramms „Avança Brasil“ mit ihrem Risikokapital tätig werden.

Die Fertigungstiefe wird dadurch erhöht, wenn auch mehr und mehr in ausgelagerter Form. Dies wird in den supermodernen Fabriken der Automobilindustrie in Brasilien, wo die Zulieferer bereits in den Werken installiert sind, deutlich sichtbar. Hier wird auf hohem Produktivitäts- und Qualitätsniveau produziert, was durch eine unerwartet hohe Anzahl von ISO 9000 Zertifizierungen zum Ausdruck kommt.

Dr. Klaus-Wilhelm Lege,
Geschäftsführender Vizepräsident,
Deutsch-Brasilianische Industrie- und
Handelskammer São Paulo

Literaturhinweise

Robert Appy: *Brasilien und das Auslandskapital – Ein Dossier*. São Paulo, Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer (AHK), ohne Jahr (um 1986)

Diana Brand: *Die Wettbewerbsposition Deutschlands in Lateinamerika – Perspektiven*

des Außenhandels unter dem Einfluß der regionalen Integration. Forschungsberichte der Abteilung Entwicklungsländer Nr. 81 des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung. München, Köln, London 1993

Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de São Paulo (Hrsg.): Guia de Exportação para a Alemanha – „Gateway to Europe“ – Manual Prático sobre Oportunidades na União Européia. São Paulo 2000

Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo (Hrsg.): Investitionshandbuch Brasilien 2001 – Praxisorientierter Ratgeber für Markteinstieg und Expansion, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. São Paulo 2000

Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo (Hrsg.): E-Commerce in Brasilien – Geschäftsmöglichkeiten im größten Markt Südamerikas. São Paulo 2001

Marianne Hoeltgebaum: As Empresas brasileiras de médio porte e as Empresas de médio porte brasileiras financiadas com Capital alemão: Situação, principais problemas e fatores de sucesso. Schriftenreihe des Zentrums für Lateinamerika-Studien Nr. 1 der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – WHU Otto-Beisheim-Hochschule. Vallendar 2001

Klaus-Wilhelm Lege (Hrsg.): As Associações de Língua Alemã no Brasil – Die deutsch-sprachige Vereinigungen Brasiliens. Band 8 der Veröffentlichungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo, Eigenverlag, 2002 – Volume 8 das Publicações da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de São Paulo. São Paulo, Câmara Brasil-Alemanha 2002.

Klaus-Wilhelm Lege (Hrsg.): A História Alemã do Brasil – Die deutsche Geschichte Brasiliens. Band 7 der Veröffentlichungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo, Eigenverlag, 2001 – Volume 7 das Publicações da Câmara de Comércio e Indús-

tria Brasil-Alemanha de São Paulo. São Paulo, Câmara Brasil-Alemanha, 2001

Klaus-Wilhelm Lege (Hrsg.) Wirtschaftshandbuch Brasilien. Band 6 der Veröffentlichungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo. São Paulo, Eigenverlag, 1995

Klaus-Wilhelm Lege: Personalmanagement in Brasilien. In: Handbuch des Internationalen Personalmanagements. München. C.H. Beck, 1998. S. 373 – 387

Klaus-Wilhelm Lege: A abertura da economia brasileira e sua influência nas relações exteriores do Brasil. In: Revista Brasileira de Política Internacional do Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, 38. Jahrgang, Nr. 2. Brasília 1995. S. 59 – 98

Klaus-Wilhelm Lege: Auslandsinvestitionen in Brasilien. In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Nr. 3. Berlin, de Gruyter, 1979. S. 334 - 354

Peter Nunnenkamp und Jamuna P. Agarwal: Die Bundesrepublik Deutschland und Lateinamerika – Perspektiven für eine intensivere wirtschaftliche Zusammenarbeit im Bereich der Direktinvestitionen. Kiel, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1993

Peter Nunnenkamp und Jamuna P. Agarwal: Lateinamerika im internationalen Wettbewerb um deutsche Direktinvestitionen. Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 215. Kiel, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1993

Heinz G. Preusse: How do Latin Americans think about Economic Reforms of the 1990s? Tübinger Diskussionsbeitrag Nr. 221 der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität. Tübingen 2001

Maria Helene Zockun: Die Bedeutung der brasilianischen Auslandskapital-Unternehmen für die nationale Entwicklung. São Paulo, FIESP/CIESP, ohne Jahr (um 1986)



Mit der Welle der ersten Euphorie

Erfahrungen eines deutschen Unternehmens in China

Bereits im Jahr 1986, als gerade die erste Welle der China-Euphorie durch Deutschland ging, traf die VEGA Grieshaber KG die strategische Entscheidung, in den chinesischen Markt einzusteigen. Das Schwarzwälder Familienunternehmen, das mit damals 260 Mitarbeitern Füllstands- und Druckmessgeräte für Flüssigkeiten in unterschiedlichsten industriellen Anwendungen produzierte und heute mit über 450 Mitarbeitern einer der „global player“ der Branche ist, hatte zuvor in den europäischen Nachbarstaaten Erfahrungen gesammelt.

Die unterschiedlichen und anwenderbezogenen Funktionsprinzipien der Geräte verlangen kundenspezifische Lösungen und einen ständigen Kontakt zum Kunden, weshalb sich VEGA zu einer aktiven Globalisierungsstrategie entschloss und dabei in Asien – insbesondere China – besonders wichtige Wachstumsregionen erkannte. Die Neuausrichtung basierte auf zwei Grundprinzipien:

■ **Markterschließung China:** In der Anfangsphase sollte ausschließlich für den chinesischen Markt produziert werden.

■ **Standortsicherung Deutschland:** Die Tochterfirma bezieht Schlüsselkomponenten, in denen wesentliches Know-how steckt, ausschließlich aus Deutschland.

Die Entwicklung des Chineseschäfts begann mit einer deutschen Gemeinschaftsausstellung in Beijing, auf der zwar wenig Informationen zum chinesischen Markt gesammelt werden konnten, allerdings eine Menge chinesischer Unternehmen ihren Kooperationswillen bekundeten. Nach einem mühseligen und sehr persönlich geprägten Prozess der Informationssammlung zum technischen Niveau sowie zum Marktzugang und zu Behördenkontakten der Gesprächspartner wurden drei chinesische Automationsgerätehersteller in den nordchinesischen Städten Beijing, Tianjin und Dalian identifiziert, mit denen Vega in nähere Verhandlungen eintrat. Letztendlich entschied sich VEGA für das Unternehmen aus Tianjin, mit dessen Management und Verhandlungsführer der deutsche Mittelständler die höchste emotionale Übereinstimmung erzielte.

Da ausländischen Unternehmen in China bis heute eine reine Vertriebsniederlassung nicht genehmigt wird, gründete VEGA 1988 zusammen mit der DEG und dem chinesischen Partner ein Joint Venture zur Fertigung von Messgeräten. Dass Tianjin als traditionelle Industriestadt über eine industrienahe Infrastruktur verfügte, spielte dabei als Standortentscheidung weniger eine Rolle wie auch die bei den geringen Stückgrößen kaum zu Buche schlagenden niedrigen Lohnkosten. Zwingend zu

beachtende Bedingung für einen Mittelständler wie VEGA war jedoch die Minimierung von Risiken durch die richtige Partnerwahl, denn die Erfahrungen anderer Unternehmen zeigten bereits damals, dass ein China-Engagement sehr kostspielig sein kann.

Dem Konzept, in China ein Joint Venture mit einem branchennahen Unternehmen zur Bedienung des lokalen Marktes zu gründen, folgten in dieser Zeit viele deutsche Mittelständler. Üblicherweise waren die Joint Venture-Partner Staatsunternehmen, denn die chinesischen Unternehmensreformen ließen erst seit 1984 private Unternehmerinitiative im chinesischen Industriesektor zu, und viele Branchen blieben bis weit in die 90er Jahre hinein von staatlichen Betrieben dominiert.

Ungewöhnlich hingegen war die Konstruktion des Joint Ventures von VEGA in zweierlei Hinsicht. Zum einen erhielt die chinesische Seite 50 Prozent der Kapitalanteile; Vega teilte sich seine Einlage wiederum mit der DEG. Das chinesische Vertragsrecht verlangt für alle wesentlichen Entscheidungen Einstimmigkeit, so dass es VEGA leicht fiel, eine Minderheitsposition zu akzeptieren. Zum zweiten brachten alle Partner ihre Einlagen in bar und in DM ein, so dass die sonst bei Joint Venture-Gründungen unvermeidbaren Diskussionen um die Bewertung der Sacheinlagen entfielen.

Beide Unternehmenspartner konnten sich von Anfang an auf die wirklich wichtigen Dinge – Aufbau der Fabrik und Vermarktung von Füllstandsgeräten – konzentrieren.

Damit ist auch bereits der ausschlaggebende Erfolgsparameter des Joint Ventures genannt: der geduldige und kontinuierliche Ausbau eines Vertrauensverhältnisses zum chinesischen Counterpart. Alle vertraglichen Abmachungen sind nutzlos, wenn ein Gemeinschaftsunternehmen im fernen Asien und in einer gänzlich anderen Unternehmenskultur nicht durch gegenseitigen Respekt und Wertschätzung im Management geprägt ist.

Anfang der 90er Jahre beglich das Joint Venture beispielsweise plötzlich nicht mehr Rechnungen der deutschen Muttergesellschaft. Im Verlauf der Recherchen stellte sich heraus, dass der damalige chinesische General Manager den freien Cash-Flow zum Kauf von Werkwohnungen verwendete. Nur durch den intensiven persönlichen Einsatz des deutschen Firmeninhabers konnte das Problem gelöst werden.

Auch beim Vertrieb der Füllstandsmesser in einer von Staatsunternehmen dominierten, häufig mit Zahlungsproblemen behafteten Chemieindustrie spielt bis heute der persönliche Draht eine wesentliche Rolle. Andernfalls wäre die Bezahlung von Lieferverbindlichkeiten an das Joint Venture nicht gewährleistet. Der Bedarf des Kunden nach qualitativ hochwertigen Füllstandsmessern spielt hier natürlich ebenfalls eine wichtige Rolle.

Am Anfang wurde im Joint Venture auf kleiner Flamme gekocht. Nach einer planmäßigen Aufbauphase ohne Zeit- und Budgetüberschreitungen bediente das Joint Venture zunächst von Tianjin aus die umliegenden Industriegebiete Nordchinas, den Kernmarkt des chinesischen Partners. Schrittweise wurde der Markt auf seine heutige Größe ausgebaut.

Das Joint Venture verfügt mittlerweile über Vertriebsbüros in Shanghai, Guangzhou, Xian und Shenyang und deckt damit alle wesentlichen Industrieregionen Chinas ab. Sukzessive wurde zugleich die Fertigungstiefe der Produktion ausgebaut.

Von Anbeginn wurde auf ein rein chinesisches Management gesetzt. Das Vorschlagsrecht für den General Manager hatte der chinesische Partner. Seitens VEGA wurden regelmäßig intensive mehrwöchige Ausbildungen im Schwarzwälder Mutterhaus durchgeführt. Sie sollten neben der technischen Spezialisierung – das angetroffene Facharbeiter-Know-how war in Tianjin schon erstaunlich hoch – auch eine Anbindung des chinesischen Personals an VEGA gewährleisten. So konnten hohe Personalfluktuationen im Joint Venture, die anfänglich bei den geringen Umsätzen zwangsläufig zu Verlusten geführt hätten, vermieden werden.

Und das Ergebnis kann sich zeigen lassen: In der dreizehnjährigen Historie des Joint Ventures wurde in keinem Jahr ein Defizit erwirtschaftet. China ist für Vega nach Frankreich der zweitwichtigste Auslandsmarkt, das Joint Venture erwirtschaftet jährlich eine 5-prozentige Umsatzrendite – bei kontinuierlich steigenden Umsätzen.

Das Hauptproblem des Engagements liegt aus heutiger Sicht in der schwachen wirtschaftlichen Verfassung des chinesischen Partners, der in seinem Kerngeschäft schon seit geraumer Zeit nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Das staatliche Unternehmen ist in seiner schwierigen wirtschaftlichen Situation auf die Ausschüttung der vom Joint Venture erwirtschafteten Gewinne angewiesen. Dadurch fehlen dem Joint Venture wichtige Finanzmittel zum möglichen Wachstum. VEGA war über einseitige Kapitalerhöhungen gefordert, das Wachstumspotenzial, das nach wie vor im chinesischen Markt liegt, selbst zu entwickeln.

Potenziale liegen auch weiterhin noch im Bereich Vertrieb. Die Kundenakquisition ist aufwändiger geworden. Ministerien und Planungsinstitute sind nicht mehr maßgeblich für die Auftragsvergabe verantwortlich. Die Benutzer der Geräte entscheiden über den Kauf selbst, womit sich die Kundenzahl rapide vergrößerte und die chinesischen Mitarbeiter sich mit der für sie oft verwirrend neuen Vertriebsform des „Klinkenputzens“ anfreundeten mussten. Auch die Anforderungen an die Betreuung und den „After-Sales-Service“ nahmen rapide zu. Der Problemlösungskompetenz der Außenbüromitarbeiter werden dadurch hohe Anforderungen abgerungen.

Die Wahl des Standorts, die Millionenstadt Tianjin, die in Deutschland weitgehend unbekannt ist und maßgeblich durch die Auswahl des chinesischen Partners vorbestimmt war, hat sich im Nachhinein nicht als Nachteil herausgestellt. Die Qualitäts- und Kostenvorteile des Personals sowie die Nähe zu Beijing sind für effiziente Produktions- und Vertriebsstrukturen vorteilhaft, die Entfernung zu anderen Wirtschaftszentren wurde durch die Vertriebsbüros überbrückt.

Die Zusammenarbeit mit der DEG war segensreich, weil deren Beteiligungsfinanzierung langfristiges Eigenkapital zur Verfügung stellte, Risiken reduzierte und die DEG als internationales Finanzierungsinstitut des Bundes die deutsche Position gegenüber den Chinesen entscheidend stärkte. Im Rahmen des Private-Public-Partnership (PPP)-Programms der deutschen Bundesregierung unterstützte die DEG darüber hinaus das Joint Venture bei Maßnahmen, die über den engeren Unternehmenszweck hinausgingen und entwicklungspolitisch bedeutsame Wirkungen hatten. Es handelte sich dabei um Weiterbildung für Umweltbehörden und Universitäten als Multiplikatoren.

Dr. Jürgen B. Grieshaber, Geschäftsführer, VEGA Grieshaber KG



Investitionsentscheidung Polen

Produzieren für den Europäischen Markt

Die Stapelmann GmbH, Hückelhoven, die Holding der STACO Gruppe, entschied sich bereits 1988 – deutlich vor Beginn der Transformation in Mittel- und Osteuropa – zum Aufbau einer Produktion in Polen. In Krakau wurde die HMS Spolka zo.o. gegründet. Zuvor hatte Stapelmann in Polen bereits bei verschiedenen Herstellern Produkte für Kunden in der Europäischen Union fertigen lassen. Die Staco Gruppe ist einer der führenden europäischen Hersteller für Gitterroste aus Stahl, Edelstahl und Aluminium sowie feuerverzinkte Produkte.

Als 1988 erkennbar wurde, dass polnische Unternehmen direkt nach Westeuropa exportieren dürfen, ohne über Außenhandelsorganisationen zu gehen, entschied sich Stapelmann zum Aufbau eines eigenen Produktionsunternehmens. Man erwartete, dass die lokalen Zulieferfirmen in Polen in Zukunft direkt exportieren würden und Stapelmann sie dann als Zulieferer verliert.

Stapelmann nahm eine polnische Stahlbau- und Außenhandelsorganisation und eine lokale Stahlhütte, zu denen in den Jahren zuvor vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen aufgebaut worden waren, als gleichberechtigte Mitgesellschafter in die Projektgesellschaft HMS auf.

In einer zunächst angemieteten Halle begann die Produktion von Profilrosten. Mit Profilrosten, die damals nicht im Mutterhaus Stapelmann hergestellt wurden und von einem polnischen Hersteller – nicht immer zufriedenstellend – zugeliefert wurden, konnten über die Jahre bereits gute Absatzwege in Westeuropa aufgebaut werden. Es wurden teils generalüberholte und teils neue Maschinen und Werkzeuge zum Aufbau der Produktionslinie für die Profilroste erworben. 1991 wurde die zunächst angemietete Halle ins Eigentum übernommen.

Ein weiteres Motiv für den Aufbau der eigenen Produktionsgesellschaft HMS in Polen waren auch die seinerzeit niedrigen lokalen Löhne und Materialkosten. Mit dem Aufbau einer eigenen Produktion von Profilrosten wollte Stapelmann rechtzeitig eine Basis schaffen, um sich im internationalen Kostenwettbewerb durchsetzen zu können.

Im Jahre 1991 übernahm Stapelmann – in vollem Einvernehmen mit den bisherigen Partnern – deren Geschäftsanteile. In den Folgejahren entwickelte sich die HMS kontinuierlich positiv. Investitionen wurden vorgenommen, soweit es Cash-Flow und Gewinnthesaurierung zuließen. 1997 wurde die Haltung aufgegeben, ausschließlich im Rahmen der Verfügbarkeit eigener Finanzmittel zu investieren, und

es wurde beschlossen, Kontakt zu Banken aufzunehmen.

Die sich bietende Möglichkeit einer langfristigen Projektfinanzierung durch die DEG erleichterte die unternehmerische Entscheidung, die vorhandene Produktion in neue moderne Betriebsgebäude zu verlagern und auszubauen sowie auch das Produktionsprogramm zu erweitern.

Die Standortwahl in Polen

Der Standort des Projektes HMS ergab sich historisch – durch die Nähe zum damals wichtigsten Rohstofflieferanten der Stahlhütte Huta Thadeus Sendzimir. Nach Ausscheiden der beiden lokalen Partner wurde der Standort beibehalten, da er den Vorteil bietet, nahe den Industriezentren Schlesien und Ostrava zu liegen. Auch ist der Standort Krakau als Kulturmetropole und Universitätsstadt mit hohem Freizeitwert für qualifizierte Mitarbeiter attraktiv. Qualifiziertes Personal ist in der Regel ausreichend verfügbar.

Herausforderungen

Während der Gründungsphase der HMS in 1988/1989 war zu entscheiden, wie viel Prozent der Geschäftsanteile lokalen Partnern überlassen werden sollten. Stapelmann ent-

schied sich zu einer Minderheitsbeteiligung von 34 Prozent. Die beiden lokalen Partner erhielten jeweils 33 Prozent der Gesellschaftsanteile, da das Management der polnischen Partner Stapelmann über Jahre persönlich bekannt war und sich vertrauensvolle positive Geschäftsbeziehungen entwickelt hatten. Auch erschien es zum damaligen Zeitpunkt sinnvoll, die polnische Beteiligung bei über 50 Prozent festzulegen, um den Schutz des polnischen Staates zu erfahren.

Allerdings zeigte sich ab 1990, dass die polnischen Entscheidungsträger aufgrund des wirtschaftlichen Transformationsprozesses unter erheblichen Druck gerieten, so dass Gesellschafterbeschlüsse kaum noch gefasst werden konnten. Ende 1991 wurde daher die Gelegenheit wahrgenommen, die Gesellschafteranteile der beiden lokalen Partner an der HMS vollständig zu übernehmen. Die dadurch gewonnene Entscheidungsfreiheit des Managements wirkte sich in der Folgezeit sehr positiv auf die wirtschaftliche Entwicklung der HMS aus.

In den Anfangsjahren hatte HMS Wettbewerbsvorteile, da die Stahl-Beschaffungspreise staatlich subventioniert wurden. Ab Januar 1990 wurden jedoch generell alle Preise in Polen freigegeben. In der Folge stiegen die Preise, z. B. für das Vormaterial Stahl, auf ein Niveau deutlich über dem in der EU. Dies hatte zur Folge, dass HMS auf den Exportmärkten der EU nicht mehr wettbewerbsfähig war. Gleichzeitig brach die Nachfrage in Polen selbst und im Comecon wegen der stark gestiegenen Preise zusammen. Aufgrund der seinerzeit sehr niedrigen Personalkosten und der 100-prozentigen Eigenkapitalfinanzierung konnte HMS jedoch den Betrieb auf niedrigem Niveau aufrecht halten. Als sich in der Folgezeit die Preissituation in Polen wieder an das Weltmarktniveau angepasst hatte, setzte sich die positive Entwicklung des Projektes fort.

Eine Ausweitung der Produktion war allerdings nur im Rahmen des erwirtschafteten positiven Cash-Flows und der Thesaurierung von Gewinnen möglich. Wegen der sich bietenden Expansionsmöglichkeiten, die durch Eigenfinanzierung nicht ausreichend abgedeckt werden konnten, musste 1997 Kontakt zu nationalen und internationalen Banken aufgenommen werden. Wegen fehlender lokaler langfristiger Finanzierungsmöglichkeiten wurden die Verhandlungen auf DEG und IKB Deutsche Industriedreditbank, Düsseldorf, konzentriert.

Weitere Engpässe auf der Beschaffungs-, Absatz- und Managementseite sind nicht aufzutreten. Vielmehr ist es so, dass sich die HMS in Polen weit weniger durch staatliche Markt Eingriffe reglementiert entwickeln konnte als vergleichbare Unternehmen in Deutschland.

Lokales Humankapital

Das lokale Management setzte sich seit Gründung der HMS ausschließlich aus polnischen Mitarbeitern zusammen. Bis 1997 gab es zeitweise Personalprobleme, ehe es gelungen war, die bis heute optimale Managementzusammensetzung zu finden. In den Anfangsjahren stand das Management noch im Spannungsfeld der beiden lokalen Gesellschafter, die sich selbst aufgrund des wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Transformationsprozesses im Umbruch befanden. Entscheidungen konnten nur nach langwierigen Abstimmungsprozessen und auf Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners getroffen werden.

Auch für die Besetzung der mittleren Führungspositionen im Projekt hat sich der Standort Krakau als richtig erwiesen. Qualifiziertes Personal war stets auf dem Markt verfügbar.

Beschaffung

Bis 1999 erfolgte die Beschaffung des Stahls für die Produktion überwiegend über das

lokale Stahlwerk HTS, das in den Anfangsjahren auch Partner im Projekt war. Heute wird der Stahl je nach Angebotslage auch aus den Nachbarländern importiert. Ein nachhaltiges Beschaffungsproblem entstand durch die Aufgabe der Produktion von warmgewalzten Mittelband-Coils seitens des lokalen Stahlwerks HTS. Heute beschafft HMS die Coils hauptsächlich aus Polen, Russland, Tschechien und der Ukraine. Faktisch wird der Stahlpreis durch die EU aus politischen Gründen nach oben „gepflegt“. Tschechien und Polen passen sich als EU-Aspirant hier an. Die Stahlimporte aus Russland und der Ukraine werden zwecks Preispflege Quoten unterworfen.

Absatz

Der Absatz erfolgt zu zwei Dritteln über den Export in die Länder der EU, die Schweiz, Skandinavien, Tschechien und in das Baltikum. Es wird erwartet, dass der lokale Absatz in Zukunft steigt, sobald Polen zu seinen früheren Wirtschaftswachstumsraten zurückgefunden hat. In 2001 wurde der Absatz der HMS auf Euro-Basis um 62 Prozent gesteigert. Im 1. Quartal 2002 stieg der Absatz in Polnischen Zloty im Vergleich zum 1. Quartal 2001 um 40 Prozent. Über ein eigenes Exportbüro auf Zypern wird in Zukunft verstärkt der Export in den Mittleren Osten und in die zentralasiatischen Länder aufgebaut. Auch erweitert das Projekt laufend die Produktpalette.

Infrastruktur

Das Projekt stellt besondere Anforderungen an die Strom- und Gasversorgung. Zur Sicherstellung des hohen Strombedarfs wurde in eine eigene 2 km lange Zuleitung investiert. Bei der Lösung der Energieprobleme waren die kommunale Verwaltung und die Energieversorger sehr hilfsbereit. Das Projekt hat Anschluss an das internationale Fernstraßennetz.

Die Kooperation mit der staatlichen Verwaltung

Die staatliche Verwaltung war stets kooperativ. Bei der Einholung erforderlicher Genehmigungen war sie effizient und hat HMS unterstützt. In der Regel werden keine staatlichen Subventionen gewährt. Die staatliche Verwaltung ist stattdessen bemüht, Grundstücke und Infrastrukturleistungen preisgünstig zur Verfügung zu stellen.

Die Hauptrisiken des Projektes

Beim Management, der Beschaffung, der Produktion und der Finanzierung des Projektes sind bisher keine wesentlichen Risiken aufgetreten. Allerdings kühlte ausgerechnet mit Abschluss der Verlagerung und Ausweitung der Produktion im Jahre 2000 das Wachstum der polnischen Wirtschaft ab. Lokale Absatzausfälle konnten jedoch durch einen verstärkten Export ausgeglichen werden.

Auch führte die Aufwertung des Zloty in den vergangenen zwei Jahren zur Beeinträchtigung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der HMS. Die sehr hohe Subventionierung der Produktion von Gitterrosten in den neuen Bundesländern trug zur Verfälschung des Wettbewerbs bei.

Erfahrungen mit Partnern

Wie bereits dargelegt, erwies es sich in der Anfangszeit als sinnvoll, staatliche Mitgesellschafter zu haben. Während der Phase der erfolgreichen Transformation Polens zur Marktwirtschaft konnte die Handlungsfähigkeit des Managements allerdings nur durch den Rückkauf der Gesellschaftsanteile von den staatlichen Partnern sichergestellt werden. Dabei blieb die Geschäftsbeziehung zu den früheren Partnern – insbesondere zur Stahlhütte – auch nach deren Ausscheiden weiterhin gut.

Erfahrungen mit der Finanzierung

Lokale Banken konnten zur externen Finanzierung der Expansion keine langfristigen Kredite auf Fremdwährungsbasis anbieten. Daher wurden Gespräche mit der DEG und der IKB aufgenommen. Die DEG war dabei Konsortialführer. Die beiden Institute haben insgesamt 8,45 Mio. Euro langfristige Finanzierung bereitgestellt. Die Verhandlungen mit der DEG waren effizient, allerdings auch geprägt durch eine vorsichtige Betrachtung vermeintlicher Risiken. Kurzfristige Kreditlinien stehen dem Projekt von lokalen Banken zur Verfügung. Sie werden jedoch z. Z. nicht in Anspruch genommen.

Sonstige besondere Erfahrungen

Stapelmann und das Projekt regen an, dass die DEG nach außen mehr nach dem Prinzip „one face to the customer“ auftritt, um eine effiziente und kundenorientierte Projektbetreuung zu gewährleisten.

DEG und IKB erwiesen sich in der Zusammenarbeit gegenüber dem Projekt als angenehm und in der Sache kompetent.

Die Investitionsentscheidung in Polen hat sich für die Stapelmann-Gruppe als richtig erwiesen. Das Projekt trägt in beachtlichem Maße zum Umsatz und Ertrag der Gruppe bei. Stapelmann würde die Investitionsentscheidung jederzeit wieder treffen.

Stapelmann und HMS sind der DEG dankbar für ihr finanzielles Engagement, das die Verlagerung und Erweiterung des Projektes überhaupt erst ermöglicht hat.

Jan W. Stapelmann,
Geschäftsführender Gesellschafter,
Staco Stapelmann GmbH

Die DaimlerChrysler AG im Südlichen Afrika

Herausforderungen und Ausblick

Im Namen der Südliches Afrika Initiative der Deutschen Wirtschaft - SAFRI und der DaimlerChrysler AG gratuliere ich der DEG zu Ihrem 40-jährigen Jubiläum. 40 Jahre Entwicklungszusammenarbeit, in denen die DEG den deutschen Privatsektor mit Kompetenz, Kapital und dem notwendigen politischen Gewicht nachhaltig und sehr tatkräftig unterstützt und viele Engagements erst möglich gemacht hat. Die Erfolge sprechen für sich und im Namen von SAFRI und DaimlerChrysler möchte ich mich hierfür ausdrücklich bedanken.

Gerade auch beim Ausbau unserer Wirtschaftsaktivitäten in Afrika ist die DEG seit langem ein äußerst verlässlicher Partner. Die deutsche Wirtschaft und DaimlerChrysler betrachten Afrika vor allem als Markt der Zukunft, der bislang weit unter seinen Möglichkeiten bleibt. Insbesondere Südafrika kommt – als dominantem Markt in Afrika – herausragende Bedeutung zu. Entsprechend hat DaimlerChrysler dort in beachtlichem Umfang investiert. Unser Mercedes-Benz PKW-Werk in East London ist voll in den Produktionsverbund von DaimlerChrysler eingebunden. Es erfüllt in jeder Hinsicht globale Standards und die Qualität der Produkte stellt anspruchsvollste Kunden weltweit zufrieden. Darauf sind wir, aber vor allem unsere afrikanischen Mitarbeiter, mit Recht sehr stolz.

Mit unserer Fahrzeugproduktion geht der Transfer von modernster Technologie und Know-how einher. Und unterstützt durch diesen Wissenstransfer greifen auch zunehmend

unsere Initiativen zur Steigerung des lokalen Anteils der Wertschöpfung. Unter anderem verarbeiten wir lokale Naturfasern zu Fahrzeugkomponenten und beziehen somit auch die ländliche Bevölkerung in unseren Produktionsverbund mit ein.

Von dieser Entwicklung profitieren unsere afrikanischen Mitarbeiter mit ihren Familien, Zulieferer, Kommunen, Sozialeinrichtungen, Schulen, Kultur und Sport, kurzum das Land und mittelbar auch die Region. DaimlerChrysler ist an jedem unserer Standorte als „Good Corporate Citizen“ aktiver Teil einer Verantwortungsgemeinschaft. Denn langfristig kann nur der wirtschaftlich erfolgreich sein, der diesen Erfolg im Einklang und mit der Unterstützung des sozialen Umfelds erzielt.

Beispielhaft möchte ich hier unser Engagement gegen HIV/AIDS in Südafrika hervorheben, das weltweite Anerkennung findet. Am 12. Juni 2002 habe ich hierfür aus der Hand von UN Generalsekretär Kofi Annan die Auszeichnung der „Global Business Coalition on HIV/AIDS“ erhalten und gleichzeitig den Vorsitz dieser Organisation übernommen.

Manche Entwicklungen in einigen Ländern Afrikas bereiten uns jedoch Sorgen. Zu oft erschweren radikale Einzelinteressen die notwendigen Entscheidungen für stabile Fortschritte der Gemeinschaft. Vor diesem Hintergrund begrüßen wir ausdrücklich sowohl die jüngste afrikanische Initiative „The New Partnership for Africa's Development“ (NEPAD) als auch die Gründung der „African Union“ nach dem europäischen Modell. Mit großer

Zuversicht erwarten wir aus diesen wichtigen politischen Schritten nun auch wirksame Impulse für die Stabilisierung der Zivilgesellschaften, für eine breite Bildungsoffensive, für verbesserte Infrastrukturen und für die graduelle Integration der afrikanischen Märkte.

Der afrikanische Kontinent besitzt einen ganz eigenen Zauber. Auch deshalb fühlen wir uns Afrika besonders verbunden. Viel wichtiger aber ist, dass wir bei DaimlerChrysler fest an das Potenzial Afrikas und das seiner Menschen glauben. Wir haben in Südafrika gezeigt, dass man auch in dieser weniger entwickelten Region der Welt sehr erfolgreich wirtschaften kann, und es werden weiterhin positive Impulse von hier ausgehen.

Wir werden auch künftig gemeinsam mit der DEG unseren Teil beitragen, dass Afrika seine großen Herausforderungen meistern wird.

Jürgen E. Schrempf,
Vorsitzender des Vorstandes der DaimlerChrysler AG,
Vorsitzender der Südliches Afrika Initiative der Deutschen Wirtschaft (SAFRI)

Wettbewerb um ADI

Auslandsdirektinvestitionen und ihre Rahmenbedingungen
Prof. Dr. Hans-Gert Braun, Chefvolkswirt der DEG

Auslandsdirektinvestitionen und ihre Rahmenbedingungen

ADI – viel mehr als nur Kapital

Die Kapitaltransfers in Entwicklungsländern zeigten in der letzten Dekade folgende Entwicklung (Abb. 1): Die öffentlichen Kapitaltransfers im Rahmen der offiziellen Entwicklungszusammenarbeit sind kontinuierlich geschrumpft. Private Kapitaltransfers, d.h. Bankkredite, Portfolioinvestitionen und Anleiheemissionen der Entwicklungsländer sind bis zur Asienkrise stark gestiegen, dann aber sehr stark gefallen. Auch die Auslandsdirektinvestitionen (ADI) in Entwicklungsländern sind in den 90er Jahren stark angewachsen, aufgrund der Asien- und Folgekrisen jedoch kaum zurückgegangen. Sie sind der große Hoffnungsträger der Entwicklungsfinanzierung.

Der Anteil der Entwicklungsländer an den ADI weltweit ist von durchschnittlich ca. 25 Prozent in den 80er Jahren auf durchschnittlich ca. 30 Prozent in den 90er Jahren gestiegen. Dabei wird geltend gemacht, dass ADI mit sonstigem Kapitaltransfer in die Entwicklungsländer nicht vergleichbar sind, weil sie „viel mehr“ sind als nur Kapital. Mit dem Kapitaltransfer sind Technologie- und Know-how-Transfers verbunden, Management wird

dabei gestellt und Ausbildung gewährt, und es werden viele positive volkswirtschaftliche Wirkungen wie Beschäftigung und Einkommen, Staats- und Deviseneinnahmen etc. und ebenso auch Folgeinvestitionen generiert. Dies alles sind Effekte, die in den Entwicklungsländern dringend benötigt werden.

Diese positive Gesamtbetrachtung der „ADI in Entwicklungsländern“ stößt jedoch bei denen auf Kritik, die feststellen, dass sich ca. 75 Prozent aller ADI-Ströme (2000, UNCTAD) auf nur 10 Entwicklungsländer (China, Hongkong, Brasilien, Argentinien, Mexiko, Südkorea, Bermuda, Chile und Cayman Inseln) konzentrieren – und ca. 50 Prozent gar auf nur 2 Länder (China inkl. Hongkong, Brasilien). Diese Zahlen sind zwar richtig, die Kritik daran ist jedoch nicht angemessen. Denn es wird der Schluss gezogen, dass andere Länder von ADI nicht profitieren, weil ihre Anteile an den Gesamt-ADI zu klein sind. Dieser Schluss ist jedoch voreilig.

Das bestätigen Untersuchungen, die zeigen, wie sich die ADI in Gastländern der Dritten

Welt zur Größe der Wirtschaft dieser Länder, zu ihrem Bruttoinlandsprodukt (BIP) verhalten. Die Weltbank (Global Development Finance 2002, S. 59) hat festgestellt, dass der Anteil der ADI am BIP in den 90er Jahren von ca. 1 Prozent auf ca. 3 Prozent gestiegen ist – und dies in armen wie in fortgeschritteneren Entwicklungsländern (im Durchschnitt) gleichermaßen (Abb. 2).

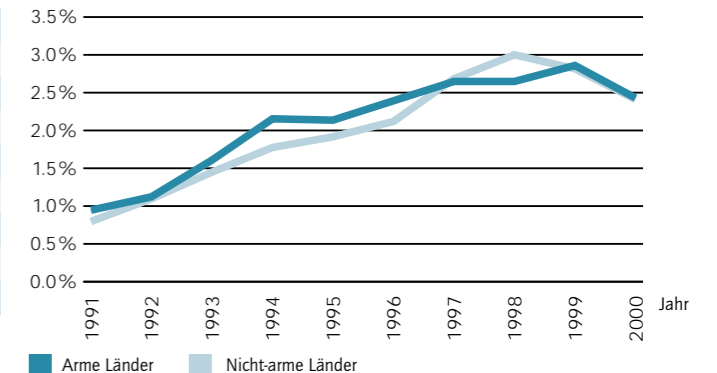
Die Weltbank zeigt aber auch, dass es innerhalb der jeweiligen Gruppe – der Gruppe der armen bzw. der der fortgeschritteneren Entwicklungsländer – große Unterschiede beim Anteil der ADI am BIP gibt, je nachdem, welche Anstrengungen das jeweilige Land bei der Verbesserung des Investitionsklimas unternommen hat. In den armen Entwicklungsländern, die große Verbesserungen des Investitionsklimas bewirkt haben, ist der Quotient ADI/BIP im Zeitraum 1991 – 1999 um 25 Prozent jährlich gewachsen, in den armen Entwicklungsländern mit geringen Fortschritten dagegen nur um 6 Prozent pro Jahr.

Abb. 1: Langfristige Kapitalflüsse in die Entwicklungsländer in Mrd. \$

	1997	1998	1999	2000 ¹⁾	2001 ²⁾
Netto-Ressourcenzuflüsse ³⁾	341,4	336,7	271,8	261,1	196,5
Öffentliche Gelder	40,7	53,4	47,4	35,3	36,5
Private Gelder	300,7	283,3	224,4	225,8	160,0
Bankkredite	45,6	51,9	-23,3	-6,1	-32,3
Anleihen	49,6	40,9	29,5	16,9	9,5
Portfolio-Anlagen	30,1	15,6	34,5	50,9	18,5
Direktinvestitionen	172,5	178,3	184,4	166,7	168,2
Übriges	2,9	-3,4	-0,5	-2,5	-4,0

¹⁾ Provisorisch; ²⁾ Schätzung; ³⁾ Kapitalzufluss minus Rückzahlungen
Quelle: Weltbank, Global Development Finance 2002

Abb. 2: ADI in Prozent des BPI, 1991-2000



Quelle: Weltbank, Global Development Finance 2002, Seite 59

Die wichtige Schlussfolgerung ist somit, dass auch arme Entwicklungsländer von ADI profitieren können – und dass sie selbst durch eine Verbesserung ihres Investitionsklimas maßgeblich dazu beitragen können, sie zu attrahieren.

Globalisierung und ADI in Entwicklungsländern

ADI in Entwicklungsländern sind Teil des weltweiten Globalisierungsprozesses. Deshalb hängt ihre Entwicklung auch von jenen grundlegenden Faktoren bzw. Entwicklungen ab, die den wirtschaftlichen Globalisierungsprozess insgesamt verstärkt und beschleunigt haben. Auf folgende dieser Determinanten soll hier kurz eingegangen werden: Informations- und Kommunikationstechnologien, Transport und Logistik, Liberalisierung des Außenhandels im Rahmen der WTO, der allgemeine Trend zu Lean Production und umfangreiche Privatisierungen in vielen Ländern.

Die Entwicklung der Computertechnologie und der Telekommunikation sowie die Reduzierung der Kosten ihres Einsatzes haben die technischen Voraussetzungen für ein fast weltweites Operieren von Unternehmen

geschaffen. Der zeitliche Aufwand und die Unsicherheiten früherer Kommunikation, die eine beträchtliche Bürde für ADI-Projekte in Entwicklungsländern waren, sind überwunden. Selbst Standorte ohne funktionierende Post- und Festnetztelefonverbindung sind dank mobiler Telefone weltweit „verbunden“.

Ähnliches gilt für die Entwicklung von Transport und Logistik; insbesondere die Luftfahrt, aber auch der Containertransport haben viele Standorte in Entwicklungsländern den klassischen Standorten in Industrieländern näher gebracht. Wenn eine Halbierung der Transportkosten zu einer Verfünffachung des Außenhandels – so ein Erfahrungswert – führt, so wird die Bedeutung der Transportkosten auch für die Entwicklung von ADI manifest.

Die Liberalisierung des Welthandels durch GATT/WTO hatte einen weitgehenden Wegfall von Grenzbarrieren zur Folge. Dies hat nicht nur Konsequenzen für den Außenhandel zwischen den WTO-Mitgliedsländern, sondern insbesondere auch für ADI. Die Möglichkeit des freien oder erleichterten Exports von Fertigprodukten in bestimmte Entwicklungsländer beseitigt das Motiv früherer protektionsbedingter ADI in solchen Ländern, so dass ADI

unter diesem Motiv deutlich schrumpfen. Der mit dieser Liberalisierung verbundene erleichterte Import von Rohstoffen, Halbfabrikaten und Kapitalgütern wirkt aber kostensenkend und verbessert deshalb in vielen Entwicklungsländern die Bedingungen für kostenorientierte ADI, lässt diese somit wachsen.

Der zunehmende Trend vieler Unternehmen zu Lean Production, d.h. die Konzentration von Unternehmen auf ihre Kernfunktionen, hat Outsourcing und Global Sourcing verstärkt. Dies hat zur Folge, dass die einzelnen Komponenten eines Produktes bzw. seine Produktionsschritte jeweils am weltweit wirtschaftlichsten Standort durchgeführt (bzw. hergestellt) werden. Und der Standort der Endmontage muss ebenfalls bei jedem Produkt nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten – unter Berücksichtigung von Produktions-, Transport- und Kommunikationskosten etc. – bestimmt werden.

Auch die Privatisierung öffentlicher Unternehmen in Industrieländern, z. B. der Deutschen Bundespost bzw. der Telekom, hat große Bedeutung für die Entwicklung der ADI. Denn mit der Privatisierung wird einerseits ein staatsmonopolistischer Wirtschaftsbereich für die

Konkurrenz, auch für die ausländische, geöffnet. Ebenso kann aber das privatisierte Unternehmen auch seinerseits im Ausland tätig werden. Die Privatisierung bedeutet somit nicht nur Entstaatlichung, sondern auch Entnationalisierung. Und angesichts der in der Regel überdurchschnittlichen Größe privatisierter Unternehmen sind sie langfristig sicherlich wichtige Auslandsdirektinvestoren – wenn sie denn wettbewerbsfähig sind und bleiben.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die hier skizzierten Globalisierungsdeterminanten nicht isoliert, jede für sich, auf die Entwicklung der ADI-Ströme wirken; sie wirken auch zusammen, sie verstärken sich. Und die Möglichkeit für Unternehmen, „den Rückenwind“ all dieser Faktoren gleichzeitig zu nutzen, eröffnet beträchtliche Potenziale für die künftige Entwicklung von ADI.

Firmenspezifische Rahmenbedingungen – die Probleme deutscher mittelständischer Unternehmen

Nicht nur große und multinationale Unternehmen tätigen ADI; auch mittelständische Firmen zählen zunehmend dazu. Aber, obwohl sie fraglos Chancen für ADI in Entwicklungsländern haben, sind sie andererseits mit Problemen konfrontiert, die große Unternehmen nicht, oder nicht in gleichem Maße haben. Mittelständische Unternehmen müssen also außer den Problemen, mit denen auch große Unternehmen konfrontiert sind, noch eine Reihe weiterer Probleme lösen, wenn sie mit ADI in Entwicklungsländern erfolgreich sein wollen. Was sind die zusätzlichen Probleme mittelständischer Firmen?

Kapital- und Managementengpässe sind an erster Stelle hier zu nennen. Die Eigenkapitalquote mittelständischer Firmen ist im Vergleich zu großen international operierenden

Unternehmen eher niedrig. Die Verfügbarkeit von Eigenkapital für das Auslandsengagement wird deshalb häufig zum Engpass – zumal bei ADI in Ländern mit hohen Inflationsraten, weil diese prinzipiell eine höhere Eigenkapitalausstattung verlangen.

Managementprobleme mittelständischer Unternehmen resultieren zum Teil daraus, dass es oft rein quantitativ an Managern fehlt, die für ein Auslandsengagement abgestellt werden könnten. Es fehlt aber auch an der Erfahrung im Aufbau und Betreiben von Auslandsinvestitionsprojekten. Das hängt damit zusammen, dass mittelständische Firmen in der Vergangenheit im Ausland häufig nur mit ihren Exporten vertreten waren, Produktionsstätten dort somit eine neue Aufgabe sind. Und selbst für die Firmen, die schon ein Engagement im Ausland haben, ist die Planung, Errichtung und das Betreiben eines Unternehmens in einem Entwicklungsland keine Routine, sondern eine sehr anspruchsvolle Herausforderung.

Aus der soeben skizzierten Einmaligkeit oder Seltenheit einer ADI für mittelständische Unternehmen resultieren zahlreiche Einzelherausforderungen, die in kritischen Fällen für das Gesamtprojekt in einem Entwicklungsland zum Problem werden können. Hier seien nur einige genannt:

Unerfahrenheit mit den „Spielregeln“ im Entwicklungsland – z. B. im Umgang mit Behörden, Banken, Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern und nicht zuletzt mit den lokalen Mitarbeitern. Auch kulturbedingte Unterschiede im Geschäftsgebahren und in der Personalführung sind hier zu nennen.

Informationsdefizite mittelständischer Unternehmen haben ihre Ursache darin, dass diese im Investitionsland keine etablierten Netzwerke haben, über die ihnen notwendige Informationen regelmäßig zufließen. Sie müssen erst einmal aufgebaut werden. Inhaltlich bestehen

Informationsdefizite insbesondere hinsichtlich staatlicher Zuständigkeiten und Reglementierungen, der Funktionsweise und Verlässlichkeit der Rechtssysteme und der Einschätzung verschiedenster politischer und wirtschaftlicher Risikobereiche. Informationsdefizite bestehen aber auch gegenüber den potenziellen oder den gewonnenen lokalen Partnern, was ebenfalls Risiko bedeutet.

Und noch ein dritter Problembereich ist besonders kritisch: das fehlende Umfeld an „support industries“. Unternehmen brauchen – außer speziellen Zulieferern – ein Netzwerk verschiedenster Dienstleistungsbetriebe – wie Hotels, Restaurants, Transportunternehmen, Steuerberater, Rechtsanwälte, Reinigungsbetriebe, Reparaturwerkstätten etc. Wenn diese fehlen, hat dies für große ADI-Projekte zur Folge, dass all die fehlenden Funktionen als interne Serviceabteilung von dem betreffenden Unternehmen selbst erfüllt werden müssen. Das widerspricht dem Prinzip von Lean Production, aber das Unternehmen hat dazu kurzfristig keine Alternative. Mittelständische Auslandsdirektinvestoren haben diese Möglichkeiten nicht. Wenn sie feststellen, dass zu viele „support industries“ an einem Standort fehlen, dann müssen sie auf die betreffende Investition verzichten. Und wenn sie dennoch an einem Standort mit lückenhaftem Netz an „support industries“ eine ADI tätigen, so müssen sie sich von Anbeginn darüber im Klaren sein, dass ihr Projekt unter erschwerten Bedingungen operieren muss.

Diese kritischen Hinweise sollen niemanden entmutigen. Sie sind aber zur Kenntnis zu nehmen und die angesprochenen Problemfelder sind von potenziellen mittelständischen Investoren zu berücksichtigen. Im Übrigen: Die Hinweise können auch dahingehend verstanden werden, dass mittelständische Investoren für diese kritischen Bereiche die nötige externe Hilfe organisieren sollten.

Länderspezifische Faktoren

Politische Faktoren

Dies ist die Gesamtheit der Bedingungen, die das „Investitionsklima“ eines Landes im Kern ausmacht. Hier geht es um das ordnungspolitische Grundverständnis und die Frage des Konsenses zwischen den wichtigen politischen Gruppierungen in einem Land. Es geht um die Frage der politischen und wirtschaftlichen Stabilität, um die Kontinuität der Grundrichtungen von Politik. Es geht um regulatorische Rahmenbedingungen, darum, dass das Notwendige klar, umfassend und widerspruchsfrei geregelt ist (und die Regulierung auch durchgesetzt wird)– und alles Übrige dereguliert wird, und zwar zum richtigen Zeitpunkt und in der richtigen Reihenfolge.

Sehr viele Entwicklungsländer haben seit Mitte der 80er Jahre umfangreiche Liberalisierungen durchgeführt. Sie haben protektionistische Barrieren abgebaut und Eigentumsbeschränkungen, viele Genehmigungsverfahren wurden vereinfacht oder abgeschafft und Sektoren geöffnet; das Verstaatlichungsrisiko wurde reduziert, Kapital- und Gewinntransfers liberalisiert – etc. etc. Einige Entwicklungsländer sind sogar zu einem wirtschaftspolitischen „Benchmarking“ übergegangen; sie vergleichen systematisch, ob die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen mit denen anderer ADI-Standorte wettbewerbsfähig sind, und sie versuchen ständig, „best practices“ zu übernehmen. Manche bemühen sich, auf wichtigen Gebieten Vorreiter zu sein (wie z. B. bei der Übernahme der International Accounting Standards (IAS) oder der Entwicklung nationaler „Corporate Governance Standards“). Zusätzliche Direktinvestitionen wurden damit jedoch nicht unbedingt attrahiert, jedenfalls nicht direkt. Liberale Investitionsbedingungen sind inzwischen in vielen Ländern der Dritten Welt weitgehend Standard. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichende Bedingungen.

Immer wieder beklagen Entwicklungsländer, dass ihre umfangreichen Liberalisierungs- und sonstigen Fördermaßnahmen nicht mit ADI honoriert werden. Jedoch, das kann nicht anders sein, wenn Entwicklungsländer mit diesen Maßnahmen nur nachholen, was andere Länder schon erreicht bzw. etabliert haben. Maßnahmen fruchten aber auch dann nicht, wenn sie nur singulär und nicht umfassend sind, wenn ausländische Direktinvestoren nicht von der dauerhaften Offenheit eines Entwicklungslandes als ADI-Standort überzeugt sind. Und: Investoren reagieren meist mit einem Time Lag, mit einem „Informations-“ Lag (bis sie informiert sind) und einem „psychologischen“ Time Lag (bis sie überzeugt sind). Es braucht schon längere Zeit, bis potenzielle Direktinvestoren von der Dauerhaftigkeit einer positiven Entwicklung des Investitionsklimas in einem Entwicklungsland überzeugt sind.

Es gibt aber noch einen weiteren wichtigen Grund, weshalb die Liberalisierungen zahlreicher Entwicklungsländer nicht mit ADI größeren Umfangs honoriert werden. Der besteht darin, dass sich diese „Liberalisierungen“ lediglich auf die höchste Ebene, die Makroebene, wirtschaftspolitischer Entscheidungen und ordnungspolitischer Regulierung erstrecken. Darunter, auf der „zweiten Ebene“, der Ebene der Administration und damit der Umsetzung, greift die Liberalisierung noch nicht, und da ist von ihrem Geist wenig zu spüren. Da sind die Vertreter von ADI-Projekten eventuell mit mittleren Beamten konfrontiert, die eine unternehmerfeindliche Haltung haben – und praktizieren. Das schlägt sich nieder in langwierigen Bearbeitungszeiten, z. B. bei der Registrierung eines Unternehmens, der Bewilligung gesetzlich vorgesehener Vergünstigungen, der Erteilung von Genehmigungen, der Genehmigung von Grundstücken und Bebauungsplanung, beim Anschluss an die nötigen Infrastruktur-Services (wie Wasser- und Abwasserentsorgung, Telefon, Strom, Straßenanschluss etc.), bei der Gewährung einer Arbeitserlaubnis für ausländische Mana-

ger, beim Import von Maschinen, Halbfabriken und Rohstoffen etc. James J. Emery und Melvin T. Spence haben diese Liste in ihrer Studie „Administrative Barriers to Investment in Africa: The Red Tape Analysis“ (1999) zusammengestellt, und sie stellen fest, dass die administrativen Verzögerungen sich bis zu zwei Jahren addieren können. So lange sich die propagierten Liberalisierungen nicht auch in einer Service-Mentalität der Auslandsinvestitions-Administration niederschlagen, können die Liberalisierungen wenig bewirken.

Ein weiterer wichtiger Förderbereich sind internationale Investitionsabkommen. Dabei handelt es sich um bilaterale, regionale und multilaterale (einschließlich sektoraler multilateraler) Abkommen. Bei ihnen geht es um die Regelung von Interessenausgleich – zwischen Heimat- und Gastländern sowie den Investoren. Es geht um den Schutz von ADI, um ihre Liberalisierung, aber auch um die Klarstellung und Förderung der Entwicklungsziele des Gastlandes (z. B. Nachhaltigkeit, um die Einhaltung ökologischer und sozialer Standards). Allein schon die mit solchen Abkommen geschaffene Transparenz ist ein Vorteil; sie trägt zur Attraktivität eines Landes bei. Aber auch hier gilt: Da sehr viele an ADI interessierte Entwicklungsländer solche Abkommen abgeschlossen haben (es gibt laut UNCTAD allein ca. 1.800 bilaterale Investitionsabkommen), ist ein solches Abkommen kein Instrument der direkten Attraktion von ADI. Das Fehlen ist jedoch ein Hemmnis.

Es gibt eine Kategorie von Maßnahmen, die direkt und wirksam zur Erhöhung von ADI beiträgt, worauf Peter Nunnenkamp (Foreign Direct Investment in Developing Countries, Kieler Diskussionsbeiträge 380, Institut für Weltwirtschaft, Kiel, Juli 2001) hinweist, auf dessen vorzügliche Analyse wir auch im Folgenden zurückgreifen: Privatisierungen. Sie führen ex definitione zu privaten Investitionen – und dabei häufig zu ADI, wie die Privatisierungsprogramme z. B. in Lateinamerika oder

in den MOENUS-Staaten gezeigt haben. Privatisierungen haben darüber hinaus zu zwei wichtigen strukturellen Veränderungen bei den ADI-Strömen beigetragen, dem steigenden Anteil der ADI im Dienstleistungssektor und dem steigenden Anteil von „Mergers and Acquisitions“ im Vergleich zu „Greenfield Investments“. Dabei ist es nicht richtig, wenn Kritiker monieren, Privatisierungen hätten keine Kapazitätseffekte. Denn Privatisierungen sind sehr häufig auch mit ADI verbunden. Außerdem werden privatisierte Unternehmen meist modernisiert – und expandieren oft, was wiederum zu Investitionen führt. Und schließlich: Privatisierungen haben Signalwirkungen, sie signalisieren eine positive Grundhaltung der Regierung gegenüber der Privatwirtschaft – und das ist wichtig.

Ökonomische Investitionsbedingungen

ADI haben stets ein Motiv. Üblicherweise unterscheidet man als wichtigste Motive: das Rohstoffmotiv, das Marktmotiv und das Lohnkostenmotiv. ADI unter dem Rohstoffmotiv sind auf die Ausbeutung natürlicher Rohstoffe ausgerichtet und unterliegen somit einer natürlichen Limitierung. Das Arbeitskostenmotiv zielt ab auf niedrige Löhne im Investitionsland; aufgrund niedriger Arbeitsproduktivität, schlechter Infrastrukturen und fehlender „support industries“ etc. wurden jedoch niedrige Lohnkosten in vielen Ländern in der Vergangenheit durch hohe Kosten in anderen Bereichen überkompensiert, so dass selbst Lohnkosten, die nur ein Siebzigstel der Lohnkosten in einem Industrieland ausmachten, zuweilen kein tragfähiges Motiv für ADI abgaben.

Das Marktmotiv war deshalb in der Vergangenheit das meist verfolgte Motiv bei deutschen ADI (mit Ausnahme von Mittel- und Osteuropa; in dieser Region war wohl das Arbeitskostenmotiv vorherrschend). Dies könnte sich in Zukunft ändern, wenn sich der Stellenwert der einzelnen ADI-Motive aufgrund verschiedener neuerer Entwicklungen ändert.

Rohstofforientierte ADI könnten vor allem aus zwei Gründen anteilmäßig zurückfallen: erstens sinkt der Anteil der natürlichen Rohstoffe am BIP weltweit. Und zweitens könnten ADI im Rohstoffbereich deshalb zurückgehen, weil eine Tendenz zu nationaler Ausbeutung natürlicher Ressourcen besteht. Das schließt nicht aus, dass nationale Rohstofffirmen ausländische Firmen als Technologiegeber weiterhin beteiligen – und deshalb auch am Kapital.

Marktorientierte ADI waren in der Vergangenheit häufig durch protektionistische Barrieren begründet. Weil ausländische Firmen bestimmte wichtige Märkte nicht qua Export beliefern konnten, mussten sie im Zielland investieren und mussten die Produkte mit einem gewissen – oft gesetzlich vorgeschriebenen – „local content“ dann dort produziert werden. Diese Erzeugnisse hatten nicht nur hohe Produktionskosten, sie waren auch oft von schlechter Qualität. Mit der Öffnung der Märkte im Rahmen der oben angesprochenen Liberalisierungen ist das zentrale Motiv dieser Art von ADI nun weggefallen. Zwar finden wohl noch Investitionen statt, um frühere Investitionen dieser Art international wettbewerbsfähig zu machen, aber neue ADI sind nicht zu erwarten, weil sie ohne die frühere Protektion nicht wettbewerbsfähig sind.

Neuen Auftrieb könnten marktorientierte ADI dadurch bekommen, dass ADI im Dienstleistungsbereich auf dem Vormarsch sind. Die Öffnung des in vielen Entwicklungsländern lange Zeit für ADI gesperrten tertiären Sektors hat überhaupt erst die Voraussetzung für ADI in diesem Bereich geschaffen. Da das Gros der Dienstleistungen international nicht handelbar ist, weil sie „beim Kunden“ erbracht werden müssen, und da auch in Entwicklungsländern der Anteil der Dienstleistungen am BIP im Wachsen begriffen ist, dürfte künftig ein stetiges Wachstum marktorientierter ADI im Dienstleistungsbereich zu erwarten sein.

Marktorientierte ADI im sekundären Sektor sind dagegen von regionalen Integrationen zu erwarten. Größere Märkte, Zollunionen oder Freihandelszonen wie z.B. die ECOWAS in Westafrika, sind für ADI von Interesse, wenn dadurch hinreichend große Märkte – mit Kaufkraft und mit Außenschutz – geschaffen werden. Von regionalen Integrationen profitieren dagegen ADI im Rohstoff- und im Dienstleistungsbereich nicht. Mineralische Rohstoffe werden in der Regel nicht in der Region, sondern auf dem Weltmarkt vermarktet; und Nahrungsmittel werden meist an vielen Standorten einer Region dezentral produziert. Das Gleiche gilt für Dienstleistungen auch, so dass die integrierten Märkte für diese Branchen nicht interessant sind.

Der Kategorie marktorientierter ADI zuzurechnen sind aber auch die Investitionen von Zulieferern, die den ADI ihrer Abnehmer weltweit folgen. Aufgrund veränderter Produktionsorganisation haben z.B. die großen Automobilhersteller ihre Zulieferer gedrängt, ihnen bei ihren Auslandsengagements in der Dritten Welt zu folgen. Ganze Cluster von Folge-ADI haben sich so in einer Reihe von Entwicklungsländern angesiedelt – und weitere werden sicher folgen.

Vielleicht nehmen künftig aber die am Faktorkostenmotiv orientierten ADI im Gegensatz zur Vergangenheit deutlich zu. Das könnte dann der Fall sein, wenn Entwicklungsländer aufgrund der Gesamtheit ihrer Kostendeterminanten für ADI attraktiv sind oder werden. Da mögen dann die Lohn- oder Arbeitskosten wesentlich höher als in Niedriglohnländern sein. Wenn aber die Arbeitskräfte qualifiziert sind (Humankapital), wenn das Land – zumindest in bestimmten Bereichen oder Regionen – über eine gute Infrastruktur verfügt und über eine kohärente Struktur von qualifizierten Zulieferern im weitesten Sinne („support industries“), wenn das Investitionsland über eine effiziente und dienstbeflissene staatliche Verwaltung verfügt, dann kann ein solches

Land mit faktorkostenorientierten ADI rechnen, wenn die Produktions- und Transaktionskosten aus der Sicht von ADI insgesamt attraktiv sind. Von daher wird die angemessene Förderpolitik für ADI in solchen Ländern sein, in die Fachkräfteausbildung, die Verbesserung der wirtschaftlichen Infrastruktur, in die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und in die Steigerung der Effizienz der staatlichen Verwaltung zu investieren. Mit solchen Maßnahmen steigern Länder ihre Attraktivität für faktorkostenorientierte ADI. Und Länder, die Kapitalgüter und Vorleistungsimporte limitieren, haben als ADI-Standorte kaum noch eine Chance.

Gezielte Promotion von ADI

Zwischen vielen Entwicklungsländern hat es nicht nur einen Wettlauf bei Liberalisierungen gegeben; es gibt auch einen Wettlauf bei der direkten ADI-Promotion. Dabei haben internationale Organisationen wie UNCTAD, UNIDO und OECD sowie internationale Finanzinstitute wie DEG und IFC maßgeblich dazu beigetragen, dass allen Entwicklungsländern das gesamte Promotionsinstrumentarium bekannt gemacht wurde. Dazu zählen Investitionsforen oder –börsen, Unternehmerreisen, die Erstellung von Informationsmaterial (Investitionsführer) etc. Es zählen dazu Maßnahmen zur Verbesserung der staatlichen ADI-Administration – in der Vorbereitungs- und Genehmigungsphase von ADI (z.B. in Form der Schaffung von „One-Stop-Shops“) und Dienstleistungseinrichtungen (z.B. Informationsinstitutionen) für die operative Phase.

Attraktive Gastländer von ADI haben alle diese Förderinstrumente in irgendeiner Weise installiert – und andere Länder ziehen nach. Das Promotionsinstrumentarium ist heute Standard, deshalb sind damit auch keine ADI direkt zu attrahieren.

Allerdings, es gilt die oben bereits gemachte Einschränkung bezüglich der Qualität der

Administration. Das Vorhandensein eines „One-Stop-Shops“ macht keinerlei Aussage über dessen Effizienz und Effektivität. Emery und Spence schreiben in der bereits genannten Studie über sie: „One-stop-shops ... have ... been a big disappointment: few have actually improved the situation and some have made it worse.“ Viele Entwicklungsländer sollten sich deshalb darauf konzentrieren, diese und andere für ADI wichtige Behörden effizienter und effektiver zu machen, statt immer neue Anreize zu erfinden. Dennoch tun sie oft gerade Letzteres.

Die Gefahr ist, dass dabei ein unlauterer Wettbewerb entbrennt, bei dem ADI geradezu „gekauft“ werden – mit Steuerzugeständnissen und Subventionen. Charles Oman (OECD) hat für die Automobilindustrie nachgewiesen, dass die Subventionen zur Attrahierung von ADI von USD 20.000 pro geschaffenen Arbeitsplatz in den frühen 80er Jahren auf über USD 200.000 in den 90ern gestiegen sind. Die Ökonomen halten diese Form der Förderung des Wettbewerbs zwar für schädlich und für unwirksam. Manche Politiker aber widersprechen: Sie lassen kein Instrument der Subventionierung aus, wenn sie glauben, sich damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Es wird wohl in der Zukunft wichtig werden, das Promotionsinstrumentarium von Gastländern zur Attrahierung von ADI zwecks Vermeidung ruinöser Entwicklungen in einem WTO-artigen Abkommen zu zügeln.

Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Auslandsdirektinvestitionen (ADI) sind in den 90er Jahren zum erfolgreichsten Vehikel des Kapitaltransfers in Entwicklungsländer aufgestiegen. Sie demonstrieren ihre Bedeutung gegenüber der offiziellen Entwicklungshilfe (ODA) durch ihr kontinuierliches Wachstum und gegenüber anderen Formen privaten Kapitaltransfers durch ihre geringe Volatilität,

insbesondere in Krisenzeiten. Entgegen gängiger Kritik können alle Entwicklungsländer stark von ihnen profitieren. Ihre statistische Konzentration auf wenige Gastländer entspricht lediglich der wirtschaftlichen Größe dieser Länder (gemessen am BIP); anteilmäßig werden kleine Länder nicht benachteiligt. Allerdings, das Investitionsklima im jeweiligen Gastland kann sehr wohl einen Unterschied bewirken; das gilt aber gleichermaßen für arme wie für fortgeschrittenere Länder. Es lohnt sich somit ganz entscheidend, wenn auch arme Länder sich um eine Verbesserung ihres Investitionsklimas zur Attrahierung von ADI bemühen. Das ist auch deshalb der Fall, weil ADI deutlich „mehr“ sind als bloßes Kapital; sie sind wichtige Leistungspakete aus Kapital, Technologie- und Know-how-Transfer, Ausbildungsleistungen und vielen sonstigen volkswirtschaftlichen Effekten, die dem Entwicklungsprozess der Entwicklungsländer förderlich sind.

In der vergangenen Dekade hat die Entwicklung der ADI von den Determinanten sehr profitiert, die den gesamten wirtschaftlichen Globalisierungsprozess gefördert haben. Dabei handelt es sich um die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, Transport und Logistik, die Liberalisierung des Außenhandels im Rahmen der WTO sowie um die allgemeinen Trends zu Lean Production und Privatisierung. Diese Determinanten können sich gegenseitig verstärken, und in dem Maße, wie sie sich in immer mehr Ländern durchsetzen, können sie Auslöser und Verstärker von immer mehr ADI sein.

Bei der Durchleuchtung der Rahmenbedingungen für ADI in Entwicklungsländern sollte man nicht nur an länderspezifische und weltwirtschaftliche sowie technologische Rahmenbedingungen denken, sondern auch an firmenspezifische. Hier gibt es insbesondere strukturelle Nachteile für ADI mittelständischer Firmen. Vor allem auf Kapital- und Managementpässe ist hinzuweisen – aber auch darauf,

dass mittelständische ADI-Projekte viel stärker als große auf ein komplettes Umfeld an leistungsfähigen „support industries“ angewiesen sind.

Bei den länderspezifischen Faktoren wurden drei Kategorien unterschieden: die politischen Faktoren, die wirtschaftlichen Investitionsbedingungen und die gezielte Promotion von ADI.

Bei den politischen Faktoren konnte gezeigt werden, dass das Gros der Entwicklungsländer in den 90er Jahren Liberalisierungen und sonstige Verbesserungen des Investitionsklimas durchgeführt hat. Diese sind heute notwendige, aber keine hinreichenden Bedingungen für die direkte Attrahierung von ADI mehr. Insbesondere war darauf hinzuweisen, dass in vielen Ländern die „zweite Ebene“, die Ebene der ADI-Administration, von den Liberalisierungen noch nicht erfasst ist – und dass die Schwierigkeiten im Umgang mit dieser Administration weiterhin ein gravierendes Investitionshemmnis sind. Als Liberalisierungsmaßnahme mit direkter Wirkung auf die Attraktion von ADI wurde allerdings die Privatisierung staatlicher Unternehmen herausgestellt – auch wegen ihrer Signalwirkungen.

Bei den ökonomischen Investitionsbedingungen war deutlich nach den Motiven zu unterscheiden, unter denen ADI getätigt werden. Für rohstofforientierte, marktorientierte und faktororientierte ADI sind gegebene ökonomische Investitionsbedingungen in einem Gastland allerdings unterschiedlich attraktiv. Während in der Vergangenheit das Gros der ADI eindeutig unter dem Marktmotiv getätigt wurde, konnten Gründe herausgearbeitet werden, die zeigen, dass künftig möglicherweise das Faktorkostenmotiv in vielen Entwicklungsländern in beträchtlichem Maße zum Tragen kommen könnte. Das aber heißt, dass Entwicklungsländer auch diesbezüglich „an sich arbeiten können“ – durch eine Verbesserung

ihrer ökonomischen Rahmenbedingungen, vor allem durch Humankapitalbildung und eine Verbesserung der Infrastruktur. Den Ausschlag bei der Attrahierung von ADI sollten nicht künstliche Standortvorteile (Subventionen o.ä.) geben; sie würden eher einen Wettlauf unlauteren Wettbewerbs auslösen.

Prof. Dr. Hans-Gert Braun,
Chefvolkswirt der DEG