

# Marktplatz - Deutsche Sprache in der Wirtschaft

## Tapescript

Folge 13: Direktinvestitionen im Ausland

Thema: Direktinvestitionen im Ausland

Autor: Christoph Ruhkamp

Redaktion: Thomas Kirschning

Personen:

Anna, Sekretärin  
Janacek, tschechischer Unternehmer  
Schüller, Vertriebsleiter  
Karin  
Peter

Ort:  
Mankowski, dt.-tschechische Handelskammer, Prag  
Kandis, HBS-Consulting  
Schulz, Institut der Deutschen Wirtschaft  
Krogusch, Storchwerke

*(Spielszene)*

**Hunacek:**

Guten Tag, Frollein.

**Sekretärin:**

Guten Tag. Was kann ich für Sie tun?

**Hunacek:**

Ich würde gerne mit dem Herrn Vertriebsleiter Müller sprechen, bitteschön.

**Sekretärin:**

Wie ist Ihr Name bitte?

**Hunacek:**

Petr Hunacek, bitte.

**Sekretärin:**

Haben Sie einen Termin?

**Hunacek:**

Nein. Aber es ist sehr wichtig für mich, daß ich ihn jetzt sprechen kann. Ich möchte Herrn Müller eine Geschäftsidee machen. Wir kennen uns auch flüchtig.

**Sekretärin:**

Ja, wissen Sie, das ist im Moment sehr schwierig, Herr Müller hat nur sehr wenig Zeit. Von welchem Unternehmen kommen sie denn bitte?

**Hunacek:**

Ja... äh... Das ist es. Zur Zeit bin ich arbeitslos. Aber noch vor drei Jahren habe ich für tschechoslowakischen Staat gearbeitet. Ich habe den Export von Pinsel- und Bürsten-Kombinat geleitet. Und deswegen bin ich heute hier. Soviel ich weiß, produzieren sie Malerwerkzeuge hier. Und da wollte ich Herrn Müller einen Vorschlag - ...

**Sekretärin:**

.. ich verstehe. Da müßte ich Sie aber bitten, vielleicht morgen noch einmal zu kommen. Herr Müller ist nämlich gerade in einer sehr wichtigen Besprechung. Und anschließend hat er...

**Müller:**

Fräulein Braun, könnten sie mir eine Tasse Kaffee... Kennen wir uns nicht irgendwoher? Guten Tag. Moment mal... Sie sind doch Herr Hunacek vom tschechischen Pinsel- und Bürstenkombinat. Wir haben uns doch vor zwei Jahren auf der Messe in Köln kennengelernt.

**Hunacek:**

Ganz genau. Schön, daß Sie sich an mich erinnern.

**Müller:**

Aber natürlich. Sie haben mir damals doch nach der Messe diese kleinen Farbroller geliefert. Kommen sie doch herein, Herr Hunacek ... .  
Fräulein Braun, machen sie uns doch bitte einen Kaffee. Ach ja - und ich möchte nicht gestört werden. Wenn jemand kommt, sagen Sie, ich sei in einer wichtigen Besprechung.

**Sekretärin:**

Ja selbstverständlich, natürlich

**Müller:**

Aber bitte setzen sie sich doch, Herr Hunacek. Was macht das Geschäft zur Zeit?

**Hunacek:**

Ja, das ist es ja gerade, warum ich zu ihnen komme. Ich habe gekündigt beim Pinsel- und Bürstenkombinat. Das geht es nicht mehr weiter. Das Management ist ziellos, und rechnen können die auch nicht. Kosten spielen für die überhaupt keine Rolle mehr. Das Werk ist hoch überschuldet. Es ist nur eine Frage von Zeit, dann geht der Laden den Bach runter. Da habe ich schon einmal gekündigt, bevor es so weit ist.

**Müller:**

Oh sehr schade. Ich würde ihnen natürlich gern helfen. Aber ich glaube, ich kann ihnen keine ihrer Qualifikation entsprechende Stelle bieten.

**Hunacek:**

Nein, nein, Herr Müller. Darum geht es mir gar nicht. Aber ich hätte da eine Idee, wie wir beide mit sehr geringem Kapitalaufwand zusammen etwas in Tschechien machen könnten. Ich würde das auch allein machen. Mir fehlt bloß das Geld für den Anfang.

**Müller:**

Schießen Sie los, Herr Hunacek.

**Hunacek:**

Nun ja, sie erinnern sich, wie wir damals ins Geschäft gekommen sind. Wir haben die kleinen, mit Filz beklebten Malerrollen für sie produziert. Sie sagten, solche Rollen könnten sie in Deutschland nicht produzieren. Das sei hier viel zu teuer wegen der vielen Handarbeit da drin. Und in Deutschland seien die Löhne dafür zu hoch. Deswegen haben sie die kleinen Rollen bei mir eingekauft.

**Müller:**

Ja sicher. Sie wissen ja, wie hoch die Lohnkosten in Deutschland sind. Allein der Bruttolohn ist mindestens sechsmal so hoch wie in Tschechien. Dazu kommen die Lohnnebenkosten: Arbeitslosenversicherung, Krankenversicherung, Rentenversicherung und jetzt auch noch die Pflegeversicherung. Und: Noch mehr rationalisieren ist auch nicht mehr drin. Da läßt sich nichts mehr rausquetschen. Arbeitsintensive Produkte können wir eben nicht mehr herstellen. Deswegen würde ich ihnen ja auch jederzeit solche kleinen Rollen

abkaufen. Aber ich verstehe nicht ganz. Sie haben doch gekündigt beim Kombinat, oder?

**Hunacek:**

Ja eben. Und jetzt möchte ich mich selbständig machen. Mit dem nötigen Startkapital von, sagen wir zwei Millionen Mark, wäre das einfach.

**Müller:**

Ja, ich weiß nicht, zwei Millionen Mark ist eine Menge Geld. - Aber Ihre Idee klingt interessant... . Darüber müßte ich natürlich erst mit dem Geschäftsführer sprechen. Aber ich glaube, die Chancen stehen nicht ganz schlecht. Wir hatten nämlich ohnehin vor, uns nach einem Standbein im Osten umzusehen. - Herr Hunacek, verbleiben wir 'mal so: Ich rede mit meinem Chef und wenn ich Neuigkeiten habe, rufe ich Sie an.

**Sprecherin:**

Seit dem Ende des Kalten Krieges investieren immer mehr ausländische Unternehmen in Mittel- und Osteuropa - vor allem in Ungarn, Tschechien und Polen. Zwischen 1989 und 1995 flossen rund 12,8 Milliarden Mark an Direktinvestitionen nach Osteuropa. 1995 allein waren es 4,3 Milliarden, das war fast ein Zehntel aller deutschen Auslandsinvestitionen in diesem Jahr.

**Sprecher:**

Die Unternehmen engagieren sich auf unterschiedliche Art und Weise in Osteuropa: Einige kaufen Staatsbetriebe, die privatisiert werden, andere gründen eigene Tochterunternehmen. Die meisten Investitionen fließen jedoch in Beteiligungen - vor allem in Unternehmen, die die Deutschen gemeinsam mit einem osteuropäischen Partner neu gründen. Solche Gemeinschaftsunternehmen nennt man „Joint-ventures“ .

**Sprecherin:**

Die meisten Unternehmen investieren im Ausland, um sich bestehende Märkte zu sichern oder neue Märkte zu erschließen. Sie wollen ihre Produkte verkaufen zum Beispiel, indem sie ein Handelsunternehmen gründen. Es gibt jedoch noch einen weiteren Grund für die Auslandsinvestitionen in Osteuropa, der immer wichtiger wird: Das sind die Produktionskosten. Viele mittelständische Unternehmer gründen eine Produktionsstätte in Ungarn oder Tschechien, weil dort die Kosten niedriger sind als in Deutschland - besonders die Kosten für Arbeit. In Ungarn, dem Land mit den höchsten Löhnen in der Region, bekommt ein Arbeiter 4,60 Mark pro Stunde. In Deutschland sind es 45,50 Mark - also fast zehnmal soviel.

**(Spielszene)**

**Müller:**

So, Herr Hunacek, wo ist denn unser Abteil, wir haben die Nummer 87....

**Hunacek:**

Das ist Ihre Sitznummer, Herr Müller, ja hier sind wir ja schon. So jetzt geben Sie mir 'mal Ihren Koffer So, das wär' jetzt geschafft ... .

**Müller:**

Vielen Dank. Sagen Sie, Herr Hunacek, wohin **genau** fahren wir eigentlich? Wo liegen Ihre Produktionsstätten?

**Hunacek:**

Nach Pelhrimov. Das ist ungefähr hundert Kilometer im Süden von Prag. Da produziere ich jetzt schon in kleinem Umfang Malerrollen. Ich habe da paar Räume gemietet und beschäftige zusätzlich 25 Leute in Heimarbeit. Ich zeige ihnen alles ganz genau, damit sie ihrem Chef berichten können.

**Müller:**

Ja, wenn wir zusammen in größerem Umfang produzieren wollen, wird das so natürlich nicht mehr weitergehen: Mit ein paar Zimmern und Heimarbeitern.

**Hunacek:**

Ja das stimmt. Da brauchen wir eine richtige Produktionshalle. Die kann ich eben allein nicht finanzieren. Ich hoffe da auf ihre Hilfe.

**Müller:**

Tja, wenn das mal so einfach wäre. Denn mit einer neuen Produktionshalle ist es ja nicht getan. Da müßten auch neue Maschinen her.

**Hunacek:**

Ja, wir müßten dann auch Leute an den neuen Maschinen ausbilden. Vielleicht ist es am besten, wenn wir Maschinenführer bei Ihnen in Deutschland schulen. Aber entschuldigen sie, ich will sie nicht drängen. Schauen sie sich erst einmal alles an in Pelhrimov. Dann können sie in aller Ruhe entscheiden.

**Sprecherin:**

In der Tat: Große Investitionen sollten gut überlegt sein. Nicht für alle deutschen Unternehmen lohnt es sich, eine Produktionsstätte in Osteuropa zu gründen. Den Lohnkostenvorteil in den Reformstaaten können vor allem Betriebe nutzen, die arbeitsintensive Güter produzieren. 'Arbeitsintensiv' bedeutet, daß für die Herstellung besonders viel menschliche Arbeitskraft benötigt wird. Das ist nur in einigen Sparten der Fall, zum Beispiel in der Textil- und in der Möbelindustrie. Diese Branchen lagern immer häufiger ihre Vorleistungsproduktion aus. Das heißt: Einfache Vorprodukte werden in Polen oder Tschechien oft in Handarbeit gefertigt und dann in Deutschland mit komplizierten Maschinen weiterverarbeitet.

**Sprecher:**

Eine andere Möglichkeit, die niedrigen Arbeitskosten zu nutzen, ist die sogenannte „Lohnveredelung“. Von Lohnveredelung spricht man, wenn ein Unternehmen beispielsweise hochwertige Stoffe und Knöpfe nach Polen liefert, die dort im Lohnauftrag zu Anzügen zusammengenäht und dann wieder zurückgeschickt werden. Vor allem in den ersten Jahren nach dem Fall des Eisernen Vorhangs dominierte diese Form der Kooperation mit Osteuropa.

Tschechien galt als „verlängerte Werkbank“ deutscher Betriebe. Inzwischen hat sich die Situation verändert. Das bestätigt Dieter Mankowski. Er leitet die Deutsch-Tschechische Handelskammer in Prag:

**Mankowski:**

"Die Motivation ist heute eigentlich nicht mehr so sehr die Fertigung von Teilen zu günstigen Kosten für den Re-Export nach Deutschland oder in die EU, um dann Endprodukte zu montieren. Sondern der wesentliche Punkt geht immer mehr dazu über, daß die Unternehmen sagen: Wir wollen in Tschechien fertigen für den dortigen Markt. Nun muß man natürlich wissen, daß der hiesige Markt, also hier in Tschechien, verhältnismäßig klein ist - nämlich bei zehn Millionen Leuten haben sie nur einen begrenzten Absatzmarkt. Aber für einzelne Bereiche lohnt es sich eben trotzdem. Insbesondere, wenn man berücksichtigt, daß diese Wirtschaft in der Transformationsphase ist und einfach viele industrielle Zweige hinzukommen, die es früher nicht so gab. Ich sag mal nur als einprägsame Beispiele: Design oder meinetwegen auch Verpackung."

**Sprecherin:**

Deutsche Unternehmer, die in Osteuropa für Osteuropa produzieren: Das gibt es bisher vor allem in den weitgehend marktwirtschaftlich reformierten Visegrad-Staaten - in Ungarn, Tschechien und Polen. Länder mit Reformdefiziten, wie zum Beispiel Rußland, werden von den Unternehmen eher als Absatzmärkte genutzt. Sie produzieren hier nur in sehr geringem Umfang. Ein Grund dafür ist die niedrige Arbeitsproduktivität: Ein russischer Arbeitnehmer produziert in einer Stunde wesentlich weniger als zum Beispiel sein ungarischer Kollege. Ein weiterer Nachteil in diesen Ländern ist die Rechtsunsicherheit. Ein Beispiel: Die Regierung in Rußland erläßt immer neue Gesetze und Verordnungen, in den festgelegt wird, wieviel und welche Steuern ausländische Unternehmer zahlen müssen.

**Sprecher:**

Die Schwierigkeiten in den osteuropäischen Ländern sind aber nicht so groß, daß die Deutschen ihre Investitionen im großen Stil wieder rückgängig machen. Bei einer Umfrage des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft haben neun von zehn Unternehmen erklärt, daß sie ihr Engagement in Osteuropa sogar noch vergrößern wollen. Damit die Investitionen erfolgreich sind, muß vor allem die Gesamtstrategie der Unternehmer stimmen. Sie muß von Anfang an klar sein.

**Sprecherin:**

Deutsche Unternehmen investieren in Osteuropa dreimal soviel wie in Asien. Aber noch konzentriert sich das Geschäft auf die Länder, die geographisch am nächsten liegen und am weitesten fortgeschritten sind beim Umbau zur Marktwirtschaft: 90 Prozent aller deutschen Investitionen in Osteuropa fließen nach Ungarn, Polen und Tschechien. Nach Tschechien zog es auch die Storchwerke GmbH aus Wuppertal. Das mittelständische Traditionsunternehmen stellt hier, in Nordrhein-Westfalen, schon seit mehr als hundert Jahren Malerwerkzeuge für Profihandwerker her. Mit 280 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 90 Millionen Mark im Jahr gehören die Storchwerke zu den größeren Herstellern in dieser Branche.

**Sprecher:**

Aber das Wuppertaler Unternehmen kann nicht alle Malerwerkzeuge, die es verkauft, selbst herstellen: In den arbeitsintensiven Bereichen ist außerdem die Produktion wegen der schon erwähnten Lohnkosten in Deutschland sehr teuer. Einige Jahre lang importierte der Betrieb deshalb beispielsweise Malerrollen aus Billiglohnländern in Asien. Dann entschlossen sich die Storchwerke 1991, diese Produkte in Osteuropa selbst zu produzieren. Dr. Michael Rogusch, geschäftsführender Gesellschafter bei den Storchwerken erklärt, warum:

**Rogusch:**

"Man muß ganz klar sagen: In vielen Bereichen, die eben sehr lohnkostenintensiv sind, ist eine Produktion hier in Deutschland fast ausgeschlossen."

**Sprecherin:**

Dazu kam aber relativ schnell ein zweiter Grund: Auch in Tschechien gibt es einen Markt für Malerwerkzeuge. Und den wollten die Wuppertaler bedienen:

**Rogusch:**

"In Tschechien merken wir erst, daß dort, seit wir die Produkte zum Teil selbst produzieren können, unsere Marktchancen eben deutlich gewachsen sind. Und in Polen merken wir etwas ähnliches. Dort beginnen wir, den Markt auch zu bearbeiten, wollen verkaufen. Und stellen eben fest, daß uns eine eigene Produktionsstätte vor Ort eben helfen würde, die wir aber da jetzt zur Zeit noch nicht haben."

**Sprecherin:**

Für ein Unternehmen, das den osteuropäischen Markt beliefern will, spart eine Produktionsstätte vor Ort nicht nur Lohn- und Transportkosten ein. Es gibt noch einen zweiten Vorteil: Die Mitarbeiter im Gastland kennen die Bedürfnisse der Kunden besser. Zum Beispiel wollen Ost-Verbraucher möglichst billige Produkte und nehmen dafür oft auch eine geringere Qualität in Kauf.

**Sprecher:**

Tschechische Mitarbeiter zu suchen, die qualifiziert sind und die Bedürfnisse der Kunden kennen - das hätte zu lange gedauert für die Storchwerke. Deshalb suchten die Wuppertaler ein tschechisches Unternehmen, um mit ihm ein Joint-venture zu gründen. Dabei halfen ihnen die engen Beziehungen zu einem ihrer Lieferanten. Michael Rogusch erinnert sich:

**Rogusch:**

"Wir hatten dort einen Lieferanten, der Farbroller produziert hat. Und das war ein Staatsbetrieb. Dieser Staatsbetrieb ist, wie das im Osten von Europa eben häufig war, in Schwierigkeiten geraten durch die Marktöffnung und durch den Fall der Mauer. Die mußten sich dann westlichen Wettbewerbern stellen. Und im Gefolge dieser Schwierigkeiten haben sich dort Mitarbeiter selbständig gemacht. Oder haben das Interesse auch bekundet, sich selbständig zu machen. Und aufgrund dieser Kontakte, die wir da schon hatten, haben wir angefangen, mit diesen abgespaltenen Firmenteilen, die sich dann selbständig gemacht haben, eigene Lieferantenbeziehungen aufzubauen."

**Sprecherin:**

Einer dieser tschechischen Lieferanten war Wladimir Fink, ein ehemaliger Vertriebsmanager des tschechischen Bürsten-Kombinats Spojne Kartacovy. Seine Firma in der mährischen Stadt Pelhrimov hatte Malerrollen an die Storchwerke geliefert. Die 20 Mitarbeiter des Betriebs produzierten aber nur in einigen angemieteten Zimmern oder sogar in Heimarbeit. Für die dringend notwendigen Investitionen fehlte dem Tschechen das Geld. Entsprechend interessiert war er an einem ausländischen Investor wie den Storchwerken. Die beiden Partner waren sich schnell einig und gründeten 1992 ein Joint-venture - die Proteam GmbH.

**Sprecher:**

Der tschechische Gesellschafter, Wladimir Fink, sollte 37 Prozent des Kapitals einbringen. Weil er kein Geld hatte, gewährten die Storchwerke ihm ein Darlehen in entsprechender Höhe, das er jetzt als Geschäftsführer der Proteam GmbH abarbeitet. Die Storchwerke brachten den Mehrheitsanteil von 63 Prozent ein. Sie bauten eine neue Produktionshalle und stellten darin gebrauchte Maschinen aus dem Wuppertaler Betrieb auf. Insgesamt investierten die beiden Partner zwei Millionen Mark - ein relativ kleiner Betrag, den die Storchwerke aus dem laufenden Geschäft aufbringen konnten. Michael Rogusch erinnert sich an die Zeit vor der Modernisierung des Betriebs in Pelhrimov:

**Rogusch:**

"Die Beziehung zu diesen Leuten, die sich auch selbständig machen wollten, die bestand im Anfang darin, daß wir dort auch nur Ware hingeschickt haben, die die in einer passiven Veredelung weiterverarbeitet haben. Das heißt: Wir haben denen Rohstoffe geschickt, und die haben uns die fertige Ware zurückgeschickt. Das waren damals ganz einfache Gebäude, die angemietet waren, alte Zimmer. In einer für heutige Verhältnisse unvorstellbaren Art wie überhaupt die Produktion vonstatten ging. Ich hab mich also immer gewundert, daß es überhaupt klappte in den Räumen."

**Sprecherin:**

Nach der Modernisierung hat sich in Pelhrimov einiges verändert: In der neuen Produktionshalle wird jetzt an modernen elektronisch gesteuerten Industriemähmaschinen, Filz für Malerrollen genäht. Ein Teil der Arbeiter klebt den Filz in Heimarbeit auf die Rollen. Inzwischen ist die Belegschaft von 20 auf 80 Mitarbeiter angewachsen. Die Produktivität der Arbeiter hat sich im Durchschnitt vervierfacht. Denn zusammen mit den Investitionen haben die Tschechen die Technologie und das Managementwissen der Deutschen importiert.



**Sprecher:**

Und auch die Beschäftigten in Wuppertal haben von dem Engagement in Tschechien keinen Nachteil. Bei der deutschen Muttergesellschaft wurde kein einziger Arbeiter entlassen. Denn die Storchwerke haben keine Produktionsteile nach Pelhrimov verlagert, sondern stellen dort nur Produkte her, die sie bisher einkaufen mußten. Ob Auslandsengagements deutscher Unternehmer im allgemeinen einen Verlust von Arbeitsplätzen in Deutschland bedeuten, darüber streiten sich Politiker und Wissenschaftler. Jörg Beyfuß vom Institut der deutschen Wirtschaft hat sich intensiv mit dieser Frage beschäftigt. Er ist Experte für Direktinvestitionen im Ausland:

**Beyfuß:**

"Die Frage ist nicht so einfach zu beantworten. Ein einfaches Ja oder ein einfaches Nein reicht nicht aus. Es kommt immer darauf an, welche Produktion ins Ausland verlagert wird und mit welchen Gründen. Nehmen wir mal ein Beispiel an: Eine Auslandsinvestition wird getätigt, um Servicenetze zu errichten, Verkaufseinrichtungen zu eröffnen, ein Vertriebssystem zu eröffnen: Dann sind das gewissermaßen Auslandsinvestitionen, die Bedingung sind für einen forcierten Exportfluß in diese Länder. Und das wären dann Auslandsinvestitionen, die Arbeitsplätze sichern. Es gibt natürlich andere Auslandsinvestitionen, die getätigt werden, weil hierzulande die Arbeitskosten zu hoch sind."

**Sprecherin:**

Und wenn die Arbeitskosten zu hoch sind, kommt es zu Produktionsverlagerungen nach Osteuropa. Dann gehen Arbeitsplätze in Deutschland verloren, wie zum Beispiel in der Textilindustrie. Diese Art von Investitionen macht aber den kleineren Teil aus. Das Institut für Wirtschaftsforschung in Halle hat am Beispiel Polens untersucht, welche Branchen für deutsches Kapital am attraktivsten sind. Dabei kam heraus: Mehr als die Hälfte der Investitionen entfallen auf Wirtschaftszweige mit einem Importüberschuß in Polen. Das bedeutet: Importiert Polen in einer bestimmten Branche mehr Waren, als es exportiert, so heißt das nur, daß inländische Anbieter den Bedarf nicht decken können.

**Sprecher:**

Deutsche Direktinvestitionen dienen dann also dazu, Lücken auf dem polnischen Markt zu schließen. Und das gefährdet keine Arbeitsplätze im Heimatland der Investoren, sondern sichert sogar Beschäftigungsmöglichkeiten in Deutschland. Schließlich kaufen die Investoren ihre für die Produktion in Polen benötigten Maschinen meist zu Hause ein. Insgesamt also profitieren beide Seiten von der Kooperation. Das meint auch Jörg Beyfuß:

**Beyfuß:**

"Eine internationale Arbeitsteilung mit den Ländern Mittel- und Osteuropas ist für beide Seiten eine gute Geschichte. Internationale Arbeitsteilung ist nie Einbahnstraße, ist immer ein Geben und ein Nehmen. Für das Nehmerland liegt der Gewinn auf sehr vielen Ebenen. Zum einen: Es werden natürlich dort Arbeitsplätze geschaffen mit den Investitionen. Zum zweiten wird mit den Investitionen hochmodernes technologisches Know-How, Know-How über

Organisations- und Produktionsverfahren, dorthin verlagert. Es findet dort also ein Lernprozeß statt. Es findet dort eine Beschleunigung des technischen Fortschritts statt."

**Sprecherin:**

Für die Wuppertaler Storchwerke hat sich die Investition in Tschechien so sehr gelohnt, daß sie noch weitere Produktionsstätten in Osteuropa aufbauen wollen. Für den Standort in Deutschland ist das kein Nachteil, meint Michael Rogusch:

**Rogusch:**

"Zur Zeit überlegen wir, ob wir noch weitere Schritte in Osteuropa unternehmen. Wir sind gerade dabei eine Vertriebsfirma in Polen aufzubauen, unter Umständen auch uns in Rußland zu engagieren. Aber das sind strategische Investitionen, die in unser Bild passen, daß wir meinen, Osteuropa ist ein für uns sehr interessanter Markt. Umgekehrt gibt es aber keine direkte Politik, daß wir sagen: Wir wollen nun in Tschechien unbedingt weiter ausbauen zu Lasten von Deutschland."

**E N D E**