

Die mittel- und osteuropäischen Reformländer im Fokus japanischer Internationalisierungsstrategien

Welche Ziele verfolgen japanische Unternehmen in Mittel- und Osteuropa und welche strategische Ausrichtung streben sie an? Sind es Zwänge und Anforderungen der Globalisierung, die japanische Unternehmen in die mittel- und osteuropäischen Reformländer treiben? Wie werden Marktpotentiale und Produktionsstandorte der Reformländer durch das japanische Management bewertet? Fest steht, dass sich im Verlauf der neunziger Jahre ein Wandel in der Beurteilung dieser Länder abzeichnete. Er wurde begleitet durch Direktinvestitionen in ausgewählten Produktionsstandorten, häufig in geographischer Nähe zur Europäischen Union.

Globalisierung, Internationalisierung und Interkulturalität

In den letzten Jahrzehnten gab es in der Unternehmensumwelt tiefgreifende Wandlungen, die den Prozeß der unternehmerischen Internationalisierung weiter beschleunigten. Neue, dynamische Unternehmungen aus den kleinen Tigerstaaten Südkorea, Taiwan, Hongkong und Singapur sowie die zunehmende internationale Marktpräsenz von weltweit engagierten Unternehmen aus Westeuropa und den USA sind Beispiele für den rasanten Veränderungsprozeß des internationalen Wettbewerbsumfeldes. Der Zusammenbruch der planwirtschaftlichen Wirtschaftssysteme in Mittel- und Osteuropa und der sich anschließende politische und wirtschaftliche Transformationsprozess dieser Länder, die ökonomische Neuorientierung der Volksrepublik China mit ihren beeindruckenden Wachstumsraten seit Ende der siebziger Jahre sowie die Evolution und Verfestigung großer einheitlicher Wirtschaftsblöcke wie der Europäischen Union (EU), der Nordamerika Zone (NAFTA) und der ASEAN Staaten sind prägende Prozesse der weltwirtschaftlichen Landkarte, auf die das japanische Management in seinen strategischen Überlegungen reagieren mußte. Begriffe wie Globalisierung, Internationalisierung und Interkulturalität charakterisieren schlaglichtartig diesen Prozeß, der neue Herausforderungen an das japanische Management zur Erhaltung und Gewinnung von Marktpositionen und Wettbewerbsvorteilen stellt.

Internationalisierungsdruck

Aber es sind nicht allein diese weltweiten Veränderungen, die in wachsendem Maße japanische Unternehmen mit neuen Aufgaben zur Restrukturierung verfestigter Business-Modelle konfrontieren. Auch die Intensivierung des Wettbewerbsdrucks in angestammten heimischen Märkten, die Sättigung traditioneller Marktsegmente, das Aufkommen neuer,

aggressiver Wettbewerber, aber auch der Rückgang traditioneller Wettbewerbsvorsprünge japanischer Technologieführer im High-Tech-Bereich sowie eine zunehmende technische Komplexität industrieller Produkte im Zuge einer gleichzeitigen Verringerung der Innovationszyklen mit den daraus resultierenden Anforderungen, beispielsweise an internationale F&E-Kooperationen, zwingen japanische Industrieunternehmen, ihr Leistungsspektrum und vor allem ihre internationale Orientierung und Präsenz zu überdenken.

Fokus: Reformländer Mittel- und Osteuropas

In Südostasien, den USA und auch in Westeuropa gehören japanische Unternehmen schon längst zum vertrauten Bild der Industrielandschaft. Doch spielten die Reformländer Mittel- und Osteuropas in den Internationalisierungsstrategien japanischer Unternehmen lange Zeit eine untergeordnete Rolle - was zunächst überrascht, sind doch auch dort Marktpotentiale und kostengünstige Produktionsstandorte reichlich vorhanden. Die Zurückhaltung japanischer Unternehmen begründet sich traditionell in der räumlichen und kulturellen Distanz der mittel- und osteuropäischen Länder zu Japan, der vormaligen Auseinandersetzungen und Unstimmigkeiten während des kalten Krieges und den über viele Jahre als besonders unattraktiv bewerteten Potentialen der noch jungen Märkte. Die Nachfrage war ohne Frage vorhanden, genauso wie die hohe Wertschätzung japanischer Erzeugnisse in der Bevölkerung. Es haperte allerdings an einer soliden Kaufkraft in der Bevölkerung, und folglich hielten sich die Japaner zurück. In den frühen neunziger Jahren überließen sie vor allem deutschen, italienischen und österreichischen Unternehmen diesen „neuen“ Wirtschaftsraum.

Darüber hinaus erschienen den japanischen Unternehmen Standortnachteile in den Reformländern allzu offensichtlich: die fehlende oder mangelhafte Rechtssicherheit, die unzureichende oder erst im Aufbau begriffene Infrastruktur, schwierig zu beschaffene oder unzuverlässige Marktinformationen schreckten weltweit aktive japanischen Unternehmen. Die japanischen Investitionen in Polen, Tschechien, Ungarn, Slowakei und Rumänien lagen in den neunziger Jahren deutlich unter dem Niveau für die Länder Westeuropas, der USA, und auch für Südkorea und China.

Allerdings überzogen die japanischen Generalhandelshäuser, häufig Pioniere bei der systematischen Erschließung von Auslandsmärkten, auch den mittel- und osteuropäischen Wirtschaftsraum schon frühzeitig mit einem Netz von Niederlassungen und Vertretungen. So waren beispielsweise Itochu Corp., Sumitomo Corp., Mitsubishi Corp., Mitsu&Co., Ltd., und Marubeni Corp. schon Mitte der neunziger Jahre in den zentralen Investitionsländern Ungarn,

Polen und Tschechien und Russland vertreten, Itochu Corp. und Sumitomo Corp. darüber hinaus auch in der Slowakei.

Ein neuer Trend

In den späten neunziger Jahren zeichnete sich unter Japans Führungskräften ein Wandel in der Beurteilung der Länder Mittel- und Osteuropas ab. Als Handelspartner, aber auch Investitionsstandort rückten vor allem die durch zunächst vorsichtige Investitionen bereits vertrauten Länder Polen, Tschechien, Ungarn und Slowakei ins Zentrum der strategischen Überlegungen des japanischen Managements. Die zunehmende Wachstumsdynamik dieser Länder Ende der neunziger Jahre verstärkte das japanische Interesse an einem weiterführenden unternehmerischen Engagement in Mittel- und Osteuropa. Auch die Erfolge des politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozesses in fast allen Staaten sowie die mittelfristige Perspektive des Beitritts zur EU wirkten sich positiv auf die Bewertung durch das japanische Managements aus.

Die zentralen Standorte

Die wichtigsten Standorte waren in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre die Länder Ungarn, Tschechien und Polen. So wurden von japanischer Seite beispielsweise in Polen 93 Millionen US Dollar, in Tschechien 160 Millionen US Dollar und in Ungarn 370 Millionen US Dollar investiert (Stand April 1997). Zu den herausragenden Investitionsprojekten zählten der Aufbau von Fertigungsstätten für die Automobilproduktion durch Suzuki Motor Corp. in Ungarn und das Engagement von Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. in Polen, Tschechien und der Slowakei. Darüber hinaus waren die Investitionen von Sony Corp. in Ungarn, der Slowakei und Polen von großer Bedeutung.

Japanische Investitionsprojekte in Polen, der Slowakei, Tschechien und Ungarn (Stand 1997)

| Gastland | Japanischer Investor (Projekt) |
|------------|--|
| Polen | Sony (Erweiterungsinvestitionen – Farbfernseherproduktion), Isuzu (Dieselmotoren), Toyota (KfZ Teile) |
| Slowakei | Sony (CD-Spieler, Videogeräte), Matsushita Electric (Farbfernseher) |
| Tschechien | Showa Aluminium (Kondensatoren für Kraftfahrzeuge), Toray (Textilien), Matsushita Electric (Farbfernseher) |
| Ungarn | Suzuki (Erweiterung der Automobilfertigung), Sony (CD-Spieler, Videogeräte), TDK (Transformatoren), Denso (Pumpen für Dieselmotoren), Clarion (Autoradios), Shinwa (Kfz-Teile) |

Quelle: Japan-Analysen und Prognosen, Nr. 141/142, 1998.

Wachstumsdynamik

Das strategische Management japanischer Unternehmen erkannte, dass die Reformländer, die in einigen Jahren der EU beitreten wollen, in den letzten Jahren ein deutlich stärkeres Wirtschaftswachstum aufwiesen als die Staaten der Europäischen Union. Im Jahr 2000 stieg zum ersten Mal seit Beginn des Reformprozesses in allen Reformländern das Bruttoinlandsprodukt. Trotz der konjunkturellen Abkühlung in den USA und in Westeuropa im letzten Jahr wurde das Wachstum in den Reformländern nicht nachhaltig gebremst. Beispielsweise zeigten Lettland, Estland und auch Bulgarien mit einem realen Wachstum von 5,5, 5,9 und 5,2 Prozent in 2001 einen beachtlichen Aufschwung. Nur Rumänien wird mit einem Zuwachs von etwa einem Prozent das Schlusslicht bilden, und auch Polen hat derzeit erhebliche wirtschaftliche Probleme. Der wirtschaftliche Einbruch in den USA wird sich schon deswegen in den Ländern Mittel- und Osteuropas nur begrenzt bemerkbar machen, als ihre direkten Handels- und Investitionsverbindungen mit den USA kaum ins Gewicht fallen. Die japanischen Unternehmen begreifen die gute Wirtschaftsentwicklung einiger Länder und die EU-Beitrittsperspektive als Chance und steigern ihre markt- und wettbewerbsorientierten Anstrengungen. Die ausgeprägten Produktivitätszuwachsraten und eine im Vergleich zu den Vorjahren verbesserte Rentabilität der Investitionen dürfte das japanische Engagement weiter forcieren.

Das Mitsui Global Strategic Studies Institut wies zu Beginn des Jahres 2000 für die Länder Ungarn, Polen und Tschechien 34 japanische Produktionsstätten nach, was einer Zunahme in der Errichtung von Fertigungsstätten allein um 5 gegenüber dem Jahr 1999 entsprach. Die direkten Investitionen in diese drei Reformländer erhöhten sich von 1998 auf 1999 um 50 Prozent auf 156 Millionen US Dollar. In den letzten Jahren war Ungarn mit allein 21 Produktionsstätten der große Gewinner. Das gute Investitionsklima mit vielen Sonderkonditionen, die Fortschritte bei der Privatisierung sowie die enge geographische Anbindung an die EU lockten das japanische Kapital nach Ungarn.

Aber auch auf andere Länder Mittel- und Osteuropas richtete sich das Investitionsbestreben japanischer Industrieunternehmen. Beispielsweise errichtete Toyota Motor Corp. Ende der neunziger Jahre ein Getriebewerk in Polen (Walbrzych) und plant in einem Joint Venture mit dem französischen Automobilhersteller Citroën dort auch die Aufnahme der Automobilproduktion im Kleinwaagensegment für 2005. Mit einem anvisierten jährlich Ausstoß von 300 000 Einheiten will Toyota seine europäische Marktposition festigen. Um weitere japanische Investitionen nach Polen zu holen, unternehmen die Behörden erhebliche Anstrengungen. In Kooperation mit dem japanischen Handelshaus Mitsui&Co., Ltd. wurde

zum Beispiel im vergangenen Jahr die Einrichtung eines speziell für japanische Investoren ausgewiesenes Gewerbegebiets mit einmaligen Steuervergünstigungen in Südpolen beschlossen.

Aber auch von Produktionsverlagerungen japanischer Unternehmen innerhalb Europas profitieren die Reformländer. So verlegte Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. seine Farbfernseherproduktion von Großbritannien nach Tschechien, und Sony Corp. erhöhte den Ausstoß seiner Fernseherproduktion nicht an seinem altbewährten Standort Großbritannien, sondern in der Slowakei. Neben der Fertigung von Farbfernsehern in der Slowakei zählt die Produktion von Videorecordern in Ungarn (Start 1997) mit einer Produktion von über einer Million Einheiten im Jahr zu den Flaggschiffen des europäischen Engagements von Sony.

Positiv- und Negativliste

Die Vorteile der mittel- und osteuropäischen Standorte sehen die japanischen Produzenten in erster Linie in der Nähe zu den Absatz- und Beschaffungsmärkten der EU-Länder. Geringe Lohn- und Lohnnebenkosten, niedrige Preise für grundlegende Rohstoffe und für Betriebs- und Hilfsmittel sind weitere entscheidende Vorteile gegenüber westeuropäischen Produktionsstandorten. Trotzdem zögern noch viele japanische Hersteller, denn die nur langsam sinkende Inflation, die unverändert hohe Arbeitslosigkeit, die wieder steigenden Haushaltsfehlbeträge in den meisten Ländern und auch die in vielen Teilen der mittel- und osteuropäischen Wirtschaftsregion noch unzureichende Infrastruktur, bilden nur die ersten Posten auf einer Negativliste. Ob die mittlere Rate der Inflation für alle zehn EU-Kandidatenländer tatsächlich von 12,9 Prozent im Jahre 2000 auf 7,2 Prozent im Jahre 2002 zurückgehen wird, hängt vor allem von der gesamtwirtschaftlichen Situation der Wirtschaftsregion ab: Rumänien zum Beispiel kämpft mit einer hohen Inflation von mehr als 50 Prozent in 1999 und knapp 24 Prozent in 2001 - So wundert es nicht, dass sich japanische Investoren in diesem Land eher zurückhalten: gerade mal drei japanische Produktionsstätten lassen sich für das Jahr 1999 nachweisen. Unbefriedigend dürfte auch die Entwicklung auf den meisten Arbeitsmärkten der Reformländer bleiben, besonders aber in der Slowakei, Bulgarien und Polen. Deren Arbeitslosenzahlen liegen weit über den mittleren Werten aller anderen Reformländer von 12,4 im Jahr 2001 und erwarteten 12,2 Prozent für 2002.

Japanische Unternehmen wägen derzeit im Rahmen ihrer Internationalisierungsstrategien die Vor- und Nachteile eines direkten Engagements in diesem doch noch recht „jungen“ Wirtschaftsraum ab. Fest steht zumindest, dass die mittel- und osteuropäischen Reformländer in den letzten Jahren für international tätige japanische Unternehmen erheblich an Attraktivität gewonnen haben. Trotz aller Widrigkeiten eines direkten unternehmerischen

Vorgehens in den Ländern Mittel- und Osteuropas scheint doch die Aussage von Jun Nakamura, Marktforscher am Mitsui Global Strategic Studies Institut, das japanische Engagement in der Region gut zu treffen, wenn er kurz und bündig festhält: „It is a business opportunity that will never come again“.

Dr. René Haak

Deutsches Institut für Japanstudien, Tokyo