

Rostocker Informationen zu Politik und Verwaltung  
Heft 4

**Wirtschaftspartner Asien  
Mecklenburg-Vorpommerns Unternehmer  
auf der Suche nach neuen Märkten**

von

Jost Bandelin  
Gerald Braun  
Jürgen Rüland



**UNIVERSITÄT ROSTOCK**

UB Rostock

**MB  
1100**

R839

-4



# **Wirtschaftspartner Asien Mecklenburg-Vorpommerns Unternehmer auf der Suche nach neuen Märkten**

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

von

Jost Bandelin

Gerald Braun

Jürgen Rüland

**Universität Rostock**

Institut für Politik- und Verwaltungswissenschaften  
&  
Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik  
&  
Forschungsgruppe Mecklenburg-Vorpommern  
1995

Universitätsbibliothek Rostock  
Fachbibliothek WiSo



UB Rostock  
28\$ 007 739 605



613/NB 1100 R 839-4

HERAUSGEBER: Universität Rostock, Institut für Politik- und Verwaltungswissenschaft,

REDAKTION: Prof. Dr. Jürgen Rüländ  
Prof. Dr. Nikolaus Werz  
Prof. Dr. Yves Bizeul

LEKTORAT: Autorenkorrektur

HERSTELLUNG DER DRUCKVORLAGE: Marion Franz

ZITAT KURZTITEL: Bandelin, Jost:  
Wirtschaftspartner Asien: Mecklenburg-Vorpommerns  
Unternehmer auf der Suche nach neuen Märkten : Er-  
gebnisse einer Unternehmensbefragung / von Jost Ban-  
delin; Gerald Braun; Jürgen Rüländ. - Rostock : Univ.,  
1995. - 28 S. - (Rostocker Informationen zu Politik und Ver-  
waltung ; 4)

ISSN 0947-3025



613 - ZB 6222<sup>2</sup> (4)

---

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, 18051 Rostock.  
Jede Form der Weitergabe oder Vervielfältigung bedarf der Genehmigung des Herausgebers.

BEZUGSMÖGLICHKEITEN: Universität Rostock  
Universitätsbibliothek, Schriftentausch, 18051 Rostock

Universität Rostock  
Institut für Politik- und Verwaltungswissenschaft  
18051 Rostock

Tel. (0381) 498 3322 Fax (0381) 498 3328

DRUCK: Universitätsdruckerei Rostock 143/96

## **Inhaltsverzeichnis**

	<b>Seite</b>
Vorbemerkung	5
<b>1</b> Ziel und Fragestellungen der Studie	<b>7</b>
<b>2</b> Ergebnisse der Studie	<b>10</b>
<b>3</b> Empfehlungen	<b>13</b>
<b>3.1</b> Vorschläge für Institutionen der Wirtschaftsförderung	<b>14</b>
<b>3.2</b> Vorschläge für die Firmen des Landes	<b>21</b>
Abkürzungsverzeichnis	26



## Vorbemerkung

Der folgende Text ist die Kurzfassung einer Studie, die im Sommer 1994 konzipiert wurde. Die Verfasser hoffen, mit ihr einen bescheidenen Beitrag zur Bewältigung der wirtschaftlichen Transformationsprobleme des Landes zu leisten.

Die Mittel zur Durchführung des Projektes wurden vom Kultusministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern zur Verfügung gestellt. Unser Dank gilt vor allem Herrn Dr. Dube, der für die Betreuung des Projektes zuständig war.

Viele Institutionen haben bereitwillig mit den Verfassern kooperiert; so das Wirtschaftsministerium, vor allem aber die Wirtschaftsförderorganisationen des Landes, die in Mecklenburg-Vorpommern ansässigen Verbände sowie die Industrie- und Handelskammern. Auch dafür unser herzlicher Dank.

Im Zentrum der hier vorgelegten Kurzfassung der Studie steht eine Firmenbefragung, die zwischen Dezember 1994 und Mai 1995 durchgeführt wurde. Daran haben sich insgesamt 39 Firmen beteiligt. Den Firmeninhabern und den leitenden Angestellten, die oft viel von ihrer kostbaren Zeit für Interviews und die Bearbeitung der Fragebögen opferten, gilt unser besonderer Dank. Die Autoren hoffen sehr, mit der Studie einige Impulse gegeben zu haben, die sich für die im Bereich der Wirtschaftsförderung tätigen Behörden und Verbände, insbesondere aber für die Firmen des Landes bei der Anbahnung und Konsolidierung von Wirtschaftskontakten mit asiatischen Partnern in der Praxis verwerten lassen.

Dank schulden die Verfasser auch den studentischen Hilfskräften, die bei den Interviews und durch mannigfaltige Zuarbeit assistierten: Inka Bendin, Simone Gau, Kirsten Hesse, Matthias Paustian und Janik Wiederänders. Die Texterfassung und -bearbeitung wurde in bewährter Weise durch Frau Marion Franz besorgt.

Rostock, im Dezember 1995

Jost Bandelin  
Gerald Braun  
Jürgen Rüländ



# WIRTSCHAFTSPARTNER ASIEN: MECKLENBURG-VORPOMMERNS UNTERNEHMER AUF DER SUCHE NACH NEUEN MÄRKTEN

## *Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*

### 1 Ziel und Fragestellungen der Studie

Spätestens seit den 70er Jahren gelten die Länder Ost- und Südasiens als die wirtschaftlichen Dynamos der Welt. Bei Wachstumsraten von durchschnittlich 7 Prozent expandieren die Volkswirtschaften dieser Region mehr als zweieinhalb mal so schnell wie die Ökonomien der westlichen Industrienationen. Im Windschatten Japans haben sich die vier Tigerstaaten (Hong Kong, Singapur, Taiwan und Südkorea) binnen zweier Dekaden zu Neuindustrialisierten Volkswirtschaften (*Newly Industrialized Economies*, NIEs) entwickelt und mit Malaysia, Thailand und Indonesien hat bereits die nächste Staatengeneration Schwellenland oder Beinahe-Schwellenland-Status erreicht. Als weitere Wachstumsökonomien sind die Volksrepublik China und Vietnam zu betrachten, die sich mittelfristig ebenfalls zu Schwellenländern entwickeln könnten. Mit seiner 1991 eingeleiteten Liberalisierungspolitik und seinen rund 200 Mio. Mittelklassekonsumenten ist auch Indien im Begriff, die Voraussetzungen für einen *Boom* zu schaffen und den Anschluß an die Nachbarregion herzustellen.

Nahezu die gesamte Region befindet sich derzeit inmitten eines historisch präzedenzlosen Modernisierungsschubs. Bis zum Jahre 2000 werden in der asiatischen Wachstumsregion (ohne *Japan*) Infrastrukturinvestitionen in Höhe von 1,000 Mrd. US \$ erwartet und auch das bislang eher verhaltene Konsumgebaren der Ostasiaten dürfte sich in den kommenden Jahren wandeln. Zugleich ist die Region -- vor allem durch *Japan* und *Taiwan* -- zum weltgrößten Kapitalexporteur und Gläubiger herangewachsen. Daß heute von einem kommenden asiatischen oder pazifischen Jahrhundert gesprochen wird, ist daher kein Zufall. Wiewohl plakativ, bringen derartige Aussagen strukturelle Verschiebungen in der Weltwirtschaft zum Ausdruck. Doch sollte dieser Wandel nicht in erster Linie als Bedrohung für die Volkswirtschaften Europas, sondern vielmehr auch als Chance betrachtet werden: die rasch wachsenden Import- und Konsumkapazitäten Asiens bieten europäischen Wettbewerbern interessante Absatzmärkte und günstige Standortbedingungen. Umgekehrt gewinnen asiatische Unternehmen mit der Globalisierung ihrer Geschäftsbeziehungen wachsende Bedeutung als Investoren in der Bundesrepublik und Europa.

Für die neuen Bundesländer, die sich seit der Vereinigung in einem tiefgreifenden Strukturwandel befinden, heißt dies sich rechtzeitig auf die neuen Weltmarktbedingungen einzustellen. Eine Fixierung auf die zur magischen Größe erhobenen Westmärkte könnte sich dabei mittelfristig als ein Faktor erweisen, der wirtschaftliche Strukturdefizite zementiert. Nur wenn man sich in den neuen Bundesländern -- Mecklenburg-Vorpommern eingeschlossen --

bereits heute auch an den Bedingungen auf den asiatischen Wachstumsmärkten orientiert, wird es gelingen, die angestrebte Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt zu erlangen. Die Chancen dazu sind vorhanden.

Die massiven Einbrüche auf den angestammten Exportmärkten Osteuropas nach 1990 zwingen Mecklenburg-Vorpommern dazu, alternative Märkte zu suchen. Was liegt da näher, als sich vor allem an jener Weltregion zu orientieren, die wirtschaftlich am schnellsten expandiert?

Gleichwohl ist die asiatische Hochwachstumsregion kein Selbstläufer für Exporteure aus den alten Industrieländern des Westens. In Asien zu reüssieren, setzt entsprechende Markt-, Landes- und Sprachkenntnisse voraus; langer Atem, Geduld, Flexibilität, kulturelles Einfühlungsvermögen und persönliches Geschick beim Aufbau eines Netzwerkes persönlicher Kontakte sind weitere unabdingbare Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg. Eine grundlegend andere Rechts-, Verhandlungs- und Geschäftskultur macht es Neulingen schwer, sich erfolgreich auf diesem Terrain zu bewegen.

Mit den Bedingungen auf diesen neuen Märkten beschäftigte sich ein Forscherteam der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock. Die Studie wurde gemeinsam vom *Institut für Politik- und Verwaltungswissenschaften*, dem *Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik* und der *Forschungsgruppe Mecklenburg-Vorpommern* durchgeführt.

Ausgehend von einer allgemeinen Darstellung der wirtschaftlichen Veränderungsprozesse im asiatisch-pazifischen Raum und der eher zögerlichen Reaktion der Wirtschaftsmacht Deutschland auf diese weltwirtschaftlichen Gewichtsverschiebungen, fragt die Studie in einem ersten Schritt nach dem Stellenwert Asiens für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Es geht dabei in erster Linie um eine Bestandsaufnahme in Bezug auf die vorhandenen Handelsbeziehungen und Investitionsströme. Das Erkenntnisinteresse richtete sich dabei auf Fragen wie:

- Welche Branchen haben bereits Wirtschaftsbeziehungen nach Asien aufgebaut?
- Welche Güter werden ausgetauscht?
- Welche Trends lassen sich aus dem bisherigen Verlauf der Transaktionen ableiten?
- Welche Länder der Region bieten günstige Chancen für die Anknüpfung und Vertiefung von Wirtschaftsbeziehungen?

Daran schließt sich eine Analyse und Bewertung der den Unternehmen von der Landesregierung angebotenen Fördermaßnahmen an.

Zentraler Bestandteil der Untersuchung war eine Unternehmensbefragung, an der sich insgesamt 39 Unternehmen beteiligten. Die Befragung, die zwischen Dezember 1994 und Mai 1995 durchgeführt wurde, richtete sich an zwei Zielgruppen:

- Landesansässige Unternehmen, die bereits Geschäftsbeziehungen im asiatischen Raum unterhalten; und
- Unternehmen, die im Begriff sind, Beziehungen zu asiatischen Partnern aufzubauen.

Ergänzt wurde die Befragung durch zahlreiche Gespräche mit Vertretern des Wirtschaftsministeriums, verschiedenen im Lande beheimateten Wirtschaftsförderinstitutionen, Verbänden und Kammern sowie Repräsentanten deutscher Außenhandelskammern in Südostasien (Indonesien, Vietnam, Malaysia) und dort tätigen Unternehmern und Firmenmanagern. Darüber hinaus wurden einschlägige Statistiken sowie ein umfangreiches Dokumenten-, Literatur- und Quellenmaterial ausgewertet.

Mit den Befragungen und Gesprächen wurde die Absicht verfolgt, die Problemwahrnehmungen der Unternehmensleitungen auf einem für viele von ihnen neuen und schwierigen Terrain kennenzulernen.

- Was waren oder sind die Motive, nach Asien zu gehen?
- Welche Erfahrungen wurden beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen in asiatischen Ländern gemacht, welche Lehren daraus gezogen?
- Wie beurteilen die Firmen die Hemmnisse und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit asiatischen Partnern?
- Welchen Stellenwert hat das Asiengeschäft für das Wachstum dieser Betriebe?
- Wie intensiv und umfangreich gestalten sich die Beziehungen zu asiatischen Unternehmen?
- Wo sehen die Unternehmen ihre Chancen im Asienhandel, auf welche Länder konzentrieren sie ihre Bemühungen?
- In welchen Branchen und für welche Produkte sind Perspektiven erkennbar?
- Wie werden die Förderangebote von Bund, Land und privater Wirtschaft auf- und wahrgenommen?
- Lassen sich für das Asiengeschäft besonders erfolversprechende Firmenprofile erkennen?

**In den folgenden Ausführungen werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie und der Befragung sowie die daraus abgeleiteten Empfehlungen präsentiert. Die vollständige Studie wird in Kürze in den *Rostocker Beiträgen zur Regional- und Strukturforschung* (hrsg. von Gerald Braun) veröffentlicht.**

## 2 Ergebnisse der Studie

Versucht man, die Ergebnisse der Studie zusammenzufassen, so ergibt sich folgendes Bild:

Außenwirtschaftsbeziehungen spielen für die Unternehmen Landes Mecklenburg-Vorpommerns noch immer eine untergeordnete Rolle. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung bestätigen mit wenigen Ausnahmen die vorliegenden statistischen Aussagen: Mecklenburg-Vorpommern ist mit lediglich 0,4 Prozent an der deutschen Ausfuhr beteiligt. Nur 18,7 Prozent des Umsatzes in seinem verarbeitenden Gewerbe wurden 1994 im Ausland realisiert. Diesbezüglich unterscheidet sich das Land im Nordosten Deutschlands also nicht grundsätzlich von den anderen neuen Bundesländern. Sie alle zeigen diese Exportschwäche.

Die Ausfuhr Mecklenburg-Vorpommerns stützt sich -- wie zu DDR-Zeiten -- auf die beiden Säulen Schiffbau und Nahrungsgüterherstellung (Exportanteile 29,4 und 30,2 Prozent im Jahre 1994). Beide Zweige haben sich zu technologisch modern ausgestatteten Zweigen herausgebildet bzw. befinden sich im Endstadium dieser Entwicklung (z.B. Umbau zu Kompaktwerften). Unternehmer neuer Branchen im verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich des Landes sind bisher nur in wenigen Fällen international konkurrenzfähig.

Der Anteil Asiens an der Ausfuhr Mecklenburg-Vorpommerns ist beachtlich, er betrug 1994 rund 33 Prozent (1993 = 26,5 Prozent). Seit 1991 stiegen die Ausfuhren nach Asien um 226 Prozent (1991 = 369,1 Mio. DM). Hohe Zuwachsraten verbuchten dabei vor allem Indonesien und Südkorea, die zusammen mit Japan (bis 1993 auch mit China) zugleich die größten Handelspartner des Bundeslandes im asiatischen Raum sind.

Für auftretende Schwankungen in der Ausfuhr Mecklenburg-Vorpommerns sind nicht -- wie man meinen sollte -- in erster Linie Konjunkturverläufe verantwortlich. Vielmehr ist es in erheblichem Maße die große Abhängigkeit der Landesausfuhr vom Schiffbau. Gerade in der Ausfuhr nach Ost- und Südostasien ist der Anteil der Schiffslieferungen sehr hoch (1993 = 82 und 1994 = 54 Prozent). Hochseeschiffe haben den Charakter einer Großanlage mit einem sehr hohen Wertvolumen. Unregelmäßige Auftragseingänge und Ablieferungen schlagen dementsprechend auf die Ausfuhrstatistik durch. Dies erklärt auch die z.T. starken Ausschläge in den Exportbeziehungen mit einzelnen Ländern der Region. Als Beispiel dafür mag der Abfall des Ausfuhrvolumens nach China im Jahre 1994 dienen.<sup>1</sup>

Trotz der bemerkenswerten Ergebnisse der Asienausfuhr Mecklenburg-Vorpommerns rangiert Asien in der Rangfolge der Exportprioritäten bei den befragten Unternehmen an nachgeordneter Stelle. Dies ist nicht verwunderlich, da sich bislang die Exportleistungen des Landes nach Asien auf eine relativ kleine Zahl von Spitzenexporteuren beschränkt. Wichtiger als die Asienbeziehungen sind für die befragten Unternehmen nach wie vor die osteuro-

---

<sup>1</sup> Ausfuhr 1993 = 50,9 Mio. DM, 1994 = 15,0 Mio. DM. Davon Schiffsausfuhr 1993 = 39,1 Mio. DM, 1994 keine Schiffslieferungen.

päischen Märkte. Daran haben auch die erheblichen Absatzeinbrüche der letzten Jahre als Folge der tiefgreifenden Transformationsprobleme dieser Länder wenig zu ändern vermocht.

Die Märkte in Ost- und Südostasien zählen heute zu den am härtesten umkämpften Märkten der Welt. Sie bieten dem ausländischen Wettbewerber von sich aus keine freien Felder. Am ehesten ist hier mit Technologie- und Produktinnovationen ein Marktaufbruch erreichbar. Fortgeschrittene Technologien sowie Produkte für hier noch relativ neue Bedarfswelder (z.B. Umwelttechnik) finden leichter Absatz als andere. Nicht allein *High Tech*-Erzeugnisse sind auf den meisten Märkten besonders gefragt. Auch Produkte mit besonderem Zuschnitt für den jeweiligen Markt -- Spezialerzeugnisse wie Nischenprodukte -- können interessante Absatzmöglichkeiten vorfinden.

Aus der Firmenbefragung geht hervor, daß bislang im wesentlichen Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten auf asiatischen Märkten Fuß zu fassen vermochten. Allerdings bemühen sich mittlerweile auch kleine innovative, im Technologie- und Dienstleistungsbereich tätige Unternehmen mit unterschiedlichem Erfolg, Geschäftsbeziehungen nach Asien aufzubauen. Während der erste Firmentyp offensichtlich schwerpunktmäßig im Großraum Rostock anzutreffen ist, haben überdurchschnittlich viele Unternehmen des zweiten Typs ihren Standort in und um Schwerin. Dies kann als Resultat der Technologieförderung und des Netzwerks um die Landeshauptstadt gedeutet werden.

Besonders die kleinen und mittleren Unternehmen haben mit erheblichen Problemen in puncto Kapital- und Personalausstattung beim Aufbau ihrer Außenwirtschaftsbeziehungen zu kämpfen. Vor allem innovativen Existenzgründern fehlt die notwendige Kapitaldecke, um eine hinreichende Präsenz vor Ort zu entfalten. Kapitalmangel ist zugleich auch die Hauptursache für die personellen Engpässe dieser Firmen. In vielen Fällen fehlt ein professioneller Vertriebsapparat im Ausfuhrgeschäft; eigens ausgebildete und erfahrene Exportkaufleute sind nur in den größeren Unternehmen zu finden.

Kleine und mittlere, ja selbst die großen Unternehmen des Landes sind auch in anderer Hinsicht benachteiligt: Bei öffentlichen Ausschreibungen in asiatischen Ländern -- etwa im Infrastruktur-, Dienstleistungs-, Technologie- und Umweltbereich -- scheitern sie bereits daran, daß Aufträge oft nur im Paket vergeben werden. Für die betreffenden Firmen heißt dies, daß sie als Auftragnehmer zahlreiche Leistungen erbringen müßten, die ein kleines Unternehmen mit relativ engem Angebotsprofil zu übernehmen schlechterdings überfordert. Dazu müßten sie sich zu Firmenkonsortien zusammenschließen. Vor allem kleinere Unternehmen schrecken jedoch vor dem Risiko zurück, als Generalunternehmer Paketaufträge zu übernehmen.

Häufig sind auch Projektfinanzierungen wichtiger Bestandteil von Ausschreibungen. Gleiches gilt im Asiengeschäft für Exporte. Exportkredite sind für asiatische Partner mittlerweile fester Bestandteil eines Geschäftsabschlusses. Hier stehen die Unternehmen des Lan-

des freilich nicht allein; der Finanzierungsbereich ist generell die Achillesferse des deutschen Außenhandels in Asien.

Ein Teil der in Asien erfolgreichen Unternehmen Mecklenburg-Vorpommerns wurde in Zuge der Treuhandprivatisierung von Firmen aus den alten Bundesländern und teilweise auch aus dem Ausland gekauft. Die Geschäftspolitik wird hier oft in erheblichem Maße von den Mutterfirmen bestimmt; in einigen Fällen brachte aus den alten Bundesländern in die Tochterfirmen entsandtes Personal Asienkontakte und -erfahrungen in den Betrieb ein.

Regional ist eine Konzentration des Asiengeschäftes auf wenige Länder festzustellen. An der Spitze des Interesses rangiert bei den befragten Firmen die *VR China*, gefolgt von *Indonesien*, *Südkorea* und *Singapur*. Marktpotentiale und Absatzerwartungen sind dabei die wesentlichen Motive für den Aufbau solcher Geschäftsbeziehungen.

Ein Rückgriff auf traditionelle Kontakte aus DDR-Zeiten -- etwa nach *Vietnam*, die *VR China* oder *Indien* -- spielt im Gegensatz zum Osteuropa-Handel noch kaum eine Rolle.

Mecklenburg-Vorpommerns Unternehmen unterhalten den Befragungsergebnissen zufolge im wesentlichen nur exportorientierte Handelsbeziehungen mit asiatischen Ländern. Importen scheint danach nur ein vernachlässigbarer Stellenwert zuzukommen. Tatsächlich war 1992 das Volumen der Importe Mecklenburg-Vorpommerns größer als das Volumen seiner Exporte im Handel mit ost- und südostasiatischen Ländern. Da die Importe in den letzten Jahren allgemein hochgradig PKW-Einfuhren aus Japan und keine Warenbezüge der Unternehmen Mecklenburg-Vorpommerns darstellen, hinterlassen sie bei den Unternehmen im Lande auch keinen nachhaltigen Eindruck. Das gilt ebenfalls für eingeführte Auftragslieferungen (sog. OEM-Produkte) -- besonders in der Elektrotechnik und Elektronik. Wie manche anderen Wareneinfuhren können diese auch über die großen Importfirmen und Handelshäuser vermittelt werden (z.B. in Hamburg), so daß sie oft gar nicht in den ausgewiesenen Einfuhrgrößen des Landes enthalten sind.

Viele der befragten Unternehmen stehen noch am Anfang bzw. in der Aufbauphase ihrer Geschäftsbeziehungen nach Asien. Allerdings wurden angebahnte Kontakte oft nicht kontinuierlich genug weitergepflegt und verliefen so letztlich im Sande. Doch selbst dort, wo Handelsbeziehungen bereits bestehen, sind sie oft unregelmäßiger Natur. Die für Marktforschung und Kontaktpflege aufgewendete Zeit dürfte dabei in den meisten Fällen kaum ausreichend sein, um stabile und dauerhafte Beziehungen herzustellen.

Bis auf verhältnismäßig wenige Ausnahmen lassen die Unternehmen des Landes -- nicht zuletzt wegen ihrer strukturellen wie finanziellen Probleme -- innovative Strategien zur Markterschließung in Asien vermissen. Eine permanente Präsenz -- etwa durch Tochterfirmen, *Joint Ventures*, Agenten, Kooperationen, Gemeinschaftsbüros -- ist die Ausnahme.

Die institutionellen Kontakte der Firmen sind für eine erfolgreiche Markteroberungsstrategie nicht ausreichend entwickelt. Mecklenburg-Vorpommerns Unternehmen pflegen zwar rege

Kontakte zum *Wirtschaftsministerium*, zur *Wirtschaftsförderergesellschaft* und zu den jeweiligen *Industrie- und Handelskammern* (IHKs) des Landes; das auf Bundesebene abrufbare Leistungs- und Informationsangebot von Förderinstitutionen und Wirtschaftsverbänden wird jedoch bis dato kaum wahrgenommen. Besonders schwach sind die Beziehungen zu den Förderinstitutionen, Verbänden und Institutionen in den asiatischen Partnerländern vor Ort entwickelt.

Auffallend ist, daß nach den Umfrageergebnissen die in Asien erfolgreichen Unternehmen verhältnismäßig wenig Hilfe der Förderinstitutionen des Landes in Anspruch genommen haben. Dies stärkt die These, daß Fördermaßnahmen nur ein flankierender Aspekt des Exportgeschäfts sein können, der Geschäftserfolg selbst jedoch primär durch die unternehmerische Eigeninitiative bestimmt wird.

Viele der befragten Unternehmen haben keine oder nur recht vage Vorstellungen von der *Vielfalt* des vorhandenen Förderinstrumentariums. In Einzelfällen werden die Förderinstrumentarien auch wegen tatsächlicher oder vermeintlicher bürokratischer Hürden und dem damit verbundenen Zeit- und Kostenaufwand nicht angenommen. Generell jedoch wird die Wirtschaftsfördertätigkeit des Landes positiv beurteilt.

Als Standort für Investitionen aus asiatischen Ländern spielt Mecklenburg-Vorpommern bislang so gut wie keine Rolle. Während der Laufzeit der Studie ließen sich nur zwei kleinere Firmenansiedlungen aus Asien ermitteln. Verhandlungen über eine dritte Ansiedlung werden derzeit geführt. Dazu kommen noch beabsichtigte Investitionen eines thailändischen Unternehmens im Tourismusbereich<sup>2</sup>. Im Gesamtbild deckt sich dies mit der generellen Zurückhaltung asiatischer -- vor allem japanischer -- Firmen bei Investitionen in den neuen Bundesländern.<sup>3</sup>

### 3 Empfehlungen

Aus den angeführten Befunden lassen sich verschiedene Empfehlungen für die Wirtschaftsförderung ableiten. Dabei soll zwischen Vorschlägen unterschieden werden, die sich an die Wirtschaftsförderinstitutionen des Landes richten und solchen, die den Unternehmen unterbreitet werden. Freilich muß von vornherein darauf hingewiesen werden, daß sich angesichts der angespannten Finanzlage des Landes spektakuläre und kostenaufwendige Fördermaßnahmen wie etwa in Bayern und Baden-Württemberg von selbst erübrigen. Für Mecklenburg-Vorpommern kommt es vielmehr darauf an, das vorhandene, durchaus hilfreiche

---

<sup>2</sup> Siehe *Schweriner Volkszeitung*, 4. August 1993, S. 5.

<sup>3</sup> Siehe hierzu Heinrich Kreft, Japan und Ostdeutschland, in: *Die politische Meinung*, Nr. 277, Dezember 1992, S. 65 - 71 und ders., Europa im Blickpunkt japanischer Investoren, in: Manfred Pohl (Hrsg.) *Japan 1991/92. Politik und Wirtschaft*, Hamburg: Institut für Asienkunde 1992, S. 342 - 357 und ders., Die neuen Bundesländer als Investitionsstandort für japanische Unternehmen, in: Manfred Pohl (Hrsg.), *Japan 1991/92. Politik und Wirtschaft*, Hamburg: Institut für Asienkunde 1992, S. 358 - 368.

Instrumentarium zu verfeinern, zu erweitern und dadurch noch effizienter zu gestalten bzw. noch mehr auf die Bedürfnisse der Unternehmen des Landes zuzuschneiden. Wer also im folgenden einen „grand design“ innovativer Förderinstrumentarien erwartet, wird mit Sicherheit nicht auf seine Kosten kommen.

### 3.1 Vorschläge für Institutionen der Wirtschaftsförderung

*1. Die Landesregierung Mecklenburg-Vorpommerns und die ihr angeschlossenen Wirtschaftsförderinstitutionen sollten auch in Zukunft mit allem Nachdruck versuchen, die Wirtschaftsbeziehungen des Landes in den asiatischen Raum zu fördern und auszubauen.*

Angesichts andauernd krisenhafter Entwicklungen in den GUS-Staaten und im Baltikum, gesättigter und rezessionsanfälliger Westmärkte, avancieren Asiens Boom-Ökonomien zu mehr als nur Ersatzmärkten: sie bieten auf lange Sicht gute Chancen für innovative, dynamische und risikofreudige Unternehmen. Wer hier erfolgreich ist, hat den Nachweis seiner Weltmarkttauglichkeit erbracht. Eben diese Heranführung der Unternehmen des Landes an internationale Standards muß eine der Prioritäten der Landesregierung sein. Die weitere Diversifizierung und regionale Verlagerung der Exportaktivitäten ist als wesentlicher Bestandteil des wirtschaftlichen Transformationsprozesses in den neuen Bundesländern anzusehen.

Das heißt freilich nicht, daß komparative Vorteile -- etwa im Osthandel -- preisgegeben werden sollen. Vermieden werden sollte jedoch die einseitige Fixierung auf überkommene Handelsbeziehungen: ein starres Festhalten an Märkten, auf denen man mit reduzierten Technologie- und Leistungsstandards reüssieren kann, wird langfristig in die Sackgasse führen und die Schere zwischen Weltmarktstandards und heimischer Leistungsfähigkeit weiter öffnen. Sie verleitet Firmen dazu, sich in Sicherheit zu wiegen und zu spät auf globale Prozesse des Strukturwandels zu reagieren.

*2. Die Fördertätigkeit der Landesregierung konzentrierte sich zunächst nur auf wenige asiatische Länder -- vor allem die VR China und Südkorea. Die Konzentration der Förderaktivitäten auf wenige sorgfältig ausgewählte Schwerpunktländer ist angesichts knapper Fördermittel nachvollziehbar und gerechtfertigt. Dennoch erscheint es auf Dauer unerlässlich, den Kreis der Schwerpunktländer zu erweitern.*

Dabei ist vor allem die Anbahnung von Wirtschaftsbeziehungen nach Indien angesichts seiner 1991 begonnenen Liberalisierungspolitik und seiner Marktpotentiale geradezu ein Muß. Zu begrüßen ist die 1995 erfolgte Aufnahme von Wirtschaftsbeziehungen zu Vietnam. Neben Vietnam sollte in Südostasien aber auch Thailand unbedingt in die Förderüberlegungen einbezogen werden; einmal weil das Königreich mit rund 60 Millionen Menschen und anhaltend hohen durchschnittlichen wirtschaftlichen Zuwachsraten um 8 Prozent ein beachtliches Marktpotential aufweist, zum andern, weil Thailand immer mehr eine wichtige wirt-

schaftliche Drehscheibenfunktion in Festlandsüdostasien wahrnimmt, sich von hier aus bislang noch wenig entwickelte Märkte wie *Birma/Myanmar*, *Yunnan* (VR China), *Laos* und *Kambodscha* erschließen lassen.

Dabei ist es allerdings mit nur wenigen Delegationsreisen nicht getan. Der Bedeutung dieser Volkswirtschaften (*Indien*, *Thailand*, *Vietnam*) angemessen müssen Beziehungen kontinuierlich und mit langfristigen Perspektiven aufgebaut werden; sie müssen also personell und institutionell fest verankert und beständig gepflegt werden; erst dann erweisen sie sich als eine Investition in die Zukunft des Landes.

***3. Politische und gesellschaftliche Kontakte in Asien sind in der Regel sehr stark personalisiert. Je dauerhafter derartige Beziehungen sind, desto günstiger gestaltet sich die Zusammenarbeit.***

Angesichts dieses Tatbestands ist es geradezu fatal, daß an Mecklenburg-Vorpommerns Universitäten und Fachhochschulen kaum asiatische Studenten eingeschrieben sind<sup>4</sup>. Insbesondere Absolventen wirtschafts- und technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge können nach ihrer Rückkehr ins Heimatland wichtige Multiplikatoren und Katalysatoren für das Bundesland und seine Unternehmen werden -- vor allem wenn sich ihr Studienaufenthalt noch mit Praktika in Unternehmen des Landes verbinden läßt. Viele der in Deutschland ausgebildeten Studenten steigen nach ihrer Rückkehr rasch in Führungspositionen in Politik, Verwaltung und der Privatwirtschaft auf und werden damit zu Schlüsselfiguren für die Gestaltung der politischen und wirtschaftlichen Beziehungen zu Deutschland.

Um mehr asiatische Studenten an die weiterführenden Bildungseinrichtungen des Landes anzuziehen, müßte die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsförderinstitutionen, Wirtschafts- und Kultusministerium, den Universitäten sowie Institutionen des Wissenschaftler- und Studentenaustauschs (*Deutscher Akademischer Austauschdienst DAAD*, *Alexander von Humboldt-Stiftung* evtl. auch *Carl Duisberg Gesellschaft CDG*, und politische Stiftungen) erheblich intensiviert werden. Einen Anknüpfungspunkt dafür böte ein Aufbaustudiengang für Studenten aus asiatischen Ländern vorzugsweise in technischen, u. U. aber auch in wirtschaftswissenschaftlichen Fächern an einer Universität oder Fachhochschule des Landes. Die Perspektive ist dabei klar: die Studenten und Stipendiaten von heute sind die Wirtschaftspartner von morgen.

---

<sup>4</sup> Vor allem aus dem wachstumsstarken ost- und südostasiatischen Staaten sind so gut wie keine Studenten an Mecklenburg-Vorpommerns Universitäten eingeschrieben.

**4. Umgekehrt müssen vor allem junge Menschen aus dem Lande für Asien interessiert werden.**

Studienaufenthalte und Praktika sollten als Instrumente genutzt werden, Studenten und Fachkräfte aus Mecklenburg-Vorpommern nach Asien zu entsenden und auf diese Weise Führungskräfte in der Wirtschaft heranzubilden, die mit der politischen und geschäftlichen Kultur der Region vertraut sind.

Als innovatives Beispiel sei in diesem Zusammenhang eine französische Initiative erwähnt. Das *Institut Supérieur de Commerce International à Dunkerque* (ISCID) organisiert in Bangkok in Zusammenarbeit mit einer thailändischen Universität sogenannte „*Summer Internships*“ für französische Studenten. Deren Aufgabe ist es, thailändischen Firmen, die an Geschäftsbeziehungen mit Frankreich interessiert sind, als Anlaufstelle zu dienen und zu beraten. Zugleich wirken sie als Agenten für französische Firmen, die einen Marktzugang nach *Thailand* suchen. Der langfristige Ertrag für die Teilnehmer an einem solchen mehrmonatigen Aufenthalt (vier bis sechs Monate) in *Thailand* läßt sich dabei wie folgt beschreiben: die Studenten eignen sich Marktkenntnisse und kulturelles Einfühlungsvermögen – unter Umständen sogar Sprachkenntnisse – an, sie erwerben institutionelles Wissen und sind in der Lage, persönliche Verbindungen zu knüpfen. Bisher hat Frankreich derartige Programme in *China* (Shanghai), *Rußland* (Moskau) und *Peru* (Lima) eingerichtet. Verhandlungen mit *Indonesien* und *Japan* sind derzeit im Gange.<sup>5</sup>

Programme dieser Art und Praktika bei in Asien tätigen deutschen Firmen könnte man auch in einer gemeinsamen Aktion der neuen Bundesländer, etwa in Zusammenarbeit mit den IHKs und Wirtschaftsverbänden wie dem *Ostasiatischen Verein (Mitteldeutschland)* mit Sitz in Leipzig sowie den Wissenschaftsförderinstitutionen der Bundesrepublik ankurbeln.

**5. Eine weitere Säule der Zusammenarbeit mit asiatischen Ländern sollten forcierte institutionelle Kontakte sein.**

Das Wirtschaftsministerium, die Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, die Außenwirtschaftsgesellschaft und die IHKs sollten sich bei ihren Kontakten nicht ausschließlich auf die Außenhandelskammern und Delegiertenbüros als Kontaktmittler zu einheimischen Institutionen und Verbänden stützen, sondern – aufbauend auf derartige Hilfestellungen weitere Kontakte in eigener Regie entwickeln.

Zu denken wäre dabei an IHK-Partnerschaften mit asiatischen Ländern (insbesondere auch auf lokaler und Provinzebene operierender *Chambers of Commerce*) sowie Kontakte zu asiatischen Branchenverbänden. Dabei ließe sich beispielsweise an Partnerschaften der Kommunen, Kreise und Universitäten/Fachhochschulen des Landes anknüpfen. Derzeit gibt

---

<sup>5</sup> *Bangkok Post* 22.08.1995, S. 19.

es noch vergleichsweise wenige solcher Beziehungen. Sie sollten unbedingt ausgebaut werden. Der Aktions- und Partnerhorizont interessierter mecklenburgisch-vorpommerscher Unternehmen würde dadurch beträchtlich ausgeweitet und verdichtet.

Durch verstärkte Kontakte zu den bundesdeutschen Spitzenverbänden sollte versucht werden, Besuchsdelegationen asiatischer Partner vermehrt auch nach Mecklenburg-Vorpommern einzuladen. Derartige Besuche, die immer auch einen Publicitywert (in Form von Medienberichterstattung) haben, schärfen das Bewußtsein der Öffentlichkeit und vor allem der Unternehmen für die große Zukunftsbedeutung Asiens. Noch entscheidender ist aber: sie schaffen Kontaktnetzwerke, die sich für die Unternehmen des Landes anzapfen lassen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine enge Kooperation von Wirtschaftsfördergesellschaft und Außenwirtschaftsgesellschaft in Mecklenburg-Vorpommern.

***6. Mecklenburg-Vorpommern ist als Wirtschaftsstandort in Asien nahezu unbekannt. Diesen Sachverhalt zu ändern ist eines der erklärten Ziele der Wirtschaftsförderer des Landes.***

Neben dem Einsatz herkömmlicher *Public Relations* (PR)-Methoden (Videos, Pressemitteilungen anlässlich von Delegationsreisen, Messestände des Landes, Faltblätter, Plakate, Broschüren) sollten durchaus auch aufwendigere Werbemaßnahmen erwogen werden. Dies könnte in Form von ganzseitigen Anzeigen in einem renommierten regionalen Wirtschaftsmagazin -- z.B. der *Far Eastern Economic Review* (wie von der Wirtschaftsfördergesellschaft Thüringens praktiziert) -- oder gar in Form eines Mecklenburg-Vorpommern *Supplements* (nach dem Vorbild Baden-Württembergs) geschehen.<sup>6</sup> Eine derartige PR-Kampagne könnte finanziert werden, indem man sie als gemeinsame Aktion von Landesregierung, Wirtschaftsverbänden und im Lande vertretener Großunternehmen und Banken konzipiert. Da letztere ohnehin ständig Anzeigen in derartigen Publikationsorganen schalten, könnten sie durch ihre Firmenwerbung einen Großteil der Kosten einer solchen Beilage übernehmen.

***7. Delegationsreisen können unter bestimmten Voraussetzungen ein wirksames Instrument der Wirtschaftsförderung darstellen.<sup>7</sup> Sie müssen langfristig und gut vorbereitet sein und die Teilnehmer mit einem breiten Spektrum im Gastland ansässiger Unternehmen, Verbände und für den Geschäftsverkehr relevanter Behörden zusammenführen.***

Vom Besuch mehrerer Länder binnen weniger Tage ist hingegen abzuraten. Der Informationsgehalt solcher Kurzaufenthalte bleibt zumeist vordergründig, die Kontaktintensität eher oberflächlich. Viel mehr als die obligatorischen, durch die Außenhandelskammern und die

---

<sup>6</sup> Auch die Stadt Dresden hat kürzlich in der *International Herald Tribune* eine Großanzeige geschaltet.

<sup>7</sup> Zu „Sinn und Unsinn von Wirtschaftsmissionen“, siehe *Neue Zürcher Zeitung*, 3. Juni 1995, S. 12.

deutschen Botschaften vor Ort organisierten Zusammenkünfte mit einheimischen Geschäftspartnern ist bei zwei- bis dreitägigen Aufenthalten kaum möglich.

Wichtig ist auch eine angemessene landeskundliche Vorbereitung der Teilnehmer (etwa in Gestalt eines Orientierungsseminars unter Hinzuziehung mit dem Reiseziel vertrauter Experten, wie es teilweise bereits praktiziert wird). Dabei sollten Aspekte wie politische Risiken und die interkulturelle Dimension von Außenwirtschaftsbeziehungen mitberücksichtigt werden (wie z.B. die Unternehmens- und Verhandlungskultur im Zielland). In Ergänzung dazu können gut sortierte Ländermappen über die *Zentralstelle für Auslandskunde der Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung* (DSE) in Bad Honnef bezogen werden.

Die mitreisenden Firmenvertreter sollten bereits im Vorfeld ausreichende Informationen über ihre Gesprächspartner vor Ort und die für sie relevanten einheimischen Institutionen einschließlich ihrer Funktionen und Einflußmöglichkeiten erhalten. Gerade letzteres wäre auch ein wichtiger Bestandteil von Vorbereitungsseminaren.

Zur Vorbereitung der Delegationsreise sollten Markt- bzw. Branchenstudien angefordert werden. Gut organisierte Außenhandelskammern wie etwa EKONID in *Indonesien* bieten diesen Service für Kosten zwischen 750 DM und 5,000 DM (je nach Fragestellung, Tiefgang und Umfang der Studie). Dabei wäre denkbar, daß das Wirtschaftsministerium die Branchenstudie in Auftrag gibt, die mitreisenden Unternehmen die auf ihr Leistungsprofil zugeschnittenen Marktstudien finanzieren.

Die gezielte Einbeziehung von Alumniverbänden (Verbände ehemaliger Studenten in Deutschland) in das Besuchsprogramm -- etwa in Form einer gesellschaftlichen Veranstaltung -- kann in Ländern mit traditionell engen Wissenschaftsbeziehungen zu Deutschland wichtige Verbindungen schaffen. So gibt es beispielsweise in *Indonesien* eine große Alumni ehemaliger Studenten in Deutschland, der viele einflußreiche Personen angehören und die zumeist auch ein lebhaftes Interesse daran haben, ihre Kontakte nach Deutschland weiterzupflegen. Auch vor Ort tätige deutsche Organisationen wie etwa der DAAD führen Listen ihrer „Ehemaligen“ oder unterstützen Rückkehrervereinigungen ehemaliger Stipendiaten (wie beispielsweise die CDG). Ähnliches gilt für Indien, wobei noch begünstigend hinzu kommt, daß auch die DDR einst recht vielseitige Wirtschafts- und Kulturbeziehungen zu Indien unterhielt. Hier schlummert ein immenses, bislang in der Regel ungenutztes Kontaktpotential, das allerdings nur bei mehr als zwei- bis dreitägigen Aufenthalten im Lande sinnvoll angezapft werden kann.

Angesichts des starken Zuschnitts vieler Delegationsreisen auf die Außenhandelskammern und Delegiertenbüros (dies gilt nicht nur für Mecklenburg-Vorpommern) wird häufig auch die Existenz anderer deutscher Wirtschaftsförderorganisationen in den bereisten Ländern übersehen -- zu nennen wären hier etwa Büros der *Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft* (DEG), die Wirtschaftsförderaktivitäten der *Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) in Eschborn und teilweise auch der politischen Stiftun-

gen. Eine vermehrte Koordination unter den deutschen Organisationen im Vorfeld einer Delegationsreise wäre daher wünschenswert und sollte vom Wirtschaftsministerium im Vorbereitungsstadium der Reise gegenüber der deutschen Botschaft im Reiseland eingefordert werden.

***8. Die Effekte der Delegationsreisen lassen sich zusätzlich verbessern, wenn es dem Bundesland in verschiedenen Schwerpunktländern gelingt, eine Langzeitpräsenz zu etablieren.***

Dadurch könnte vor allem die kritische „follow up“-Phase von Delegationsreisen -- also das Weiterverfolgen und Pflegen angebahnter institutioneller und firmenbezogener Kontakte -- immens intensiviert werden. Im einzelnen ist zu prüfen, ob die Verpflichtung einheimischer Agenten -- wie nunmehr in der *VR China* erstmals praktiziert -- oder eine Vertretung durch die vor Ort ansässigen deutschen Außenhandelskammern bzw. Delegiertenbüros erfolgversprechender sind. Derartige Repräsentanzen können sich auf mittlere Sicht neben *China* besonders in *Indonesien, Indien, Vietnam, Thailand* und *Singapur* als zweckmäßig erweisen.

***9. Dem eklatanten Mangel an Exportkaufleuten im Lande sollte an den Universitäten und Fachhochschulen durch den gezielten Aufbau entsprechender Studiengänge und Spezialkurse begegnet werden.***

Hier sind insbesondere die wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche gefordert. Voraussetzung dafür ist freilich eine Lockerung der bundesweit gerade im Bildungs- und Hochschulsektor praktizierten Austeritätspolitik.

***10. Das Informations- und Förderangebot zum Besuch internationaler Fachmessen sollte intensiviert und verbessert werden.***

Unternehmer klagen immer wieder über die hohen Kosten von Messebeteiligungen. Daher wäre über eine Aufstockung der finanziellen Messefördermaßnahmen durch die Landesregierung nachzudenken. Dies gilt vor allem für Messebeschickungen nach Asien, aber auch für den Besuch von Fachmessen in Deutschland und Europa, die den Befragungen zufolge oft erste Kontakte mit asiatischen Firmen vermitteln.

***11. Wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Ausbau der Wirtschaftsbeziehungen des Landes ist die sukzessive Ergänzung und Erweiterung des bislang mit Asien befaßten Mitarbeiterstabes im Wirtschaftsministerium, der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung, der Außenwirtschaftsgesellschaft wie auch der IHKs.***

Bisher ruhte die Pflege der Wirtschaftsbeziehungen und die damit verbundenen Beratungsaufgaben für die Firmen des Landes auf den Schultern einzelner Referenten und Projektmanager, die trotz unbestrittener Tüchtigkeit und großen persönlichen Engagements mit der Betreuung eines Wirtschaftsraumes von der Größe und Komplexität Asiens überfordert sein müssen.

Zu denken wäre deshalb in den genannten Institutionen (v.a. im Wirtschaftsministerium, der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und der Außenwirtschaftsgesellschaft) -- soweit nicht bereits geschehen oder geplant -- an die Einrichtung eines spezialisierter Asienreferate. Idealerweise sollte dabei jeweils ein Referent für Ost-, Südost- und Südasiens zuständig sein.

Wie sich in der Praxis immer wieder zeigt, sollten bei der Besetzung dieser Stellen Bewerber werden, die bereits Regional-, Landes- und Sprachkenntnisse und Erfahrungen mit dem Wirtschaftsraum Asien aufzuweisen haben. Personal, das einem derartigen Anforderungsprofil genügt, wird mittlerweile auch in Deutschland ausgebildet -- zu denken ist dabei unter anderem an Absolventen von Institutionen wie der *Exportakademie Reutlingen* oder auf Asien zugeschnittener wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge an der *Hochschule Bremen*, der *Gesamthochschule Duisburg* oder der *Universität Passau*. Die Zielrichtung muß also lauten: weg vom „Generalisten“ und hin zum „Spezialisten“.

Unterstützt werden sollten diese Mitarbeiter durch fachlich kompetente Stipendiaten aus den jeweiligen Subregionen. Ihre Aufgabe müßte darin bestehen, bei der Vermittlung von Geschäftskontakten, institutionellen Kooperationen und der Informationsbeschaffung aus ihren Heimatländern zu helfen. Als Modell könnte dabei die Arbeit der von der CDG vermittelten chinesischen Stipendiatin im Wirtschaftsministerium und in der Wirtschaftsförderungsgesellschaft dienen. Weitere CDG-Stipendiaten insbesondere aus *Indonesien*, *Indien* und *Vietnam* könnten eine wertvolle Hilfe sein.

***12. Angesichts der finanziellen, personellen und logistischen Beschränkungen der Wirtschaftsförderung eines strukturschwachen Bundeslandes wie Mecklenburg-Vorpommern erweist sich die Bündelung des Instrumentariums und die Nutzung von Synergieeffekten über Kooperationen mit vergleichbaren Einrichtungen anderer Bundesländer als vorteilhaft.***

Das Absatzförderinstrumentarium anderer Bundesländer und Fördereinrichtungen ist teilweise bereits seit Jahrzehnten etabliert, verfügt daher über langjährige Markt- und Regionalkenntnisse sowie eingespielte Geschäftsbeziehungen bei vergleichsweise hinreichender finanzieller wie personeller Ausstattung. Die Nutzung dieser Erfahrungen, Kontakte und Netzwerke durch die Fördereinrichtungen des Landes Mecklenburg-Vorpommern („Huckepack“-Verfahren) erweist sich unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten als günstig. Auf diese Weise können auch Komplementäreffekte zwischen nicht in Mecklenburg-

Vorpommern ansässigen Großunternehmen und hiesigen Firmen aufgebaut werden (siehe auch Punkte 15 und 16).

### 3.2 Vorschläge für die Firmen des Landes

***12. Die exportfähigen Firmen Mecklenburg-Vorpommerns sollten sich mehr als bisher mit der asiatisch-pazifischen Region befassen und nach Möglichkeiten suchen, dort geschäftlich Fuß zu fassen.***

Freilich sollte dies mit der gebotenen Nüchternheit und ohne die im Falle *Chinas* zuweilen anzutreffende Euphorie geschehen -- Asiens Märkte sind die schwierigsten und am härtesten umkämpften in der Welt überhaupt. Wer sich auf asiatische Märkte begibt, muß deshalb über einige Mindestvoraussetzungen verfügen, wie z.B.:

- ein attraktives, wettbewerbsfähiges Produkt;
- Stehvermögen und Geduld;
- die Bereitschaft (auch in finanzieller Hinsicht), die Region häufig zu bereisen;
- Fremdsprachenkenntnisse (mindestens Englisch); und
- kulturelle Lernfähigkeit.

***13. Wer auf asiatischen Märkten langfristige und dauerhafte Erfolge erzielen will, muß dort permanent präsent sein. Erfolge auf asiatischen Wachstumsmärkten setzen langfristige, innovative Markterschließungsstrategien, vertrauensbildende Kontaktpflege und gute Kenntnisse der lokalen Geschäftsgepflogenheiten voraus.***

Dies schließt nicht nur hinreichende Kenntnisse des Marktes, sondern auch des Rechts- und Institutionensystems, der Unternehmens- und Verhandlungskultur und der politischen bzw. administrativen Entscheidungsabläufe voraus. Wer sich von der Teilnahme an ein oder zwei Delegationsreisen den großen Durchbruch verspricht, wird zumeist enttäuscht werden.

Viele Firmen unterschätzen ganz offensichtlich die erhebliche Vorlaufzeit eines erfolgreichen Asienengagements oder verfügen infolge ihrer dünnen Kapitaldecke und personeller Engpässe nicht über das erforderliche Stehvermögen. Zwischen Geschäftsanbahnung und -abschluß liegen oft 12 - 18 Monate. Rechtsunsicherheit, unklare Verwaltungsvorschriften, komplexe Abwicklungsprozeduren der Geschäfte, erhebliche Ermessensspielräume der Bürokratien bei Einfuhrbestimmungen, Lizenzen, Zollabfertigungen und andere Genehmungsverfahren sowie die dringend erforderliche Kontaktpflege zu politischen Entscheidungsträgern machen aber eine ständige, zumindest aber eine häufige personelle Präsenz des Unternehmens vor Ort unerlässlich. Andernfalls kommen Geschäftsabschlüsse nur in unregelmäßigen Abständen zustande oder bleiben Eintagsfliegen.

**14. Präsenz in der Region sollte stufenweise entfaltet werden. Ein erster Schritt dazu sind beispielsweise:**

- (1) Häufige Reisen in die Region; bei ersten „Schnuppervisiten“ bietet sich eine Art „Huckepackverfahren“ mit bereits Unternehmerkollegen an, die im Asiangeschäft etabliert sind. Mitunter sind hierbei auch Großunternehmen behilflich wie in Vietnam das Beispiel von *Mercedes-Benz* demonstriert. *Mercedes-Benz* hat zu Beginn seines *Vietnamengagements* deutsche Zuliefererfirmen kontaktiert und für sie eine *Vietnam-Orientierung* organisiert. Ca. 40 - 50 Firmen folgten dieser Einladung und bereisten auf Initiative des Autoherstellers *Vietnam*, um sich über die dortigen Investitionsmöglichkeiten zu informieren; ca. zehn dieser Firmen stellen seither ernsthafte Überlegungen für ein Engagement in *Vietnam* an.<sup>8</sup>
- (2) Kooperationen mit großen Firmen, internationalen Konzernen oder Handelshäusern, die auf Provisionsbasis den Vertrieb des Produktes vor Ort organisieren können;
- (3) Regelmäßige Messebesuche und -präsentationen in der Region;
- (4) Das Engagement eines Agenten vor Ort;
- (5) Die Zusammenarbeit mit deutschen *Consultants* mit Firmensitz im Partnerland;
- (6) Lizenzabkommen mit einheimischen Firmen;
- (7) Das Eröffnen eines Firmengemeinschaftsbüros;
- (8) Die Eröffnung einer eigenen Firmenrepräsentanz (etwa in einem der neueröffneten Deutschen Häuser);
- (9) Den Abschluß eines *Joint Venture*;
- (10) Die Gründung einer Tochterfirma.

Option (1) ist eine notwendige Voraussetzung für den Einstieg ins Asiangeschäft. Option (2)-(6) sind vergleichsweise kostengünstige Strategien für Betriebe, die noch nicht über die Kapitalkraft und Personaldecke für ein eigenes Engagement in der Region verfügen. Sie sollten von Unternehmen verfolgt werden, deren Asienengagement sich in unterschiedlichen Phasen der Konsolidierung befindet. Optionen (7)-(10) schließlich setzen bereits erhebliche Landes- und Regionalkennntnis, eine solide Kapitalausstattung und langfristig günstige Expansionsperspektiven für das Asienengagement voraus.

**15. Vor-Ort-Untersuchungen am Beispiel Indonesiens, Vietnams und den Philippinen haben ergeben, daß dort bislang überwiegend bundesdeutsche Großkonzerne mit Produktions- und Vertriebsbüros vertreten sind.**

---

<sup>8</sup> Interviewinformationen, Hanoi, 28.8.1995.

Angesichts ihrer notorischen Kapitalknappheit und erheblicher personeller Engpässe sowie des hohen Kostenaufwandes einer Vor-Ort-Präsenz ist den mecklenburg-vorpommerschen Unternehmern zu raten, nach komplementären Produkt- und Interessenstrukturen mit derartigen Großunternehmen zu suchen. Diese könnten dann zur Grundlage von Kooperationsabkommen gemacht werden und kleineren Firmen mit Nischenprodukten bzw. Dienstleistungen gewissermaßen im Schlepptau deutscher Großunternehmen Markteinstiegchancen in Asien eröffnen.

***16. Viele Firmen besitzen nur rudimentäre Kenntnisse über die einheimischen Wirtschaftsverbände und -förderinstitutionen in den einzelnen asiatischen Ländern.***

Die Außenhandelskammern und die anderen deutschen Institutionen vor Ort sind als Anlaufstationen und Serviceeinrichtungen zweifelsohne hilfreich, doch können auch sie letztendlich nicht viel mehr als Markteinstiegshilfen bieten. Die Gestaltung der geschäftlichen Aktivitäten liegt demgegenüber überwiegend in der Hand der betreffenden Unternehmen. Um sie erfolgreich zu gestalten, sind möglichst viele institutionelle Verbindungen und persönliche Kontakte im Gastland erforderlich. Landeskenner und lokale Consultants mit langjährigen Geschäftserfahrungen haben sich als Vermittler und „Behörden-Scouts“ als besonders hilfreich erwiesen.

***17. Firmen sollten von einer bestimmten Unternehmensgröße und einer bestimmten Exportquote an bei entsprechenden Marktchancen kaufmännisches Personal einstellen, das über einschlägige auslandskundliche und sprachliche Kompetenzen verfügt; mithin Personal, das sich in den anvisierten Exportländern sicher zu bewegen vermag.***

Nur wer über solchermaßen geschultes Personal verfügt, wird letztendlich ein eigenes Kontakt- und Informationssystem aufbauen können, das bis auf die Einzelhandels- und Endverbraucherebene herunterreicht. Angesichts der ausgesprochen geringen Durchlässigkeit der Distributionssysteme in vielen asiatischen Ländern ist jedoch eben diese Fähigkeit ein Schlüssel zum Erfolg.

Betriebe, die gute Marktchancen in Asien sehen, sollten sich daher bei der Besetzung von Vertriebspositionen gezielt an einschlägige Ausbildungsinstitutionen (z.B. *Exportakademie Reutlingen, Hochschule Bremen, GHS Duisburg, Universität Passau*) wenden.

Langfristige Kontakte könnte auch die Einstellung asiatischer Praktikanten erbringen -- vor allem dann, wenn sich dies im Zuge eines institutionell angebundenen Weiterbildungsprogrammes für Fach- und Führungskräfte (wie jenem der CDG) verwirklichen läßt. Auch Stipendiaten anderer Förderorganisationen (DAAD, politische Stiftungen, *Humboldt-Stiftung* etc.) bzw. auf eigene Kosten in Deutschland studierende Asiaten kommen dafür in Frage.

**18. Firmen, die in Asien Fuß zu fassen versuchen, bzw. ihre Beziehungen dorthin konsolidieren und ausbauen wollen, sollten verstärkt Werbemaßnahmen in den anvisierten Märkten in ihre Marketing-Strategie einbeziehen.**

Anzeigen in einschlägig rezipierten Fachzeitschriften ist gerade für die Anbieter von stark spezialisierten Produkten ein erster Schritt. Größere, kapitalkräftigere Firmen sollten darüber hinaus auch Werbemaßnahmen in regionalen Wirtschaftsmagazinen sowie den Tages- und Wirtschaftszeitungen der einzelnen Länder nachdenken. Ein weiterer Schritt wären Werbemaßnahmen in den elektronischen Medien (TV, Rundfunk).

**19. Bei Firmenpräsentationen kommt es darauf an, überzeugend aufzutreten.**

Das gilt gerade in Regionen wie Ost- und Südostasien mehr denn je. Dort tritt man aufgrund der eigenen wirtschaftlichen Erfolge dem Westen mit zunehmenden Selbstbewußtsein gegenüber. Der lapidare Verweis auf „made in Germany“ trägt deshalb nicht mehr weit. Firmen- und Produktpräsentationen im „Nullachtfünfzehn“-Verfahren wirken kontraproduktiv. Bei der Präsentation der eigenen Erzeugnisse und des Unternehmens auf Kontaktbörsen und Messen sind Einfühlungsvermögen und didaktisches Geschick erforderlich: die Präsentation sollte sich an den landesüblichen Vorgehensweisen orientieren und spezifische Produkte und Problemlösungen anbieten. Die Überfrachtung des Vortrages mit technischen Details -- ein häufig kritizierter Fehler deutscher Firmen -- sollte vermieden werden. Mehr als auf technische Finesse kommt es asiatischen Kunden häufig auf den Preis, die Finanzierungsbedingungen, die Erfüllung heimischer Designerwartungen, kurze Lieferfristen, Kundenbetreuung und Serviceleistungen an. Hier hinken deutsche Unternehmen -- nicht zuletzt infolge mangelnder Vor-Ort-Präsenz -- ihren japanischen, koreanischen, taiwanesischen und selbst amerikanischen Konkurrenten oft meilenweit hinterher. Zur erfolgreichen Firmenpräsentation gehört auch, daß die Firmenprofile in der jeweiligen Landessprache abgefaßt sind.

**20. Hersteller von Hi-Tech-Produkten -- etwa im Maschinenbau -- sollten, um vor allem preislich mit japanischer und amerikanischer Konkurrenz mithalten zu können, Strategien der Arbeitsteilung nutzen.**

So ist beispielsweise vorstellbar, Maschinenkomponenten in Länder mit (trotz uni- und multilateraler Liberalisierungsmaßnahmen) noch immer hohen Außenzöllen (z.B. *Indien, Indonesien, Thailand, Philippinen*) einzuführen und sie dort zusammenzubauen. Auf diese Weise können z.T. erhebliche Zollkosten umgangen werden.

*Es ist klar, daß mit den unterbreiteten Vorschlägen keine raschen Durchbrüche im Asien-geschäft zu erzielen sind. Dazu sind die asiatischen Märkte zu komplex und zu schwierig, und dazu sind auch die Unternehmen des Landes noch nicht in hinreichendem Maße vor-bereitet: dies gilt vor allem für ihre Kapital- und Personaldecke, ihre Außenhandelserfah-rungen, sowie die vorhandenen Sprach- und Landeskenntnisse.*

*Verständlicherweise bestimmen noch allzu oft die Alltagssorgen in einem schwierigen Transformationsprozeß das Denken und Handeln der Unternehmensleitungen. Dennoch sollte das schrittweise Vortasten, die Erschließung von Exportmärkten ungeachtet geogra-phischer Distanzen und kultureller Unterschiede ein wesentlicher Bestandteil in der Ent-wicklungsphilosophie und Marketingstrategie eines innovativen, zukunftsgerichteten Un-ternehmens sein.*

## Abkürzungsverzeichnis

CDG	Carl-Duisberg-Gesellschaft
DAAD	Deutscher Akademischer Austauschdienst
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
EKONID	Deutsch-Indonesische Industrie- und Handelskammer
GHS	Gesamthochschule
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISCID	Institut Supérieur de Commerce International à Dunkerque
NIE	Newly Industrialized Economy
PR	Public Relations
US	United States
VR	Volksrepublik

---

### Die Autoren

**Prof. Dr. Jost Bandelin**, *Forschungsgruppe Mecklenburg-Vorpommern*, Universität Rostock.

**Prof. Dr. Gerald Braun**, *Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik/Forschungsgruppe Mecklenburg-Vorpommern*, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Rostock.

**Prof. Dr. Jürgen Rüländ**, *Lehrstuhl Internationale Politik und Entwicklungszusammenarbeit*, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Rostock.

**Lieferbare Ausgaben der Reihe „Rostocker Informationen zu Politik und Verwaltung“:**

- Heft 1**      Neue Wege der Zusammenarbeit in Süd-Ost-Asien  
(Jürgen Rüländ, 1994)
- Heft 2**      Regionale Konflikte, Rüstungswettlauf und nukleare Proliferation in Südasien  
(Christian Wagner, 1995)
- Heft 3**      Argentinien nach den Wahlen vom Mai 1995. Stellungnahmen argentinischer  
Wissenschaftler und Politiker aus Anlaß des Symposiums „Argentinien - Poli-  
tik, Kultur und Außenbeziehungen“ vom 30.6 - 2.7.1995 in Rostock  
(Peter Birle/ Nikolaus Werz, 1995)
- Heft 4**      WIRTSCHAFTSPARTNER ASIEN: MECKLENBURG-VORPOMMERNS  
UNTERNEHMER AUF DER SUCHE NACH NEUEN MÄRKTEN. ER-  
GEBNISSE EINER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG  
(Jost Bandelin/Gerald Braun/Jürgen Rüländ, 1995)





