



Auslandsverflechtungen der österreichischen Industrie

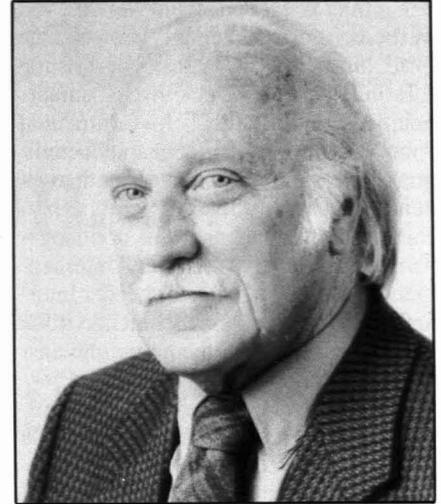
Erich BECKER-BOOST, Dipl.-Ing. Dr. rer. nat., beschäftigt sich seit etwa zwei Jahren mit der Internationalisierung der österreichischen Wirtschaft, insbesondere mit weltweiten industriellen Partnerschaften des ÖLAG-Konzerns.

Erich Becker-Boost hat in vielen Veröffentlichungen und Vorträgen insbesondere Zukunftsfragen der Weltwirtschaft untersucht, auch als Seminarleiter mehrerer Symposien in Davos, Malente, Genf und St. Gallen sowie als Mitarbeiter der TV-Serie «Österreich 2000».

Erich Becker-Boost war Berater der EG-Kommission für das Schuldenproblem, und der chinesischen Regierung für Buyback-Institutionen, nachdem er sich etwa 18 Jahre lang bei Weltbank/IFC in Washington (USA) und UNIDO mit Industrieprojekten und ihrer Finanzierung, Technologietransfer, Investitionsförderung und Industriepolitik befaßt hat.

Seinen beruflichen Einstieg hatte Erich Becker-Boost in der deutschen Industrie, wo er etwa 16 Jahre lang in Mittel- und Großunternehmen Stellungen vom Forschungs- und Entwicklungsingenieur bis zum Vorstand und Aufsichtsrat innehatte.

Erich Becker-Boost zeichnet als Autor von über 100 Publikationen, Fachvorträgen und Patenten und ist Mitglied professioneller und esoterischer Vereinigungen. Auch als Musiker und Pilot hat er Erfolge vorzuweisen.



Skizzierung der Problematik

Erst seit wenigen Jahren hat sich international die Erkenntnis durchgesetzt - und heute selbst in Planwirtschaften ausgebreitet -, daß nur die Weltwirtschaft insgesamt eine «geschlossene Volkswirtschaft» ist, innerhalb derer Länder wie Österreich als «small open economy» eine kleine, aber wichtige Rolle spielen können. Je enger die Verzahnung mit «draußen», umso empfindlicher wird die Wirtschaft von positiven und negativen kurzfristigen und strukturellen Veränderungen «draußen» betroffen: Dollarkurs, Öl- und Rohstoffpreise, internationale Zinspolitik stehen als Beispiele für externe Einflüsse.

«Internationalisierung» und «Globalisierung» ist eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit und -kooperation verschiedener Intensität in mehreren oder vielen Ländern, die nicht nur als «freiwillige», aktive Strategie betrieben wird, sondern auch als aufgezwungene Reaktion auf weltweiten Strukturwandel (siehe Kasten A: Gründe für Internationalisierung).

Kasten A	
PRODUKTION	
— Substitution von Arbeit durch Kapital verlangt technologische oder wirtschaftliche Mindestgrößen der Anlagen, die für Binnenmarkt oft zu groß sind.	
— Neue Technologien breiten sich immer schneller weltweit aus.	
PRODUKTE	
— Mehr Dienstleistungs-Anteil an weltweit vermarkteten Produkten.	
— mehr »Nischen«- und Sonderprodukte.	
MARKT	
— Konsumentenverhalten wird weltweit homogener, wegen Werbung und Vermittlung technischer Fertigkeiten.	
— Wachsende Vielfalt nicht-tarifärer Handelsbarrieren.	

Internationalisierung erfordert eine über die Grenzen gerichtete Denk- und Handlungsweise von Unternehmen und Regierungen, wobei nach Shuhei Aida (Honda Foundation) «...internationalization starts with the acquisition of new territory for thought, made possible through the emotional frictions with foreign ideas.» Bei (relativ) offenen Grenzen ist der Vorgang daher keine Einbahnstraße. Die volkswirtschaftlich übergeordneten Ziele der Internationalisierung: Stabilisierung oder Förderung von Außenwirtschaftsbeziehungen einschließlich Kapitalströmen, die für ein exportorientiertes Land wie Österreich eine ökonomische (Über-)Lebensfrage ist, werden durch Einzelmaßnahmen verwirklicht. Für ein einzelnes Unternehmen sollte die Verbreiterung der Tätigkeit über die Internationalisierung zur Diversifikation gehen. Abb. 1 zeigt übersichtlich die sechs wichtigsten Arten von grenzüberschreitenden Inter-Firmen-Relationen:

ausländische Unternehmen engagieren sich in Österreich durch Gründung von Tochter- oder Gemeinschaftsfirmen oder durch Beteiligung an österreichischen Unternehmen (sog. «**passive Internationalisierung**»; D, E, F); österreichische Unternehmen gründen im Ausland Tochterfirmen oder sie übernehmen ausländische Firmen oder beteiligen sich daran (Fusion, Akquisition), oder sie gehen Gemeinschaftsunternehmen oder «Strategische Allianzen» ein, die auch F&E und Technologietransfer einschließen können («**aktive Internationalisierung**»; A, B, C). Reine Portfolio-Investitionen und andere Finanztransaktionen und der Außenhandel fallen weder unter den Begriff «Internationalisierung» noch «Auslandsinvestitionen», obwohl sie als Vorläufer oder parallel zu langfristigen Bindungen wich-

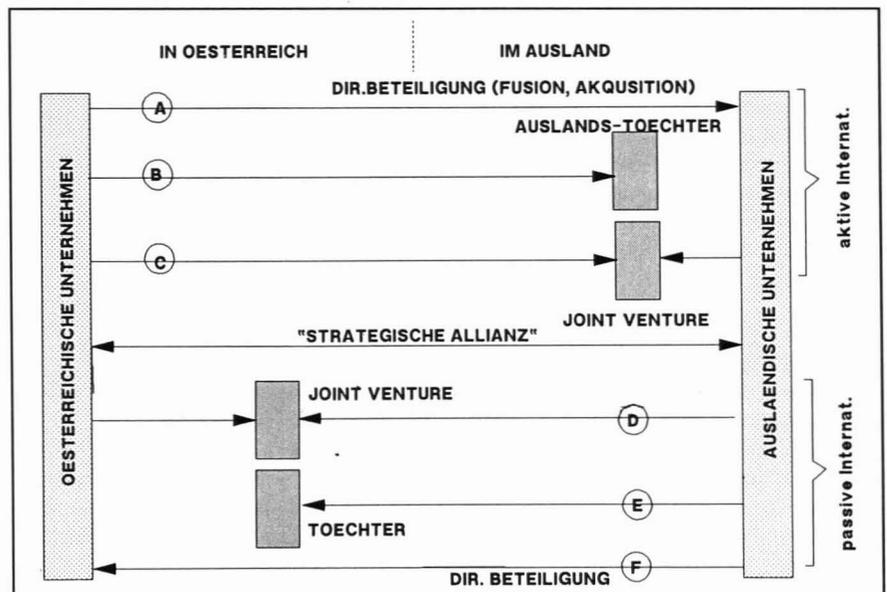


Abb. 1: Die wichtigsten Arten von grenzüberschreitenden Inter-Firmen-Relationen.



tige Initialwirkungen haben können. Die Intensität der Inter-Firmen-Relationen nimmt vom «einfachen» Verkauf von Verbrauchsgütern über gemeinsame F&E bis zur Produktionsniederlassung z.B. in Form eines Gemeinschaftsunternehmens zu einschließlich «Contractual Joint Ventures» ohne Eigenkapitalbeteiligung, wie sie in China angewandt werden, oft in Verbindung mit «Buy-Back-Vereinbarungen». Zu den sogenannten «neuen Formen der Unternehmenszusammenarbeit», die bei der Internationalisierung eine zunehmende Rolle spielen, zählt das «Subcontracting» insbesondere in der Automobil- und Elektronikindustrie, wo durch verstärkte Anwendung des «just-in-time»-Prinzips die Fertigungstiefe zu Lasten der Zulieferanten verringert und deren Abhängigkeit vom Auftraggeber erhöht wird. Auch Investitionen in Betriebe für Endmontage zugelieferter Teile verbunden mit Reparatur-, Instandhaltungs- und Kundendienst gewinnen an Bedeutung. Schließlich gibt es besonders in Europa die altbekannten Markt-, Forschungs- und Produktionsabsprachen zwischen Unternehmen unter dem modischen Namen «Strategische Allianzen». Dabei können auch gegenseitige Kapitalverflechtungen vorkommen, eher um gemeinsame Interessen zu dokumentieren als um Einfluß auszuüben. Aufgrund **strategischer Planung**, die auf einer Analyse der eigenen Stärken und Schwächen beruht, und nach Untersuchungen des «comparative advantage» des eigenen Unternehmens bzw. der erzeugten Produkte oder angebotenen Dienstleistungen, werden «Strategische Suchfelder» entwickelt, die nach Geschäftsfeldern/bereichen und geographischen **Zielen** geordnet werden. Suchfelder werden, wenn möglich, nach den Zielen «top-down» und nach den **Kenntnissen** «bottom-up» entwickelt. Das Ergebnis ist eine Art «Weihnachtswunschliste», die sodann mit der Realität des Unternehmensmarktes in Einklang zu bringen ist; zuvor ist die grundsätzliche Frage «make or buy» zu beantworten - also ob im Ausland eine Produktion selbst errichten oder eine bestehende akquiriert werden soll. Fabriken «aus zweiter Hand» sind dabei oft eine günstige Alternative, z.B. in der Papier- und Zellstoffindustrie. Wo und bei welchen Unternehmen im Ausland kann ich überhaupt einsteigen? Ist es günstiger, ausländische Partner an meinen Betrieb in Österreich zu binden oder selbst «hinauszugehen»? Welche Partner gibt es überhaupt in passender Größe, Technologie, Firmenkultur, Marktpräsenz etc.?

Für diese Internationalisierungsschritte bedienen sich auch große Unternehmen spezialisierter Dienstleistungs-Unternehmen oder Berater, wie M&A-Abteilungen von Banken, Wirtschaftsprüfer oder spezialisierter (meist kleiner) Unternehmen.

Passive Internationalisierung:

Der österreichische Staat hat besonders in den 70er Jahren ausländische Direktinvestitionen in Österreich verstärkt gefördert, mit dem Ziel, Technologie und Risikokapital und damit neue Arbeitsplätze zu «importieren». Diese **«passive Internationalisierung»** konnte und kann in vielen Fällen die ausgeworfenen Subventionen rechtfertigen, im Sinne von Arbeitsplatzsicherung und Regionalpolitik, aber zugleich wird die österreichische Industrie von Entscheidungen ausländischer Konzernleitungen in einem Ausmaß gesteuert, das Industriepolitiker verschiedener Couleurs heute schon als «übermäßig» bezeichnen. «Die Zeit, in der man gegen Multis war, ist hoffentlich ebenso vorbei, wie jene, in der man sie um jeden Preis holte», sagt Wilhelmine Goldmann treffend.

Anfang 1988 waren mehr als 2000 Unternehmen in Österreich unter ausländischer Kontrolle; im Industriebereich ist der Auslandsanteil, auf Umsatz (BPW) bezogen, etwa ein Drittel (etwa S 210 Mrd.), das sich aus hochgerechnet etwa S 40 Mrd. Industrieinvestitionen abschätzen läßt. Allein seit 1987 wurden Industrieunternehmen mit etwa S 15 Mrd. Umsatz von ausländischen Konzernen übernommen. In einigen Branchen ist der von ausländischen Konzernen kontrollierte Anteil noch höher:

So entfallen bei 37 Unternehmen der Elektro-, Chemie-, Maschinenbau- und Mineralölindustrie mit einem Umsatz von insgesamt etwa S 215 Mrd. - immerhin 1/3 des BPW der österreichischen Industrie - etwa 45 % des Umsatzes auf Unternehmen, die aus dem Ausland beherrscht werden.

Beispiele aus der Privatindustrie in Österreich sind die im Kasten B genannten.

Vergleichsweise beträgt der Anteil ausländischer Unternehmen an der Industrieproduktion in der Schweiz 15 %, in der Bundesrepublik etwa 20 %, in Norwegen 18 %.

Die meisten privaten Firmen sind ziemlich starr in der Hand einiger Unternehmer, erst recht die direkt und indirekt verstaatlichten. Deshalb kann die «passive» Internationalisierung nur durch «freundliche» Übernahmen, oder durch Gründung von Tochterfirmen ausländischer

Kasten B

- (D) **Gemeinschaftsunternehmen:** Donau-chemie (Rhône Poulenc/CA), Siemens Österreich, Wolframhütte St. Martin/Metallgesellschaft; Andritz (AGIV), AMAG mit Reynolds / (Aludosen) und Ghidini (Kupferverarbeitung); Leopold (CL Pharma/Knoll); BBU Metall und BBU Chemie/Metallgesellschaft
- (E) **100%ige Töchter ausländischer Konzerne:** Henkel, Hüls, Austromerck, Solvay; GM Austria, BMW, Sony (CD-Werk Anif), Heid und AHT/Rothberger, Krieglach Rohrwerke/Bauer, St.Leon-Rot (Steyr)
- (F) **Direkte Beteiligungen:** Laakirchen Papier/SCA (Schweden); Steyr-Zweirad/Piaggio (I); Steyrrmühl/Haindl; Leykam-Mürztaler/KNP; ÖGUSSA

Unternehmen erhöht werden; «hostile takeovers» österreichischer Unternehmen sind nahezu ausgeschlossen: Anfang 1987 gab es etwa 450 Aktiengesellschaften (außer Banken und Versicherungen) mit S 85 Mrd. Nominalkapital, wovon aber nur 12 % börsennotiert sind, von denen wiederum nur 1/4 bis 1/5 «handelbar» ist - also insgesamt eine vernachlässigbare Größenordnung.

Allerdings sieht auch das verschärfte neue Kartellgesetz in Österreich weder Fusionskontrollen noch -verbote vor. Das **Dilemma** scheint mir zu sein, daß für die Internationalisierung starke - also notwendigerweise oft quantitativ und qualitativ «marktbeherrschende» - Unternehmen notwendig sind, die andererseits aus «ordnungspolitischen» Gründen unerwünscht sind.

Aktive Internationalisierung

Die **Motive und Ziele** von Auslandsinvestitionen insbesondere im sekundären Sektor sind weltweit die gleichen - siehe Kasten C - wobei eindeutig Marktüberlegungen dominieren.

Kasten C

- Sicherung vorhandener und Gewinn von **Marktanteilen** im Ausland durch Akquisition bestehender Firmen
- **Marktdurchdringung** durch Nähe der Produktion (selbst aufgebaut Marktdurchdringung oder durch Akquisition) zum Kunden, also verbessertes Service, Anwendungstechnik, Produkthanpassung
- Zugang zu **Märkten**, die geschützt sind: EG, Japan, ASEAN u.a.
- **Produktionskostenvorteile** (Löhne), auch durch «subcontracting» von Teilen der eigenen Produktion, oder Endmontage in Österreich oder im Kundenland; auch im tertiären Sektor spielt dieses Motiv eine Rolle (z.B. niedrigere Kosten für Ingenieurleistungen in Indien, Thailand, sogar USA)
- günstige Versorgung mit **Rohstoffen** und Energie
- Ausnutzung von Subventionen oder günstiger Finanzierung im Ausland, einschließlich steuerlicher Förderung
- Zugang zu Technologie und F&E durch Akquisition

ED. AST & CO.

Baugesellschaft m.b.H.

A-8010 GRAZ, BURGRING 16
TEL.: 0316 / 80 48 - 0*

Niederlassungen:

Wien - Innsbruck - Klagenfurt - Salzburg - München

Planung und Ausführung
von sämtlichen Bauvorhaben
Hochbau, Industriebau, Kraftwerksbau
Brücken- und Tunnelbau
Hafenbau

Auslandstätigkeit derzeit:

BRD - Ungarn - UdSSR - Irak - UAE - Oman





Es soll derzeit insgesamt etwa 1300 Niederlassungen und Beteiligungen österreichischer Firmen im Ausland geben; W. Clement schätzt, daß etwa 330 österreichische Industrieunternehmen Produktions- und Vertriebsbeteiligungen im Ausland haben. Den Gesamtbestand österreichischer Investition im Ausland schätze ich mit Ende 1988 auf etwa S 27 Mrd., woraus ein jährlicher Umsatz von höchstens S 30 Mrd. abgeleitet werden kann, wenn wir etwa die Hälfte der Investitionen im Sekundären Sektor ansiedeln. Mehr als die Hälfte dieser Investitions- und Umsatzziffern betreffen EG-Länder, insbesondere Deutschland. Die jährlichen Direktinvestitionen im Ausland - also Neubau, Akquisition und Beteiligung - liegen insgesamt bei S 3,5 Mrd., wovon etwa S 2,5 Mrd. auf den Industriebereich entfallen, verglichen mit S 50 Mrd. an gesamten industriellen Investitionen.

Wiederum geordnet seien folgende Beispiele für Direktinvestitionen einschließlich Akquisitionen durch österreichische private und verstaatlichte Unternehmen im Ausland genannt (Kasten D).

Kasten D	
(A) Direkte Beteiligungen und Übernahmen:	Iso Holding/Letron (USA); Frantschacher (GB, USA); Jungbunzlauer/Benckiser (D); VA Maschinenbau/Steinel (D); AMAG/Haendler und Natermann (D); AluTeam (D), und Aluvic (Australien) und HAW; ÖMV/DMP (früher Marathon) (D);
(B) Tochterfirmen:	Plasser & Theurer (viele Länder); Engel Schwertberg (Kanada, USA); Swarovski (Hongkong); Ebner Ofenbau (USA); Blum-Beschläge (USA); AKG (USA); Nettingsdorf (I); Isoholding/Werzalit (D); ÖMV/Polyolefine (D) und Polyfelt (USA); VAST/Böhler (D); M+A Holding/Steinel;
	Die meisten dieser Unternehmen sind von den österreichischen Müttern selbst errichtet, also nicht gekauft worden.
(C) Joint Ventures:	Furtenbach/Gedik (Türkei); Zumtobel (E, D); Lenzing/South Pacific Viscose (Indonesien). AMAG/Nippon Belt (J); EPS (NL)

Die ÖIAG als «Sonderfall»

Mit einem konsolidierten Umsatz von S 152 Mrd. (1988) ist die ÖIAG nicht nur der größte Industriekonzern Österreichs, sondern auch im internationalen Vergleich nach Umsatz im Mittelfeld der Großunternehmen zu finden (allerdings nicht nach Ertrag). Um eine «Lokomotivfunktion» für viele österreichische Klein- und Mittelbetriebe im Ausland erfüllen zu können, zusätzlich zu den in Kasten B genannten Gründen, ist die «aktive Internationalisierung» einer der Schwerpunkte der Unternehmensstrategie der ÖIAG.

Der Produktionswert des ÖIAG-Konzerns im Ausland soll von heute bis Mitte

der 90er Jahre von etwa S 13 Mrd. auf etwa S 40 Mrd. steigen, was bei etwa gleichbleibendem Umsatz - wegen der Trennung von Randproduktionen durch Verkauf von Konzernunternehmen - einen Auslandsanteil von rund einem Viertel ausmachen würde. Das ist immer noch ein viel kleinerer Anteil als ihn vergleichbare ausländische Unternehmen aufweisen. Die ÖIAG-Konzernunternehmen tragen heute schon ungefähr die Hälfte zum BPW aller österreichischen Unternehmen im Ausland bei.

Auch «passive Internationalisierung» wird durch Partnerschaften mit ausländischen Firmen an ÖIAG-Betrieben in Österreich weitergetrieben werden; bestehende Partnerschaften sind z.B. AMAG/Reynolds (Aludosen), AMAG/Ghedini (Kupferverarbeitung), Linz Pharma/Knoll (Leopold), BBU Metall und BBU Chemie/Metallgesellschaft. Der Verkauf von Unternehmensteilen sollte dabei nicht zur Kapitalbeschaffung, sondern zur Kapitalumschichtung in neue oder Kernbereiche dienen. Der geplante Ausbau der zukunftsträchtigen Bereiche Entsorgungstechnik, Biotechnologie und neue Werkstoffe werden eine verstärkte aktive und passive Kooperation mit ausländischen Partnern mit sich bringen. Auch die anderen strategischen Schwerpunkte der ÖIAG - die übrigens weitgehend mit den Plänen privater Industriefirmen übereinstimmen - wie Meß- und Regeltechnik, elektronische Bauelemente und automatisierte Fertigung, sollen durch Erwerb von passenden Unternehmen im Ausland beschleunigt ausgebaut werden.

Die ÖIAG hat zur Erleichterung der Internationalisierung eine «konzerneigene» Gesellschaft, **Austrian Mergers & Acquisitions Industriebeteiligungen GmbH (AManda)** mit Sitz in Frankfurt

und Wien gegründet, die geeignete Unternehmen («targets») sucht, prüft, bewertet, und bei der eventuellen Realisierung im Ausland hilft.

«Visionen» für die Internationalisierung der österreichischen Industrie und Hindernisse

Visionen sind Träume, die realisierbar erscheinen. Ein realisierbares Internationalisierung-Ziel für die österreichische Industrie kann durch Abb. 2 skizziert werden; es beruht auf sinnvollen Wachstums- und Umschichtungsannahmen.

Demnach würde der Anteil der Auslandsproduktion österreichischer Unternehmen von heute knapp 5 auf 10 % Mitte der 90er Jahre steigen, also immer noch - im Vergleich zur Schweiz, zu Schweden, Holland usw. - ein kleiner Anteil. Die Finanzierung würde insgesamt größenordnungsmäßig S 6 Mrd. jährlich an langfristigem Kapital erfordern.

Der Bedarf an **Eigenkapital** für Kauf oder Errichtung von Auslandsbetrieben dürfte jährlich für Industrie im Privat- u. Bankenbesitz bei S 0,8 Mrd. für ÖIAG bei S 1,2 Mrd., also etwa 0,3 % des BPW der österreichischen Industrie betragen und der Bedarf an Fremdmitteln ungefähr doppelt so hoch sein.

Diese Mittel sollten sogar in Österreich aufzubringen sein, wenn man die 1988 an Risikokapital aufgebracht S 17 Mrd. und die jährlichen Industrieinvestitionen von etwa S 50 Mrd. damit vergleicht. Allerdings sollten möglichst rasch die **Rahmenbedingungen** verbessert werden: der zaghafte Ansatz, daß die FGG «risk sharing» gegen wirtschaftlichen Mißerfolg im Ausland anbietet, ersetzt noch nicht eine echte «Investitionsbank», die sich von Anfang an am Kapital österreichischer Unternehmen im Ausland

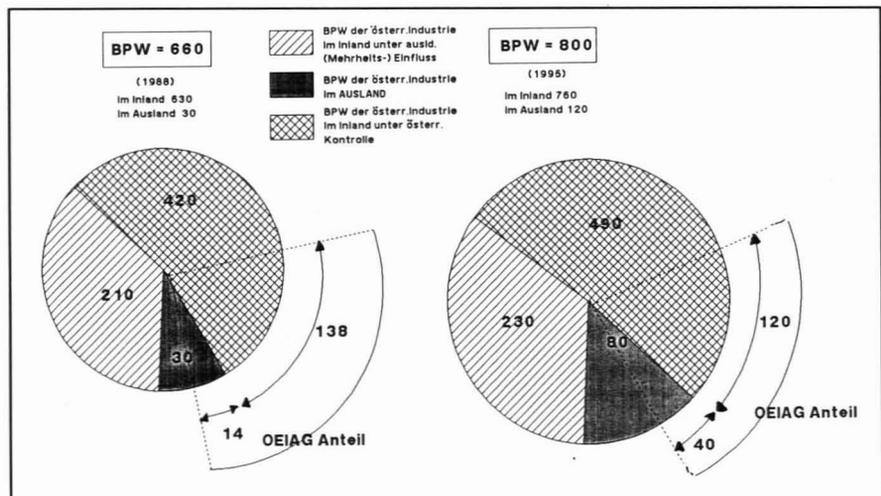


Abb. 2: Denkbare Verschiebungen des von der österreichischen Industrie im Inland und Ausland erzielten Bruttoproduktionswertes 1988-1995.