

---

Ausländische Direktinvestitionen japanischer kleiner  
und mittelgroßer Unternehmen im verarbeitenden  
Gewerbe

Holger Mayer

Bonn 2023



# Ausländische Direktinvestitionen japanischer kleiner und mittelgroßer Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde

der

Philosophischen Fakultät

der

Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität

zu Bonn

vorgelegt von

**Holger Mayer**

aus

Bochum

Bonn 2023

---

---

Gedruckt mit Genehmigung der Philosophischen Fakultät  
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

PD Dr. Detlev Taranczewski

.....  
(*Vorsitzender*)

PD Dr. Günther Distelrath

.....  
(*Betreuer und Gutachter*)

Prof. Dr. Reinhard Zöllner

.....  
(*Gutachter*)

Prof. Dr. Christoph Antweiler

.....  
(*weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied*)

Tag der mündlichen Prüfung: 14.02.2023

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich meiner Familie, Freunden und Herrn Dr. Distelrath danken, die mich über diese lange Zeit trotz aller Widrigkeiten bei der Erstellung dieser Arbeit ermutigt haben es durchzuziehen. Vielen Dank für eure Geduld und Unterstützung!

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>9</b>
1.1 ZIEL DER ARBEIT, FORSCHUNGSLÜCKE UND FRAGESTELLUNGEN.....	11
1.2 METHODE, QUELLEN UND UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND.....	14
1.2.1 METHODE UND QUELLEN .....	14
1.2.2 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND .....	18
1.3 STRUKTURIERUNG DER ARBEIT.....	19
1.4 BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER HINTERGRUND UND RAHMEN.....	20
1.4.1 DEFINITION AUSLÄNDISCHE DIREKTINVESTITION .....	20
1.4.2 DEFINITION KMU (KLEINE UND MITTELGROÙE UNTERNEHMEN).....	21
1.4.3 DEFINITION „VERARBEITENDES GEWERBE“ .....	23
1.5 STAATLICHE FORSCHUNGSINFRASTRUKTUR UND ROLLE DER SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY.....	24
1.6 STAATLICHE UND REGIONALE FÖRDERUNGSMABNAHMEN.....	25
1.6.1 SMALL MEDIUM ENTERPRISE AGENCY .....	34
1.6.2 JETRO (JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION).....	34
1.6.3 SMRJ (SME SUPPORT JAPAN).....	35
1.6.4 JAPANISCHE INDUSTRIE-UND HANDELSKAMMER (JCCI) .....	36
1.6.5 FORDERUNGEN VON KMU ZU UNTERSTÜTZUNGSLEISTUNGEN.....	36
1.7 DAS GENOSSENSCHAFTSWESEN UND SEINE ENTWICKLUNG.....	37
<b>2 CHRONOLOGISCHE ENTWICKLUNG DER JAPANISCHEN FORSCHUNG.....</b>	<b>40</b>
2.1 1980-1990.....	42
2.2 1990-2000.....	46
2.3 2000-2010.....	50
2.4 2010ER JAHRE BIS GEGENWART .....	55
<b>3 HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER JAPANISCHEN FDI .....</b>	<b>60</b>
3.1 1945-1970ER JAHRE .....	60
3.2 1980ER-1990ER JAHRE .....	63

3.3 2000-2021 .....	69
<b>4 THEORIEN ZU INTERNATIONALEN DIREKTINVESTITIONEN .....</b>	<b>75</b>
4.1 BEHAVIOURISTISCHE THEORIE DER DIREKTINVESTITION VON AHARONI .....	80
4.1.1 ÜBERBLICK .....	80
4.1.2 KRITIK AN DER BEHAVIOURISTISCHEN THEORIE VON AHARONI .....	85
4.2 LERNTHEORIE DER INTERNATIONALISIERUNG / UPPSALA-MODELL .....	87
4.2.1 ÜBERBLICK .....	87
4.2.2 KRITIK AM UPPSALA-MODELL .....	92
4.3 EKLEKTISCHE THEORIE DER INTERNATIONALEN PRODUKTION / OLI-PARADIGMA .....	96
4.3.1 ÜBERBLICK .....	96
4.3.2 KRITIK AM OLI-PARADIGMA .....	99
4.4 EIN SPEZIALFALL – DER „BORN GLOBAL“-ANSATZ .....	101
4.5 ABSCHLIEßENDES FAZIT ZU DEN THEORIEANSÄTZEN .....	105
<b>5 EXTERNE FAKTOREN MIT AUSWIRKUNG AUF DIE ENTSCHEIDUNG ZU AUSLÄNDISCHEN DIREKTINVESTITIONEN .....</b>	<b>106</b>
5.1 WECHSELKURSENTWICKLUNG UND SEINE EFFEKTE .....	107
5.1.1 ENTWICKLUNG DES WECHSELKURSVERLAUFS .....	107
5.1.2 EFFEKTE VON AUF- UND ABWERTUNGEN VON WÄHRUNGEN SOWIE WECHSELKURSSCHWANKUNGEN .....	109
5.2 STEUERANREIZE UND FREIHANDELSABKOMMEN .....	112
5.3 KONJUNKTURLAGE .....	115
5.4 LOHNKOSTEN .....	117
5.5 MARKTWACHSTUM .....	121
5.6 INFRASTRUKTUR .....	122
5.7 INDUSTRIELLE AGGLOMERATION .....	123
5.8 POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN .....	125
<b>6 INTERNE FAKTOREN .....</b>	<b>128</b>
6.1 UNTERNEHMENSKAPITAL .....	128
6.2 MITARBEITERANZAHL / UNTERNEHMENSGRÖßE .....	132

6.3 INTERNATIONALE ERFAHRUNG / PERSONAL .....	135
6.4 KUNDENBEZIEHUNGEN .....	137
6.5 PATENTE / TECHNOLOGIE .....	140
6.6 PRODUKTE / BRANCHE .....	142
6.7 RISIKOBEREITSCHAFT / UMGANG MIT UNSICHERHEITEN.....	144
<b>7 PLANUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSPROZESS.....</b>	<b>147</b>
7.1 ZEITPLANUNG VON FDI-PROZESSEN .....	147
7.1.1 MACHBARKEITSTUDIEN .....	147
7.1.2 ERSCHLIEßUNG VON VERTRIEBSKANÄLEN/ KUNDEN/ GESCHÄFTSPARTNERN .....	150
7.1.3 LÄNGE DER VORBEREITUNG .....	151
7.2 MOTIVE FÜR DIREKTINVESTITIONEN IM AUSLAND.....	153
7.3 ROLLE DES UNTERNEHMERS ALS ENTSCHEIDUNGSTRÄGER .....	158
7.4 FINANZIERUNG DER AUSLANDSAKTIVITÄTEN .....	159
7.5 EINFLUSS POLITISCHER ENTSCHEIDUNGEN SOWIE WIRTSCHAFTLICHER KRISEN.....	161
7.5.1 PLAZA-ABKOMMEN & BUBBLE ECONOMY .....	161
7.5.2 REGIONALE UND WELTWEITE WIRTSCHAFTSKRISEN .....	162
7.5.3 NATURKATASTROPHEN & INFektionsKRANKHEITEN .....	163
7.5.4 POLITISCHE VERÄNDERUNGEN & PRESENTWICKLUNG ROHSTOFFE .....	167
<b>8 TAGESBETRIEB / ORGANISATION .....</b>	<b>168</b>
8.1 AUSBILDUNG UND REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN.....	168
8.2 UMFANG DER INVESTITIONEN UND PRIORITÄTENSETZUNG .....	174
8.2.1 KOSTEN DER INVESTITION .....	174
8.2.2 ANZAHL UND FUNKTION DER TOCHTERFIRMEN.....	175
8.2.3 MITARBEITERANZAHL .....	181
8.2.4 ANTEILE AN TOCHTERFIRMEN .....	183
8.2.5 ZIELLÄNDER/-REGIONEN .....	186
8.2.6 ZUKÜNFTIGE INVESTITIONEN .....	189
8.3 ORGANISATIONS- UND KOORDINATIONASPEKTE .....	191
8.3.1 FÜHRUNG UND VERWALTUNG DER AUSLANDSUNTERNEHMEN .....	192
8.3.2 MANAGEMENTSTIL UND AUSWIRKUNGEN AUF DIE AUSBILDUNG VOR ORT .....	194

8.4 HINDERNISSE UND PROBLEME IM BETRIEBSABLAUF .....	197
8.4.1 SPRACHE UND KULTUR ALS BARRIERE.....	197
8.4.2 WEITERE PROBLEME IM PERSONALBEREICH .....	199
<b>9 FOLGEN UND ZUKUNFT DER AUSLANDSINVESTITIONEN .....</b>	<b>202</b>
9.1 ERGEBNISEINSCHÄTZUNG DER FDI-AKTIVITÄTEN .....	202
9.1.1 BEWERTUNG DES FINANZERGEBNISSES.....	202
9.1.2 ALLGEMEINE BEWERTUNG DER DIREKTINVESTITION .....	205
9.2 KONSEQUENZEN DES FDI-ENGAGEMENTS .....	209
9.2.1 VERÄNDERUNG DER MITARBEITERANZAHL NACH DER INVESTITION .....	209
9.2.2 DIE GEFAHR DER AUSHÖHLUNG? AUSWIRKUNGEN VON FDI AUF JAPANS WIRTSCHAFT .....	212
9.2.3 AUSBAU, VERLEGUNG ODER RÜCKZUG?.....	214
9.2.4 DER RÜCKZUG UND DAMIT EINHERGEHENDE KOMPLIKATIONEN .....	218
<b>10 EIGENE FALLBEISPIELE AUS ONLINE-UMFRAGE.....</b>	<b>221</b>
10.1 FIRMA A, LEBENSMITTELBRANCHE, PRÄF. SHIZUOKA .....	222
10.2 FIRMA B, CHEMIEBRANCHE, PRÄF. ÔSAKA.....	224
10.3 FIRMA C, CHEMIEBRANCHE, PRÄF. ÔSAKA.....	226
10.4 FIRMA D, GUMMI- UND CHEMIEBRANCHE, PRÄF. GIFU .....	228
10.5 FIRMA E, KOMPONENTENHERSTELLER OPTISCHE INDUSTRIE, PRÄF. SAITAMA.....	229
<b>11 DISKUSSION DER ERGEBNISSE DER FALLBEISPIELE IM KONTEXT DES BISHERIGEN FORSCHUNGSTANDS .....</b>	<b>231</b>
<b>12 ZUSAMMENFASSUNG / FAZIT .....</b>	<b>234</b>
<b>13 ANHANG .....</b>	<b>240</b>
13.1 NAMENS-UND INSTITUTIONSVERZEICHNIS.....	240
13.2 JAPANISCHE BEGRIFFE.....	241
13.3 ONLINE-FRAGEBOGEN.....	243



## **Abkürzungsverzeichnis**

AEC = ASEAN Economic Community / ASEAN-Wirtschaftsgemeinschaft

ASEAN = Association of Southeast Asian Nations / Verband Südostasiatischer Nationen

EDZ = Economic Development Zone / Wirtschaftsentwicklungszone

FDI = Foreign Direct Investment / ausländische Direktinvestition

GHQ = General Headquarters / Hauptquartier

HR = Human Resources / Personalressourcen

JCCI = Japan Chamber of Commerce and Industry / Japanische Industrie – und Handelskammer

JETRO = Japan External Trade Organization / japanische Außenhandelsförderorganisation

JFC = Japan Financial Corporation

JICA = Japan Bank for International Cooperation / japanische Bank für internationale Zusammenarbeit

KMU = Kleine und mittelgroße Unternehmen

M&A = Mergers & Acquisitions / Fusionen und Akquisitionen

METI = Ministry of Economy, Trade and Industry / Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie

NIEs = newly industrializing economies

SMEA = Small & Medium Enterprise Agency / Agentur für kleine und mittlere Unternehmen

SMRJ = Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN (SME Support JAPAN) / Organisation für kleine und mittlere Unternehmen und regionale Innovation in Japan

TPP = Trans-Pacific Partnership / Transpazifische Partnerschaft

UN = United Nations / Vereinte Nationen

## **Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen**

Abbildung 1: Zusammensetzung des BIP nach Industriezweigen in Japan (GJ 2019)	19
Abbildung 2 : Japanische Definition KMU	23
Abbildung 3: Bekanntheitsgrad und Nutzungsrate von Institutionen für Auslandsexpansion	33
Abbildung 4: Staffel-Entwicklung der Produktion in Ostasien	66
Abbildung 5: Anzahl der direkt investierenden Unternehmen nach Größe / Industrie	72
Abbildung 6: Rate der Unternehmen, die Tochtergesellschaften besitzen	73
Abbildung 7: Anzahl der Überseebüros nach Gründungsjahr	74

Abbildung 8: Uppsala-Modell	89
Abbildung 9: Auslandsmarktbearbeitung nach eklektischer Theorie von Dunning	99
Abbildung 10: Entwicklung des Dollar-Yen-Wechselkurses 1972-2021	108
Abbildung 11: Notwendige Voraussetzungen für den Beginn von Direktinvestitionen	129
Abbildung 12: Kapital KMU im verarbeitenden Gewerbe mit Auslandsaktivitäten	130
Abbildung 13: Auslandsexpansion und Expansionsplanung nach Jahresumsatz KMU	131
Abbildung 14: Anzahl der Mitarbeiter von KMU mit Direktinvestitionen	133
Abbildung 15: FDI-Prüfungszeitraum u. Vorbereitungszeitraum KMU	152
Abbildung 16: Gründe ins Ausland zu gehen	156
Abbildung 17: Ziel des Produktionsstandortes zum Zeitpunkt der Expansion (Ostasien)	157
Abbildung 18: Auswirkungen Tōhoku-Erdbeben auf Auslandsgeschäft	164
Abbildung 19: Auswirkung Erdbeben auf Auslandsentwicklung (nicht-internationale UN)	164
Abbildung 20: Spezifische Maßnahmen zur Überprüfung des Auslandsgeschäfts	166
Abbildung 21: Spezifische Maßnahmen zur Überprüfung des Auslandsgeschäfts (Produktion)	167
Abbildung 22: Ausbildungsmethode Personal, welches ins Ausland geschickt wird	171
Abbildung 23: Vorteile der Rekrutierung von Personal für Auslandsgeschäft	172
Abbildung 24: Probleme bei Entwicklung HR in KMU	173
Abbildung 25: Kosten der Unternehmensgründung im Ausland	175
Abbildung 26: Anteile der Auslandsgeschäftsformen	177
Abbildung 27: Mitarbeiteranzahl am wichtigsten Auslandsstandort	182
Abbildung 28: Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl in Auslandsstandorten	183
Abbildung 29: Form der FDI-Beteiligung in wichtigsten Auslandsstandorten	186
Abbildung 30: Anzahl der Auslandsstandorte nach Land/Region	189
Abbildung 31: Wirtschaftsräume für Auslandsgeschäft	191
Abbildung 32: Lokale Führungskraft der Tochtergesellschaft	193
Abbildung 33: Ausbildung der lokalen Mitarbeiter und Arbeitsmanagementmethode	196
Abbildung 34: Arbeitsverwaltungsmethode im Zeitverlauf 1989-2010+	197
Abbildung 35: Umsatzhöhe des Auslandsstandorts im Vergleich zu Gründungskosten	203
Abbildung 36: Bewertung Ergebnis Auslandsinvestition	206
Abbildung 37: Veränderung des Inlandsgeschäfts nach Direktinvestitionen im Ausland	208
Abbildung 38: Veränderung der inländischen Arbeitsplätze nach Expansionsform	210
Abbildung 39: Zukunftsprognose für das Auslandsgeschäft	215
Abbildung 40: Zukünftige Tendenz für Auslandsinvestition	217
Abbildung 41: Zeit von Gründung bis Rückzug	218

## 1 Einleitung

Die Globalisierung der Weltwirtschaft ist eine Entwicklung, die in den letzten Jahrzehnten zu sehr starken Veränderungen geführt hat. Auch die großen japanischen Unternehmen haben sich dieser Entwicklung stellen müssen und entsprechend angepasst. Ein Großteil der Waren wird in den Industrieländern immer seltener im Heimatland produziert und die Produktion in andere Länder mit attraktiven Märkten oder kostengünstigeren Produktionsbedingungen verlagert.

Diese Umweltveränderungen trafen aber nicht nur globale Großkonzerne, sondern auch zunehmend kleinere und mittelgroße japanische Betriebe im verarbeitenden Sektor. Japan steht zudem durch den demographischen Wandel und eine schrumpfende Bevölkerung vor großen Herausforderungen für die heimische Wirtschaft, immer weniger Arbeiter werden in Japan in Zukunft zur Verfügung stehen und auch der japanische Markt verspricht keine großen Wachstumschancen mehr. Gerade Kleinunternehmen, die oft Familienunternehmen sind, sind davon vermehrt betroffen.

Weil die 3,58 Millionen KMU in Japan mehr als 99 Prozent der Firmen im Land ausmachen<sup>1</sup>, hat auch die Politik ein berechtigtes Interesse daran, dass „Rückgrat“ seiner Wirtschaft gegen die Auswirkungen dieser Änderungen zu wappnen. Japan hat außerdem den höchsten Anteil an KMU unter allen industrialisierten Staaten.<sup>2</sup> Eine Möglichkeit auf die angesprochenen Veränderungen der Wirtschaft und Gesellschaft zu reagieren, ist die Erschließung ausländischer Märkte.

Auf die ausländischen Direktinvestitionen von Großunternehmen ist bereits vielfach in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung eingegangen worden. Weniger Aufmerksamkeit hat im Gegensatz dazu die Untersuchung der Auslandsaktivitäten von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) erhalten.

Deswegen möchte diese Arbeit den Versuch wagen, ein umfassenderes Bild des

---

<sup>1</sup> TOYONAGA 2017. <https://www.smrj.go.jp/english/about/> (letzter Abruf: 22.10.2022).

<sup>2</sup> siehe THAKKAR *et. al.* 2014: 134.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1067.3796&rep=rep1&type=pdf> (letzter Abruf:29.09.2022).

Auslandsengagements der kleinen und mittelgroßen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Japan zu zeichnen, um die Beweggründe, Umgebungsvariablen und Herausforderungen, denen sich die KMU in einem solchen Fall stellen müssen, herauszuarbeiten.

Die Breite des Untersuchungszeitraumes erstreckt sich ungefähr von etwa 1980 bis zur näheren Gegenwart. In diesem etwa 35-40 Jahre langen Zeitraum lassen sich die Entwicklungen im Investitionsverhalten der Unternehmen darstellen und der Einfluss der vielschichtigen externen wie betriebsinternen Variablen umfassend beobachten.

In welchem Ausmaß lässt sich also die geschilderte Auslandsinvestitionsbereitschaft der Großunternehmen auch bei Unternehmen kleinerer Größe mit deutlich unterschiedlichen Grundvoraussetzungen hinsichtlich ihres Kapitals, ihrer personellen Möglichkeiten und internationaler Erfahrung feststellen? Aus welchen Motiven heraus agieren Kleinunternehmen bei der Entscheidung über ein Auslandsengagement und gibt es Unterschiede im Vergleich zu Großunternehmen?

Aufgabe dieser Arbeit wird außerdem auch sein, aufzuzeigen, welche Formen der Auslandsinvestition vorliegen, zu welchem Zweck KMU diese begonnen haben und auf welche Schwierigkeiten und Hindernisse sie dabei stoßen.

Daneben wurden für diese Arbeit eine Auswahl an japanischen KMU des verarbeitenden Gewerbes in einer Online-Umfrage zum Thema Direktinvestitionen im Ausland befragt, um auch hier anhand praxisnaher Aussagen zu sehen, wie sich japanische KMU beispielhaft in diesem Umfeld positionieren.

Gerade weil bei dem Gedanken an „globale Unternehmen“ aus Japan in der Regel Großunternehmen wie Toyota oder Panasonic als Erstes in den Sinn kommen, soll diese Arbeit ein Bewusstsein dafür schaffen, dass auch japanische Kleinunternehmen Teil des internationalen Wettbewerbs geworden sind.

## **1.1 Ziel der Arbeit, Forschungslücke und Fragestellungen**

Bezüglich einer Forschungslücke bzw. noch unbeantworteter Fragestellungen zum Themenkomplex Auslandsdirektinvestitionen japanischer KMU, werden mehrere Aspekte betrachtet. Zum einen hat es bis jetzt in der deutschsprachigen Japanforschung nur wenige Arbeiten zu japanischen Kleinunternehmen mit internationalen Direktinvestitionen gegeben. Zudem stammen einige dieser Beiträge aus den späten 1970er Jahren und bilden nur den damaligen Stand der Auslandsinvestitionsbewegungen ab. Deswegen soll diese Arbeit den großen Veränderungen seit dieser Zeit gerecht werden und ein aktuelles Bild der Lage zeichnen. Umgekehrt haben sich deutlich mehr deutsche Forscher mit deutschen KMU und ihren Investitionen nach Japan beschäftigt. Aber besonders wegen dieser umgekehrten Perspektive kann ein Blick auf das Investitionsverhalten japanischer KMU von Wert sein.

War zunächst die vermehrt regionale Betrachtung japanischer KMU als Ziel und Lücke in der bisherigen Forschung identifiziert worden, so hat sich dieser Fokus unter dem Einfluss der Corona-Pandemie und der dadurch beschränkten Untersuchungsmöglichkeiten verschoben. Neben den Einflussfaktoren internationaler Ereignisse auf die Internationalisierungsstrategie soll auch der Faktor des Unternehmers stärker untersucht werden. Zwar mag es zu früh sein, endgültige Schlüsse über die Auswirkungen der weiterhin andauernden Corona-Pandemie auf das Themengebiet Auslandsinvestition zu ziehen, trotzdem soll im Rahmen des Fragebogens ein erster Versuch unternommen werden, Hinweise zu finden.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand nachstehender Fragestellungen aufzuzeigen, inwieweit ausländische Direktinvestitionen bei japanischen KMU im verarbeitenden Gewerbe als potenzielles Geschäftsfeld wahrgenommen werden und welche Parameter und Einflussfaktoren bei Grundsatzentscheidungen und der folgenden Umsetzung eine Rolle spielen und gespielt haben.

Außerdem soll auch die Sicht einiger KMU auf den europäischen Markt als potenzielles Investitionsgebiet überprüft werden, gerade wegen der Konzentration auf den asiatischen Kontinent.

Diese Arbeit wird die nachfolgenden Fragestellungen im hinteren Teil der Arbeit ausführlich erörtern und anhand von Fallbeispielen ausgewählte Aspekte untersuchen und darlegen.

Für eine bessere Übersichtlichkeit wurden die Fragen drei Oberthemen zugeteilt. Diese umfassen zu Beginn die **Planungs- und Entscheidungsphase** über Auslandsinvestitionen. Dazu werden folgende Fragen behandelt:

### **Zeitplanung von FDI - Projekten**

- Welche Schritte werden bei der Planung und Vorbereitung durchgeführt?
- Wie lange dauert es für die Unternehmen, die Investition vorzubereiten?

### **Motive der Internationalisierung**

- Entsteht die Entscheidung zur Auslandsinvestition aus eigenem Wunsch und Interesse oder basiert sie eher auf äußeren wirtschaftlichen Notwendigkeiten, wie der Bewegung der Produktion von Geschäftspartnern, Kostengründen oder mangelnder Konsumnachfrage in Japan, die die Kleinunternehmen dazu bewegt, ihre Geschäftsaktivitäten ins Ausland auszudehnen?
- Gibt es weitere Motive?

### **Rolle des Unternehmers als Entscheidungsträger**

- Welche Rolle spielt bei den KMU der einzelne Unternehmer? Wie stark ist die Einstellung des Unternehmers für die Investitionsentscheidung ausschlaggebend?

### **Finanzierung der Auslandsaktivitäten**

- Auf welchen Wegen finanzieren die KMU ihre Investition?

### **Einfluss politischer Entscheidungen sowie wirtschaftlicher Krisen**

- Inwieweit haben politische Entscheidungen oder wirtschaftliche Krisen Einfluss auf die Entscheidung zu Direktinvestitionen der Unternehmen?
- Haben sich andere Ereignisse wie Naturkatastrophen oder Seuchen auf die Entscheidung ausgewirkt?

Als zweiter Oberpunkt wird der **Tagesbetrieb** der Tochterunternehmen behandelt, mit folgenden Fragestellungen:

### **Ausbildung und Rekrutierung des Personals**

- Wie rekrutieren die Kleinunternehmen Personal für die Tochtergesellschaften?
- Inwieweit spielen Expatriates oder japanische Mitarbeiter in den lokalen Firmen eine Rolle?
- Worauf legen die Unternehmen besonders Wert bei den Qualifikationen der gesuchten Arbeiter? Bilden sie diese weiter?

### **Umfang der Investitionen und Prioritätensetzung**

- Wie umfangreich sind die FDI des verarbeitenden Sektors durch KMU? Wie viel Kapital investieren die Unternehmen?
- Hat der Ausbau eines Unternehmensbereiches Priorität oder etabliert man zum Beispiel sowohl Produktionsstätten als auch eine Verkaufsbasis?
- Gibt es zum Beispiel eine Kooperation mit einem in-oder ausländischen Partner durch die Bildung eines Joint-Venture in Übersee? Oder setzen KMU eher auf vollständig eigenständig verwaltete Tochtergesellschaften?
- Was sind Zielregionen und Zielmärkte? Gab es einen Zeitraum, in dem besonders viel investiert wurde bzw. einen „Startschuss“?
- Wohin planen die Unternehmen in Zukunft zu expandieren?

### **Organisations- und Koordinationsaspekte**

- Behält die japanische Mutterfirma die vollständige Kontrolle über das Engagement im Ausland mittels des Einsatzes von Mitarbeitern der Mutterfirma oder überlässt man lokalen Arbeits- und Führungskräften die Steuerung der Tochterfirma?
- Passen sich die japanischen Unternehmen bei der Wahl ihres Managementstils an die lokalen Gegebenheiten an oder wenden sie eher ähnliche Methoden wie in Japan an?

### **Hindernisse und Probleme der FDI-Aktivitäten**

- Welche Hindernisse und Probleme bereiten die größten Sorgen beim Betrieb der Standorte? Wie versuchen die Unternehmen diese zu lösen?

Als dritter und letzter Abschnitt wird zum einen die Einschätzung zum Auslandsengagement

beleuchtet und zum zweiten die **Folgen und Zukunft der Auslandsinvestitionen** analysiert, sowohl auf die Unternehmen selbst und ihre weitere Entscheidung zu Direktinvestitionen als auch auf die japanische Wirtschaft allgemein.

### **Ergebniseinschätzung der FDI-Aktivitäten**

- Wie haben sich die Investitionen auf das Finanzergebnis der KMU ausgewirkt?
- Sind die Unternehmen mit der Performance ihrer Standorte zufrieden?
- Hat auch der Inlandsstandort profitiert?

### **Konsequenzen des FDI-Engagements**

- Wie hat sich die Mitarbeiteranzahl infolge der Verlagerung von Geschäftsaktivitäten ins Ausland verändert?
- Wie real ist die Gefahr der „Aushöhlung“ der verarbeitenden Industrie und lässt sich diese an den verfügbaren Daten und Aussagen der Unternehmen belegen?
- Wollen die Unternehmen ihr Engagement im Ausland ausbauen oder tendieren sie eher zu einer Verkleinerung?
- Welche Gründe gibt es für Rückzüge und welche Probleme treten dabei auf?

Somit versucht diese Arbeit von der Vorbereitung über den Betrieb bis zur Entscheidung über Ausbau oder Rückbau sowie die Folgen des Engagements den vollständigen Prozess von Auslandsdirektinvestitionen abzubilden.

## **1.2 Methode, Quellen und Untersuchungsgegenstand**

### **1.2.1 Methode und Quellen**

Im Folgenden werden die Untersuchungsmethodik sowie die Datenquellen für diese Arbeit vorgestellt und etwaige Grenzen der Aussagekraft benannt.

Zuerst stellte sich die Frage, in welcher Form verwertbare, empirische Ergebnisse erreicht werden können.

Die Entscheidung fiel zugunsten einer empirischen Untersuchung mithilfe eines Online-Fragebogens, der an die einzelnen japanischen kleinen und mittelgroßen Muttergesellschaften in Japan gesandt wurde.

Der Fragebogen war so konzipiert, dass er mehrere Teilbereiche abdeckte und zur Beantwortung einiger der Forschungsfragen beitragen sollte. Dabei wurden grob folgende Inhalte angerissen.

- Allgemeine Informationen zu Unternehmensgröße, Branche und internationaler Erfahrung
- Motiv, Form und geographisches Ziel der Auslandsinvestition
- Problembereiche bei der Gründung des Auslandsstandortes
- Einschätzung zu Bereichen, in denen mehr Unterstützung durch staatliche Institutionen gewünscht und benötigt wird
- Der Einfluss von wirtschaftlichen, politischen und externen Ereignissen wie der Corona-Pandemie auf das Investitionsverhalten

Der Online-Fragebogen (siehe Anhang) enthielt potenziell bis zu 26 Fragen. Je nach Antwort der Teilnehmer gab es bei einigen Fragen Filtereinstellungen, sodass manche Fragen zusätzlich gestellt wurden oder entfielen wegen fehlender Relevanz. Zum Beispiel wurden weitere Fragen zur Auswirkung der Corona-Krise ausgeblendet, wenn der Teilnehmer keinen Effekt angab.

Mittels der digitalen Version der Zeitschrift „Kaigai Shinshutsu Kigyô Sôran“ (Gesamtübersicht über ins Ausland expandierte Unternehmen) der wöchentlichen Wirtschaftszeitschrift „Tôyô Keizai“ in der Version von 2020, wurden potenziell passende Firmen für die Umfrage zuvor ausgewählt. Die Zeitschrift bietet verschiedene Daten von japanischen Unternehmen die Tochtergesellschaften im Ausland besitzen. Dazu gehörten Variablen wie Gründungsjahr, Kapitalmenge, Geschäftsfeld, Mitarbeiterzahl, Investitionsanteile und weitere Informationen.

Hauptkriterium für die Auswahl war dabei die Angabe des Firmenkapitals (shihon-kin), welches unter der Menge von 300 Millionen Yen liegen sollte.

Unternehmen aus den Branchen „Lebensmittel“, „Textilien“, „Papier“, „Chemie“, „Gummi“, „Glas/Ton“, „Stahl“, „Nicht-Metalle“, „Metallprodukte“ sowie Maschinen (allgemein,

elektrische, Transport- sowie Präzisionsmaschinen) wurden ausgewählt. Unternehmen aus der Kategorie „sonstige verarbeitende Industrie“ des Magazins wurden ebenfalls befragt (TÔYÔ KEIZAI 2020:85-340, 373-1240).

Weil in der Zeitschrift und auch auf den Seiten der Hersteller selten zuverlässige Angaben zur Mitarbeiterzahl zu finden waren, wurde dieses Kriterium nur sekundär bei der Auswahl betrachtet.

Wenn man der Definition im „SME Basic Law“ in Japan folgt, muss ein KMU im verarbeitenden Gewerbe nur eines der beiden Kriterien von unter 300 Mio. Yen Kapital oder 300 Mitarbeitern unterschreiten. Ein weiteres potenzielles Problem bei der Auswahl der Firmen war, dass mögliche Firmenverbindungen zu Großkonzernen oder die Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe nicht leicht zu identifizieren waren. Allerdings konnte dies für die Unternehmen, die an der Umfrage aktiv teilgenommen hatten, ausgeschlossen werden.

Dadurch ergab sich zu Beginn eine Anzahl von ca. vierhundert Firmen. Hinzu kam noch ein Teehersteller, den ich durch ein Praktikum in Japan kennengelernt hatte, dem der Fragebogen ebenfalls übermittelt wurde. Nach der Auswertung der Kontaktmöglichkeiten (E-Mail-Adresse oder Kontaktformular auf der Homepage des Unternehmens) blieben noch 203 Unternehmen übrig, die dann auch eine Einladung zur Teilnahme zugesandt bekamen.

Je nach angegebenen Kontaktmöglichkeiten wurde den potenziellen Unternehmen eine Einladung zugeschickt, in der ein Link zur Umfrage enthalten war. In der Regel wurde der CEO bzw. Präsident der Firma persönlich angesprochen, weil bei dieser Position die höchste Wahrscheinlichkeit besteht, dass der Betreffende einen Überblick über die Planung etwaiger Geschäftsplanungen und –abläufe im Ausland besitzt. Teilweise wurde um die Weiterleitung der Nachricht an eine Person gebeten, die mit der Planung der Auslandsaktivitäten des Unternehmens in Verbindung steht.

Geographisch kamen die meisten potenziellen Teilnehmer aus den Präfekturen Ôsaka (31), Aichi (26) und Tôkyô (24). Dahinter folgten Kanagawa (zwölf), Shizuoka (elf) und die Präfektur Hyôgo (zehn). Dies ähnelt der Reihenfolge bei den Präfekturen mit der höchsten

Anzahl an Industriebetrieben, in der ebenfalls die ersten drei Plätze von Ôsaka, Aichi und Tôkyô besetzt werden. Auch Shizuoka, Saitama (acht), Hyôgo oder Kanagawa sind dort unter den zehn größten Präfekturen für Industriebetriebe vertreten.<sup>3</sup>

Bei den Branchen war der Textilsektor am stärksten vertreten (37 Betriebe), dahinter folgten Chemie- und Maschinensektor (je 29), Metallwaren (19), Transportmaschinen (18) und elektrische Maschinen (15).

Der Fragebogen wurde mithilfe der Internetseite „LimeSurvey“ erstellt und die Umfrage ab dem 15. Juli 2021 zur Beantwortung freigeschaltet. Die Befragung wurde im Oktober 2021 als abgeschlossen gewertet.

Leider fiel die Rücklaufquote mit nur zehn mindestens teilweise ausgefüllten Fragebögen und damit knapp fünf Prozent nicht gut aus. Die Nettorücklaufquote betrug 2,5%.

Damit muss man festhalten, dass die Ergebnisse der empirischen Umfrage nicht repräsentativ sind. Nichtsdestotrotz werden die fünf Firmen anonymisiert präsentiert und ihre Antworten am Ende dieser Arbeit in den bisherigen Forschungsstand eingeordnet und diskutiert.

Nun zu den Quellen dieser Arbeit.

Als sehr nützliche Datenquellen dienten besonders die Berichte der „Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN“ („Chûshô kigyô kaigai jigyô katsudô jittai chôsa“ – Erhebung der Auslandsaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen), die bis zur Ausgabe des Jahres 2016 online verfügbar sind.

Die Small Medium Enterprise Agency (Weißbücher und Einzelberichte) veröffentlicht ebenfalls regelmäßig Daten zur Auslandsexpansion japanischer KMU.

Institutionen wie die Japan Financial Corporation (JFC), die Shôkô Chûkin oder die Japan External Trade Organization (JETRO) stellen außerdem Umfrageergebnisse über verschiedenste Themen wie z.B. ausländisches Personal oder das Auslandsgeschäft von KMU auf ihren Internetauftritten zur Verfügung.

---

<sup>3</sup> STATISTICS JAPAN 2022: <https://stats-japan.com/t/kiji/10727> (letzter Abruf: 29.07.2022).

Für die Abbildung des aktuellen (besonders im japanischen Raum) Forschungsstandes zu Auslandsinvestitionen kleiner und mittelgroßer Betriebe im verarbeitenden Gewerbe wurden außerdem zahlreiche Forschungsbeiträge in akademischen Fachzeitschriften sowie einige Monografien und Sammelbände berücksichtigt.

Allerdings haben alle genannten und genutzten Datenquellen ihre Limitationen (Anzahl und Charakteristika der befragten Firmen; Umfrageschwerpunkte etc.) und können nicht allein den vollständigen Kosmos der ausländischen Direktinvestitionen von kleinen und mittelgroßen Unternehmen Japans des Produktionssektors erklären. Teilweise ist aus den veröffentlichten Daten nicht immer eine klare Abgrenzung von Direktinvestitionen einerseits und anderen internationalen Marktaktivitäten wie Outsourcing oder Geschäftskooperationen andererseits, ersichtlich oder vorgenommen worden. Teilweise erfolgt auch keine klare branchenspezifische Abgrenzung, ob sich die Daten nur auf Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe beziehen. Soweit dies möglich ist, werden diese Schwächen der Daten benannt und die Aussagekraft dementsprechend eingeordnet.

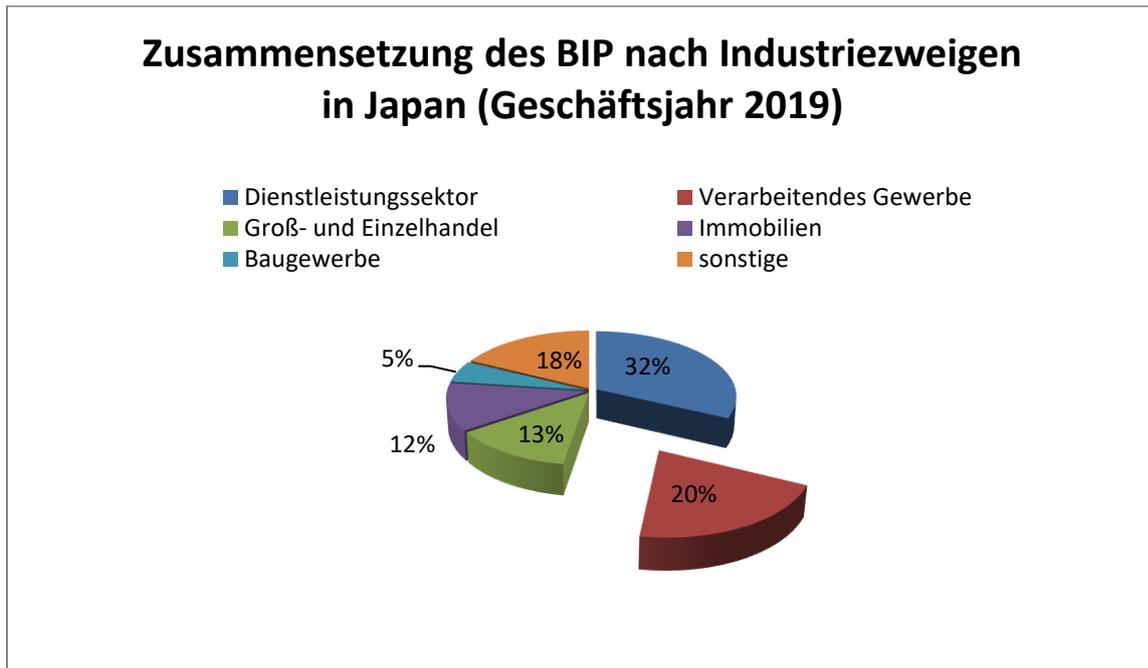
Der Zeitraum der meisten Weißbücher und offiziellen Umfragen von Regierungsinstitutionen bilden ungefähr den Zeitraum 2000-2021 ab. Allerdings haben einige der Berichte auch chronologischen Charakter, wodurch auch Aussagen zur Entwicklung in den 1980er und 1990er Jahren getroffen werden können. Hier erwiesen sich Fachartikel und Monografien älteren Datums als hilfreicher, die genannten Zeiträume adäquat abzubilden und zu beschreiben.

### **1.2.2 Untersuchungsgegenstand**

Zentraler Untersuchungsgegenstand sind japanische kleine und mittelgroße Unternehmen, die direkte Auslandsinvestitionen tätigen. Dies bedeutet, dass es um einen sehr speziellen Teil der großen Menge an KMU in Japan geht. Die jeweiligen Definitionen eines KMU und von Auslandsinvestitionen sind im folgenden Hauptkapitel zum betriebswirtschaftlichen Hintergrund zu finden. Besonders in Bezug auf die Definition von KMU unterscheiden sich die Kriterien von Land zu Land, weswegen eine genauere Betrachtung der japanischen Definition notwendig erscheint. Versuchen wir nun die Relevanz des verarbeitenden Gewerbes für die japanische Wirtschaft zu skizzieren.

Das verarbeitende Gewerbe in Japan ist mit 19% Anteil am dortigen Bruttoinlandsprodukt weiterhin einer der führenden Pfeiler der japanischen Wirtschaft. Die größten Industrien waren 2012 die Transportmittelindustrie (19,7%), die chemische Industrie (16,3%) und Elektronik-und IT-Industrie (zusammen 12,9%) (SAUERMOST u. BOZOYAN 2014: 4).

Diesen Anteil am Bruttoinlandsprodukt Japans konnte das verarbeitende Gewerbe bis ins Jahr 2019 sogar leicht ausbauen auf 20,5% (siehe Abbildung 1).<sup>4</sup>



**Abbildung 1: Zusammensetzung des BIP nach Industriezweigen in Japan (GJ 2019)**

Eigene Darstellung nach JETRO 2021a:

[https://www.jetro.go.jp/invest/attractive\\_sectors/manufacturing/overview.html](https://www.jetro.go.jp/invest/attractive_sectors/manufacturing/overview.html) (letzter Abruf: 01.12.2021).

Im nächsten Abschnitt soll ein Überblick über die Kapitel und Themen der Arbeit gegeben werden.

### **1.3 Strukturierung der Arbeit**

Zu Beginn dieser Arbeit werden die wichtigsten Definitionen der wirtschaftlichen Fachbegriffe (Auslandsdirektinvestition, kleine und mittelgroße Unternehmen sowie das verarbeitende Gewerbe) vorgestellt. Es folgt ein Überblick über die Forschungsinfrastruktur zu KMU in Japan und eine Vorstellung der institutionellen Fördermaßnahmen für diese

---

<sup>4</sup> JETRO 2021a: [https://www.jetro.go.jp/invest/attractive\\_sectors/manufacturing/overview.html](https://www.jetro.go.jp/invest/attractive_sectors/manufacturing/overview.html) (letzter Abruf: 01.12.2021).

Unternehmen. Hier wird auch der gesetzliche Rahmen chronologisch dargestellt.

Im nächsten Hauptabschnitt wird die Entwicklung der japanischen Direktinvestitionen von Ende des Zweiten Weltkriegs bis in die Gegenwart besprochen und auch der aktuelle Forschungsstand mit den wichtigsten Studien und Forschungsbeiträgen beschrieben.

Anschließend werden im Theorieteil nach einer allgemeinen Nachzeichnung der Theorieentwicklung drei ausgewählte Ansätze ausführlich beschrieben und ihre Anwendbarkeit auf die Direktinvestitionen von japanischen KMU beurteilt.

Ein Blick auf die Relevanz einiger Standortfaktoren und unternehmensinterner Einflussfaktoren, die im Entscheidungsprozess für und wider Auslandsdirektinvestitionen bei den KMU eine wichtige Rolle spielen können, bildet den nächsten Teil der Arbeit.

Im Hauptteil dieser Arbeit werden dann die zu Beginn vorgestellten Fragestellungen rund um Auslandsinvestitionen von KMU des verarbeitenden Gewerbes ausführlich behandelt und anschließend die empirischen Ergebnisse für die Teilnehmer der Online-Umfrage fallbeispielhaft vorgestellt und im Kontext des bisherigen Forschungsstandes abschließend diskutiert.

Das abschließende Gesamtfazit fasst noch einmal alle Erkenntnisse der praktischen und theoretischen Analysen zusammen und spiegelt die Ergebnisse der Arbeit wider.

## **1.4 Betriebswirtschaftlicher Hintergrund und Rahmen**

Zu Beginn sollen in den folgenden Abschnitten die wichtigsten Kernthemen und Fachbegriffe dieser Arbeit kurz definiert werden. Dabei geht es um die Begriffe der „ausländischen Direktinvestition“, des „kleinen und mittelgroßen Unternehmens“ und des „verarbeitenden Gewerbes“. Bei einigen dieser Begriffe existieren je nach Land oder Region auch unterschiedliche Definitionen. Wegen der Fokussierung auf Japan wird in dieser Arbeit aber die landesspezifische Definition als Basis verwendet, soweit sie existiert.

### **1.4.1 Definition ausländische Direktinvestition**

Hier sollen mehrere Definitionen vorgestellt werden, die direkte Auslandsinvestitionen beschreiben.

In einem Online-Lexikon findet sich folgende Definition: „In der Regel von privaten Unternehmen getätigte Investition in einem fremden (Gast-)Staat mit dem Ziel, dort ansässige, d.h. ausländische Tochtergesellschaften oder Zweigniederlassungen zu gründen, Unternehmen zu erwerben oder sich an ihnen zu beteiligen, ferner Kauf von Gebäuden und Grundstücken im Gastland“.<sup>5</sup>

Die OECD definiert FDI (Auslandsdirektinvestitionen – foreign direct investment) folgendermaßen „Bei ausländischen Direktinvestitionen handelt es sich um eine Kategorie von Investitionen, die von einem in einer Volkswirtschaft ansässigen Unternehmen mit der Absicht vorgenommen werden, eine dauerhafte Beteiligung in einem in einer anderen Volkswirtschaft ansässigen Unternehmen zu erwerben. Der direkte oder indirekte Besitz von mindestens zehn Prozent der Stimmrechte ist Beleg einer solchen Beziehung.“<sup>6</sup>

Von japanischer Seite werden FDI (chokusetsu-tôshi) in einem Artikel der Wirtschaftszeitschrift Tôyô Keizai grob als (1) „eine Form der Investition, die die Gründung einer neuen alleinigen oder fusionierten Gesellschaft, Tochtergesellschaft oder ähnlichem im Investitionsland beinhaltet (Greenfield-Investition) oder (2) eine Investition, die den Erwerb eines Unternehmens im Investitionsland oder eine Allianz durch den Erwerb oder den Austausch von Anteilen beinhaltet (M&A-Investition)“ definiert.<sup>7</sup>

Außerdem lassen sich ausländische Direktinvestitionen auch von sogenannten Portfolioinvestitionen unterscheiden. Mit solchen Investitionen ist in der Regel keine Beeinflussung der Unternehmensstrategie und –politik möglich und diese zeichnen sich eher dadurch aus, kurz-bis mittelfristig auf dem Finanzmarkt Kapital ins Ausland zu transferieren, anstatt Unternehmensgründungen vorzunehmen (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 54-55).

Vereinfacht gesagt, behandelt diese Arbeit vorrangig Direktinvestitionen, die eine Gründung einer Tochterfirma im Ausland sind.

#### **1.4.2 Definition KMU (kleine und mittelgroße Unternehmen)**

Für eine passende Einschätzung der kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Japan sollen

---

<sup>5</sup> GRAMLICH 2020: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/direktinvestition-57075/version-373878> (letzter Abruf 22.12.2020)

<sup>6</sup> OECD 2016: 76. <https://doi.org/10.1787/factbook-2015-de> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>7</sup> KARAKAMA 2019: 1. <https://toyokeizai.net/articles/-/265801> (letzter Abruf: 29.09.2022).

diese hier genauer definiert werden. Je nach Land unterscheiden sich die Größe und die bestimmenden Kriterien für kleine und mittelgroße Unternehmen, weswegen bei einem Vergleich mit einem deutschen als klein-oder mittelgroß definiertem Unternehmen etwaige Unterschiede berücksichtigt werden müssten. Um einige Unterschiede zwischen den verschiedenen Definitionsansätzen deutlicher zu machen, soll zunächst die Definition der EU-Kommission betrachtet werden.

Sie betont in ihrem Vorwort zur Erläuterung der Definition, dass eine Einteilung nicht so leicht ist und von mehreren Faktoren abhängt. Ein kapitalstarker Partner im Hintergrund oder andere Vorteile, machen aus Sicht der Kommission ein von der reinen Beschäftigtenanzahl vielleicht „Klein- und mittelgroßes Unternehmen“ zu einem eher nicht förderungsbedürftigen Unternehmen nach KMU-Richtlinien.<sup>8</sup>

Die Kommission legt in ihrer Empfehlung eine maximale Angestelltenzahl von zweihundertfünfzig fest und einen jährlichen Jahresumsatz, der 50 Millionen Euro nicht überschreiten darf oder eine Jahresbilanzsumme unter 43 Millionen Euro.<sup>9</sup>

Es folgt die für unsere Arbeit wichtigere Definition nach japanischem Recht.

Das japanische „chûsho kigyô kihon-hô“ (Grundsatzgesetz für kleinere und mittlere Unternehmen) aus dem Jahr 1963 legt eine Definition nach quantitativen Kriterien fest, in diesem Fall der Kapitalmenge und der Anzahl der Angestellten (YAMASHITA 2017: 188-189). Der „Small and Medium-sized Enterprise Basic Act“ wurde dann im Jahr 1999 weiter verfeinert und gliederte Unternehmen nun auch unterscheidend nach Industriesektor (verarbeitendes Gewerbe, Großhandel, Einzelhandel oder Dienstleistungsgewerbe) ein. Für das verarbeitende Gewerbe sind alle Unternehmen mit bis zu dreihundert Millionen Yen (ca. 2,4 Millionen Euro) Kapital oder mit weniger als dreihundert Angestellten als KMU eingestuft (siehe Abbildung 1). Eines der beiden Kriterien der Kapitalmenge oder der regulär angestellten Mitarbeiter muss also erfüllt sein, um als KMU eingeordnet zu werden.<sup>10</sup>

Hier zeigen sich schon erste Probleme bei dem Vergleich von KMU verschiedener Länder. Während in Japan die Kapitalmenge als Kriterium zählt, wird in der EU der Jahresumsatz

---

<sup>8</sup> EUROPEAN COMMISSION 2020: 4. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide_en.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>9</sup> EUROPEAN COMMISSION 2020: 3.

<sup>10</sup> SMRJ 2020: <https://www.smrj.go.jp/english/about/target.html> (letzter Abruf: 23.12.2020) ; SMEA 2005a: <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/> (letzter Abruf: 27.12.2020).

bzw. die Jahresbilanzsumme berücksichtigt.

Bei der Betrachtung von Umfragen zu japanischen KMU fällt auf, dass durchaus auch Unternehmen dazugezählt werden, die eines der beiden Kriterien überschreiten. (siehe zum Beispiel<sup>11</sup>) Neben den unterschiedlichen genannten finanziellen Variablen, die zur Einteilung gegenüber der Definition der Europäischen Kommission genutzt wird, ist auch die Anzahl der Mitarbeiter um fünfzig Mitarbeiter größer als bei der europarechtlichen Definition.

Branche	KMU	Kleinstunternehmen	
	Kapitalmenge / Gesamtsumme Investitionsbetrag	Mitarbeiterzahl	
Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, Transportgewerbe	bis 300 Mio. Yen	bis 300 MA	bis 20 MA
Großhandel	bis 100 Mio. Yen	bis 100 MA	bis 5 MA
Dienstleistungen	bis 50 Mio. Yen	bis 100 MA	bis 5 MA
Einzelhandel	bis 50 Mio. Yen	bis 50 MA	bis 5 MA

Abbildung 2 : Japanische Definition KMU

Selbst erstellte Grafik nach SMEA 2005b <sup>12</sup>

Weil der Schwerpunkt dieser Arbeit speziell auf japanischen KMU liegt, wird für unsere Zwecke deshalb in dieser Arbeit von der japanischen Definition ausgegangen.

### 1.4.3 Definition „verarbeitendes Gewerbe“

Der Begriff des „verarbeitenden Gewerbes“ oder der verarbeitenden Industrie wird zum Teil unterschiedlich definiert und genannt. Im Japanischen existieren dafür u.a. die Begriffe „seizô-gyô“ und „kakô-gyô“, die der Bedeutung der enthaltenen Kanji folgend jeweils die Produktion (seizô) oder die Verarbeitung (kakô) betonen. In der Fachliteratur ist der Begriff „seizô-gyô“ am häufigsten anzutreffen.

Die Herstellung und Verarbeitung von neuen Produkten ist somit eines der Kernmerkmale eines Unternehmens in diesem Gewerbe. Eine vom „National Statistics Center“ betriebene

<sup>11</sup> SMRJ 2016b:9-10. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>12</sup> SMEA 2005b: [https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01\\_teigi.htm](https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm) (letzter Abruf: 04.11.2021).

Internetseite (die zum Ministerium für Inneres und Kommunikation (sômu-shô) gehört) definiert genauer, welche Betriebe zum verarbeitenden Gewerbe gehören.

Neben Unternehmen, die Produkte herstellen, gehören teilweise auch Betriebe dazu, die Reparaturen an Flugzeugen, Schiffen oder Industriemaschinen durchführen. Außerdem wird auch der Verkauf an Einzel- oder Großhändler oder über den Versandhandel als Merkmal festgelegt. Findet der Verkauf nur lokal statt, wird der Betrieb dem Einzelhandel zugeordnet.<sup>13</sup>

Nach der Festlegung der wichtigsten Definitionen wird im Folgenden der Versuch unternommen, die Forschungsinfrastruktur von staatlicher Seite nochmals ausführlicher zu beleuchten.

### **1.5 Staatliche Forschungsinfrastruktur und Rolle der Small and Medium Enterprise Agency**

In diesem Abschnitt soll auf die forschenden Institute zum Bereich der KMU eingegangen werden und außerdem die Funktion und Entwicklung der Small and Medium Enterprise Agency (chûshô-kigyô-chô) erläutert werden.

Datenerhebungen mittels von Umfragen und Fragebögen führen die Small and Medium Size Enterprise Agency (SMEA), das Ministry of Economy, Trade and Industry („Kaigai Jigyô Katsudô Kihon Chôsa“-Basic Survey on Overseas Business Activities) sowie die Japan External Trade Organization (JETRO) durch. Weitere in der Regel jährlich erscheinende Datensätze stammen von der Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN („Chûshô kigyô kaigai jigyo katsudô jittai chôsa“- Erhebung zu Auslandsaktivitäten von kleinen und mittleren Unternehmen).

Die SMEA gibt jährlich ein Weißpapier speziell zu KMU heraus.

Weitere Informationen stammen von verschiedenen Finanzinstitutionen wie der Shôko Chûkin oder der im Jahr 2008 gegründeten Japan Finance Corporation (JFC), die u.a. Geschäftskredite an KMU und Start-Ups vergibt. Die JFC führt häufig Umfragen und Untersuchungen zu verschiedenen Themen rund um KMU durch und stellt ihre Ergebnisse auf ihrer Homepage öffentlich zu Verfügung.

Insgesamt stützen sich die meisten Forschungsarbeiten zum Themenbereich

---

<sup>13</sup> NATIONAL STATISTICS CENTER 2020: <https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/10/03/E> letzter Abruf: 29.09.2022).

Auslandsinvestitionen kleinerer japanischer Unternehmen auf eine oder mehrere der genannten Quellen oder es werden kleinere Fallstudien durchgeführt. Zum Teil beschäftigen sich manche japanischen Forschungsarbeiten auch mit einer rein historischen Betrachtung der Auslandsinvestitionen oder legen ihren Forschungsschwerpunkt auf wirtschaftstheoretische Arbeiten.

Auf welche Weise der japanische Staat und seine Institutionen die Auslandsinvestitionen von KMU zu fördern versuchen und wie sich der gesetzliche Rahmen für KMU in Japan entwickelt hat, soll im nächsten Kapitel behandelt werden.

### **1.6 Staatliche und regionale Förderungsmaßnahmen**

In diesem Abschnitt sollen verschiedene Wege der Förderung von KMU in Japan gezeigt werden, sowohl durch beschlossene Gesetze als auch durch Maßnahmen von Institutionen, die sich speziell mit KMU beschäftigen. Für ein besseres Verständnis der staatlichen Zielsetzung der KMU-Förderung wird auch ein historischer Blick auf die Entwicklung der Gesetzeslage<sup>14</sup> geworfen. Den Abschluss dieses Kapitels bilden die Darstellung der Nutzungsquoten der Hilfsangebote der verschiedenen Institutionen, eine Vorstellung der Hilfsangebote, sowie etwaige Verbesserungsvorschläge für eine bessere Förderung von Auslandsexpansionen.

Zu Anfang sei gesagt, dass es neben der Small & Medium Enterprise Agency noch viele weitere Organisationen gibt, die auf verschiedenen Ebenen (u.a. präfektural, kommunal) mitwirken (SEKI 2008: 173-174).

Eine Hauptorganisation ist zum Beispiel die Organization for Small and Medium Enterprises and Regional Innovation, Japan (SMRJ). Die SMEA ist außerdem in acht kleinere Regionalbüros aufgeteilt. Die japanische Industrie- und Handelskammer, die Federation of Small Business Associations uvm. sind ebenfalls aktiv im Bereich der Förderung der Auslandsexpansion von KMU (SEKI 2008: 174).

Die JETRO (Japan External Trade Organization) ist eine der bekanntesten Institutionen, die die Auslandsgeschäftsentwicklung von japanischen Unternehmen fördern.

Dabei bezieht sich die Unterstützung sowohl auf die Planungsphase und Vorbereitung der Auslandsexpansion als auch auf Beratungen bei auftretenden Problemen, wenn man bereits

---

<sup>14</sup> Für einen noch umfangreicheren Abriss der Geschichte siehe SEKI 2008

im Ausland aktiv ist.<sup>15</sup> Letztendlich können solche Hilfsangebote die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs der Investition verringern, gerade mit Hilfe der verschiedenen Institutionen.<sup>16</sup>

Historisch lässt sich die erste konkrete politische Hilfe für Kleinunternehmen bis ins Jahr 1927 zurückverfolgen. Aber erst nach Ende des Zweiten Weltkrieges und der Neuordnung der japanischen Wirtschaft in der Besatzungszeit unter der Aufsicht des GHQ (General Headquarters) nahmen KMU langsam an politischer Bedeutung zu (SEKI 2008: 175). Das Interesse der Besatzungsmächte an deutlich kleineren japanischen Unternehmen im Vergleich zur Vorkriegszeit mit den mächtigen Zaibatsu-Netzwerken war schon kurz nach Kriegsende mit der Einführung des Anti-Monopol-Gesetzes deutlich geworden. In der Folge wurde dann das „SME Agency Establishment Law“ am 2. Juli 1948 verabschiedet. Die SMEA wurde einen Monat später am 1. August 1948 gegründet als externe Abteilung des METI.<sup>17</sup> Diese sollte sich besonders um die kleinen, mittelgroßen und Kleinstunternehmen bemühen und hatte anfangs den Hauptauftrag, diese zu stabilisieren. Dazu wurde 1949 auch ein erstes Gesetz („Gesetz für Berufsgenossenschaften der kleinen und mittleren Unternehmen“ (Chûshô Kigyô tôkyô kumiai-hô)) beschlossen, welches u.a. ein Gesetz zu „Genossenschaften in Handel und Industrie“ (Shôkô kumiai-hô) aus der Kriegszeit (1943) ersetzte.<sup>18 19</sup>

Es folgten weitere Gesetze im gleichen Jahr, die eine Finanzierung der KMU u.a. durch Kredite verbessern sollten und ihre Nachteile gegenüber den Großunternehmen lindern sollten. (SME Cooperative Association Act, National Finance Corporation Law)<sup>20</sup> (SEKI 2008: 176).

Nach der Besatzungszeit folgte 1955 dann der erste 5-Jahresplan für ökonomische Unabhängigkeit, der neben der Vollbeschäftigung auch eine Verbesserung der industriellen

---

<sup>15</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 32.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>16</sup> TAKEUCHI 2013: 14. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics\\_130426.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics_130426.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022.)

<sup>17</sup> MURAKAMI 1989:64. <http://www.ls.kagoshima-u.ac.jp/ronshu/ronshu1/40/ronbun/A03890813-00-000400061.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>18</sup> YAMADA 2013:4.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai\\_prism/backnumber/h25pdf/201310901.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h25pdf/201310901.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

<sup>19</sup> MURAKAMI 1989: 64.

<sup>20</sup> SMEA 2022b: [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/01/01\\_01.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/01/01_01.html) (letzter Abruf: 29.07.2022).

Struktur anstrebte. Nachdem Mitte der 1950er Jahre die unmittelbare Nachkriegszeit als abgeschlossen gesehen wurde, folgte nun eine neue Ausrichtung mit dem Ziel, die KMU zu modernisieren.<sup>21</sup> Dies bedeutete in diesem Zusammenhang oft das Ansinnen, die duale Struktur der japanischen Wirtschaft zu beseitigen. Mit der Doppelstruktur der japanischen Industrie ist die Ko-Existenz von „modernen, hochentwickelten Großunternehmen mit vielen traditionellen Klein- und Mittelunternehmen“ gemeint, die sich schon in Folge der Industrieförderungspolitik der Meiji-Regierung gebildet hatte (YUI 1977: 35). Die Unterschiede zwischen den KMU und Großunternehmen Japans sind besonders deutlich im Bereich der Ausstattung mit Kapital, der Arbeitsproduktivität und den Arbeits- und Lohnbedingungen zu sehen (GEORG u. DEMES 1996: 21).

In der folgenden Hochwachstumsphase bis 1972 begann die Anzahl kleiner japanischer Unternehmen kontinuierlich zu wachsen bis zu einem Anteil über neunzig Prozent ab Ende der 1980er Jahre. Die großen Unterschiede zwischen den vielen Kleinunternehmen auf der einen und den wenigen Großkonzernen auf der anderen Seite in Bezug auf ihre Produktivität, Lohnniveau, Technologie oder Kapital, wurden immer deutlicher.<sup>22</sup> Insgesamt waren kleinere und mittelgroße Unternehmen den Großunternehmen meist deutlich unterlegen und bildeten das untere Ende der japanischen Wirtschaft, MIKI verwendete hier die Bezeichnung „ausgebeutete oder geschützte Schwächlinge“ – (sakushu sareru jakusha naishi hogo sareru jakusha), trotz ihrer mengenmäßigen Überlegenheit (MIKI 2007: 27).

Die Produktivitätsverbesserung der KMU stand wegen dieser Unterschiede als Ziel auf der Agenda der Agency.

1963 folgte ein Meilenstein mit der Verabschiedung des ersten grundlegenden Gesetzes für KMU, welches die Obergrenzen des Kapitals von Unternehmen dieser Größe des verarbeitenden Gewerbes damals mehr als verfünffachte (auf 50 Mio. Yen).<sup>23</sup>

Die Größe von Kleinstunternehmen (unter 20 Angestellte) wurde nun gesondert festgelegt. Neben der Modernisierungspolitik stand nun mehr und mehr auch die lenkende und planende

---

<sup>21</sup> MURAKAMI 1989: 64.

<sup>22</sup> SMEA 1999: [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/whitepaper/1998/part3-1.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/1998/part3-1.html) (letzter Abruf: 04.12.2021).

<sup>23</sup> MURAKAMI 1989: 64, 66. <http://www.ls.kagoshima-u.ac.jp/ronshu/ronshu1/40/ronbun/A03890813-00-000400061.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Rolle des Staates im Mittelpunkt, der vermehrt eingreifen sollte.<sup>24</sup>

Es folgten weitere Gesetze zur Förderung spezieller Industriezweige, nachdem man bereits in den 1950ern den Schwerpunkt auf Schwer-und Chemieindustrie gelegt hatte.

Die Behebung von Ungleichheiten und die Modernisierung der KMU standen weiterhin im Vordergrund (SME Organization Law 1957, Subcontract Payment Law 1956) (SEKI 2008: 176-177).

In den 1960er Jahren wurde dann das sehr wichtige SME-Basic-Law 1963, sowie das „SME Modernization Promotion Law“ eingeführt. Diese beiden Gesetze hatten ebenfalls die Förderung und Modernisierung der KMU im Sinn, u.a. sollte die Produktivität der Unternehmen verbessert, sowie ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden<sup>25</sup> (SEKI 2008: 177-178). In den späten 1960er Jahren ließ sich dann auch eine Produktivitätsverbesserung bei den KMU beobachten.

Allerdings folgten Anfang der 1970er Jahre wirtschaftlich sich negativ auswirkende Ereignisse wie der Nixon-Schock 1971, der Übergang zum gleitenden Wechselkurssystem sowie mehrere Öl-Schocks 1973. Dies wirkte sich verheerend auf viele KMU aus, die mit Überproduktion zu kämpfen hatten und teilweise Bankrott gingen. Zwar versuchte die Politik mit einigen Gesetzen (Mutual Aid Law to prevent SME from Bankruptcy, 1977) dagegen anzukämpfen, aber es gelang nicht immer (SEKI 2008: 179, 181).

Ein neuer industriepolitischer Ansatz war also notwendig. Die Regierung schwenkte nun vom Fokus auf Schwer-und Chemieindustrie um auf die vermehrte Förderung wissensintensiver Industrien wie Computerindustrie oder der Halbleiterindustrie. Diversifikation und internationale Arbeitsteilung wurden nun ebenfalls gefördert. Zum Beispiel wurde das „Machine and Electronics Law“ 1971 und das „Law of Temporary Measures for Promotion of Specific Machine Information Industry“ 1978 beschlossen (SEKI 2008: 179-180).

Allerdings erzielten nicht alle Maßnahmen für die wissensintensiven Industrien ihre erhoffte Wirkung. Weitere Gesetze umfassten das Zuliefergeschäft (Subcontract SME Promotion Law

---

<sup>24</sup> MURAKAMI 1989: 66.

<sup>25</sup> SMEA 2022c: [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/01/01\\_03.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/01/01_03.html) (letzter Abruf:27.09.2022).

1970) und seine Modernisierung (SEKI 2008: 180-181).

Ein wichtiger Wandel in der Politik der 1980er Jahre bezüglich der KMU war nun auch die Wahrnehmung als regionale Industriegruppe. Ursachen für diesen Wandel waren die Aufwertung des Yen und die sich verschlechternden Wachstumsaussichten der japanischen Wirtschaft.<sup>26</sup>

Ein Beispiel dafür war das „neue Burgstadt-Gesetz“ (Shin-kigyô jôkamachi-hô) 1983, welches KMU in japanischen Städten unterstützen sollte, deren Wohlstand sehr eng mit dem Erfolg eines Unternehmens oder seiner Zuliefererbetriebe zusammenhängen (SEKI 2008: 182). Ein Beispiel dafür wären Städte wie Toyota, welches stark vom gleichnamigen Automobilhersteller und dessen Zulieferern abhängig ist oder das Dorf Yamanakako (Präf. Yamanashi) welches von der Nähe zum Roboterentwickler Fanuc profitiert.<sup>27</sup>

Allerdings betont SEKI, dass KMU meistens eher heterogen sind und deshalb eine Einteilung in Gruppen schwierig sei (SEKI 2008: 182, 187).

Bezüglich der Expansion ins Ausland wurden in den 1980er Jahren erstmals konkrete Förderungsmaßnahmen (Investitionsberatung, Direktinvestitionsfonds-Darlehenssystem) für kleine und mittlere Unternehmen genannt (SEKI 2008: 182).

In den 1990er und 2000er Jahren wurden weitere Anpassungen an die aktuelle wirtschaftliche Umwelt auf politischer Ebene beschlossen. Innovationen (z.B. „Law on Supporting Business Innovation of SME“ 1999) und Startups wurden immer stärker in den Fokus genommen. Die Akkumulation von KMU (Industrial Cluster Plan 2001) sollte ebenfalls nun konkret vorangetrieben werden. Weitere Finanzhilfen und Schutzmaßnahmen („Safety Net Guarantee“- Sicherheitsnetz-Garantie) trugen dem Strukturwandel in der Wirtschaft und den folgenden Krisen 1997/98 (Asienkrise) Rechnung (SEKI 2008: 183-185).

1999 folgte dann die Überarbeitung des SME-Basic-Law von 1963. Hierin wurde die aktive

---

<sup>26</sup> KAWAMURA u. TAKEDA 2014: 26. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/14p019.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>27</sup> KOUMUIN RESEARCH INSTITUTE 2021: <https://koumu.in/articles/706> (letzter Abruf: 24.10.2022).

Rolle der KMU in der nationalen Wirtschaft deutlich stärker betont, als es noch Anfang der 1960er Jahre der Fall war. Hier fanden also ein Umdenken und eine Anerkennung der Bedeutung der KMU statt (SEKI 2008: 185). Das revidierte Gesetz legte nun mehr Wert auf den Erhalt der Wirtschaftskraft, die Förderung der Unternehmer (z.B. durch Kreditgarantien) und der bereits angesprochenen Innovationsfähigkeit (SEKI 2008: 185-186; MIKI 2007: 27). Außerdem wurde die Kapitalgrenze von hundert Millionen Yen im verarbeitenden Gewerbe auf 300 Millionen Yen angehoben (MIKI 2007: 27).

Laut MIKI (2007:26) habe das neue Gesetz starken Anteil daran, dass einige KMU sich zu multinationalen Unternehmen entwickelt haben und Nachteile bei Finanzkapital, technischem Know-How oder internationaler Erfahrung überwinden konnten. Vor der Einführung des neuen Gesetzes habe es viele KMU gegeben, die wenig Antrieb gehabt hätten, sich aus ihrer Position als Kleinunternehmen herauszubewegen und unabhängiger zu werden (MIKI 2007: 27).

Die Rolle der Kommunen wurde nun deutlich größer, als es noch in der alten Version des Gesetzes der Fall war. Dadurch ergaben sich je nach Präfektur und Kommune durchaus unterschiedliche Vorgehensweisen. Allerdings tauchten auch neue Probleme für die Kommunen bei der neuen Rollenfindung oder der konkreten Anwendung von Maßnahmen wie z.B. der Erstellung von Förderplänen auf. Inwieweit die Maßnahmen im Nachhinein Wirkung gezeigt haben, sei auch nicht so einfach zu beurteilen. (SEKI 2008: 186-187)

2010 wurde die „Small and Medium Enterprise Charter“ mit verschiedenen Zielen zur Förderung von KMU beschlossen. Unter Punkt 3 sollen u.a. auch KMU ermutigt werden, „mit ihrer Kreativität und ihrem Einfallsreichtum in neue Märkte vorzudringen und diese zu erschließen“.<sup>28</sup>

Konkrete Themen der Unterstützung wurden in einem Konzeptpapier der SMEA vom Juni 2011 (bzw. in revidierter Form 2012) genannt. Durch Befragungen von ca. fünftausend KMU fasste die Agency fünf Hauptpunkte zusammen, die besonders unterstützt werden sollten.

---

<sup>28</sup> MITSUI 2012: 10. <http://www2.odn.ne.jp/mitsui05/imitsui/MitsuiKASB2012c.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022). ; SMEA 2010: 4-5. [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/100921\\_SMECharter.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/100921_SMECharter.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Genannt wurde die Sammlung von Informationen, das Marketing, die Ausbildung und Rekrutierung von Personal, die Finanzierung und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Handel und Investitionen.<sup>29</sup>

Außerdem wurde am 14. Juni 2013 die „Strategie zur Revitalisierung Japans“ („Japan Revitalization Strategy“) vom Kabinett Abe beschlossen, in der die Auslandsexpansion der KMU eine der Säulen darstellt. Die Unterstützung für die Auslandsentwicklung von KMU sollte gestärkt werden und setzte sich das ehrgeizige Ziel von zusätzlichen zehntausend Firmen, die den Sprung ins Ausland schaffen sollten. Eine zentrale Rolle bei der Unterstützung wurde der JETRO zugewiesen. Weiteres Beratungspersonal bei Banken sollte auch ausgebildet werden.<sup>30</sup>

Auffällig ist allerdings das stark reduzierte Budget der Ministerien zur Förderung von KMU beim Blick auf die Mitte der 2000er Jahre. Waren es in den 1980er Jahren während der positiven Konjunkturlage noch ca. 250 Mrd. Yen, so sank das Budget durch die Rezession und die schlechte Wirtschaftslage auf ca. 120 Mrd. Yen im Jahr 2005/06 (SEKI 2008: 187). Ungefähr 15,3% des METI-Budgets waren es damit.

Allerdings stockte die Regierung ihr Budget zur Unterstützung der Auslandsexpansion kleiner und mittelgroßer Unternehmen zwischen 2010 bis 2013 nach und nach auf, was auch mit der steigenden Bedeutung der Auslandsentwicklung der KMU zusammenhing. Die Unterstützung beinhaltet u.a. Hilfe bei der Entwicklung von Vertriebskanälen oder dem Eintritt in den ausländischen Markt.<sup>31</sup>

KAKINUMA u. HIGASHIDA sahen in der engeren Zusammenarbeit verschiedener Organisationen wie der JETRO und der SMRJ oder auch der JETRO mit lokalen/regionalen Finanzinstituten einen wichtigen Punkt für eine bessere Förderung von Auslandsinvestitionen

---

<sup>29</sup> SMEA 2012a: 3-14. <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/download/0315Taikou.pdf> (letzter Abruf: 11.02.2021); KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 27.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>30</sup> ANONYMUS 2013: 78. [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/en\\_saikou\\_jpn\\_hon.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/en_saikou_jpn_hon.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>31</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 30-31.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

von KMU.<sup>32</sup> Um die Auslandsinvestitionen von KMU weiter zu unterstützen, wollte die Japan Financial Corporation ab Januar 2021 Tochtergesellschaften im Ausland mit direkten Finanzhilfen unterstützen. Die SMRJ unterstützt mit Fonds die Entwicklung von Vertriebskanälen oder die Einrichtung eines Managementsystems.<sup>33</sup>

Zusammenfassend kann man sagen, dass die japanische KMU-Politik bis in die 90er Jahre hinein weitestgehend mit anderen Themen als der Auslandsexpansion beschäftigt war. Die Schließung der Lücken zwischen den Groß- und Kleinunternehmen der dualen Struktur und die Modernisierung und der Erhalt regional agierender KMU hatten eine hohe Priorität. Angesichts der erst ab den späten 1980er Jahren einsetzenden Welle an neuen Investitionen ins Ausland erscheint dies weniger als ein Versäumnis der damaligen Politik, sondern spiegelt eher wider, welchen geringen Anteil international agierende KMU in Japan ausmachen. In den 2010er Jahren hat die Politik zunehmend den Versuch unternommen, auch mittels Organisationen wie der JETRO, JFC oder SMRJ die Unternehmen bei ihrer Entwicklung eines Auslandsgeschäftes aktiver zu unterstützen.

Aber wie bekannt sind Hilfsangebote staatlicher und anderer Organisationen für die Förderung von Auslandsinvestitionen oder anderer Aktivitäten unter kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Japan? Knapp zwei Drittel international aktiver KMU gab an, die JETRO zu kennen, die damit die mit Abstand bekannteste Förderungsorganisation ist (siehe Abbildung 3).<sup>34</sup>

Auf den Plätzen dahinter folgten die Industrie- und Handelskammer (ca. 60%; shōkō-kaigishi), die JICA (60%; Japan International Cooperation Agency) sowie die Organization for Small & Medium Enterprises, Japan (53%; SMRJ).

Parallel wurde auch abgefragt, welche der Institutionen von den Unternehmen in Anspruch genommen wurden. Hier lag ebenfalls die JETRO (32%) an der Spitze, gefolgt von städtischen Banken, der Industrie- und Handelskammer sowie Regionalbanken. Auffällig bei der Anzahl der Nutzungsraten der Institutionen war, dass die Unterschiede zwischen der

---

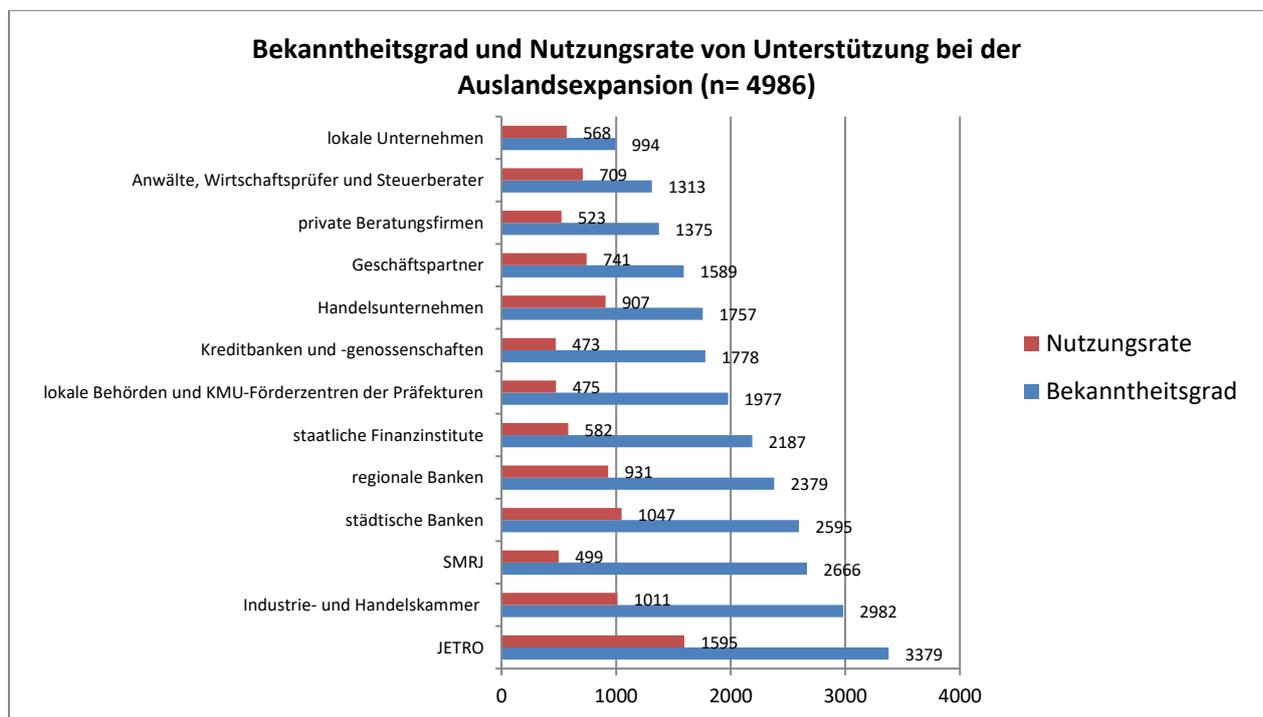
<sup>32</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 35-36

<sup>33</sup> SMEA 2021: I-151. [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>34</sup> SMRJ 2017: 123. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Bekanntheit und der Nutzung sehr groß waren, zum Beispiel bei der JICA.<sup>35</sup> (60% bekannt, aber nur von sechs Prozent genutzt)

Wie diese großen Unterschiede zustande kommen, wurde in der Umfrage nicht näher untersucht, trotzdem lässt sich zumindest schlussfolgern, dass die Gründe nicht in mangelnder Kenntnis dieser Organisationen begründet sind. Auch bei bisher nicht ins Ausland expandierten KMU war der Kenntnisgrad ähnlich hoch, wobei die Anzahl der Nutzung von Angeboten niedriger war.<sup>36</sup> Als relativ gesichert kann aber für diesen Punkt gesagt werden, dass die Hilfsangebote öffentlicher Institutionen nicht voll umfänglich von vielen KMU genutzt werden, auch bei Themen wie dem Risikomanagement.<sup>37</sup>



**Abbildung 3: Bekanntheitsgrad und Nutzungsrate von Institutionen für Auslandsexpansion**

Quelle: erstellt nach SMRJ 2017: 123<sup>38</sup>

In einer Umfrage der JFC waren es meist Kunden oder Finanzinstitute (je 38%), mit denen die KMU in geschäftlichen Beziehungen waren, die als Ansprechpartner in Anspruch genommen wurde, aber besonders bei KMU mit mehr als zwanzig Mitarbeitern war die JETRO unter den

<sup>35</sup> SMRJ 2017: 123, 125.

<sup>36</sup> SMRJ 2017: 124. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).)

<sup>37</sup> SMRJ 2016b: 33. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).)

<sup>38</sup> SMRJ 2017: 123.

ersten drei bis vier Anlaufstellen für Informationen angegeben.<sup>39</sup>

Im Folgenden soll deshalb näher auf die speziellen Angebote und die Entstehung einiger staatlicher Institutionen eingegangen werden.

### **1.6.1 Small Medium Enterprise Agency**

Die Behörde für kleine und mittlere Unternehmen (Small Medium Enterprise Agency) ist das japanische Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie (jp. keizai-sangyô-shô) untergeordnet.<sup>40</sup>

Die oben erwähnte Agency ist seit ihrer Gründung 1948 die zuständige staatliche Behörde für kleine und mittelgroße japanische Unternehmen. Ihr Hauptaugenmerk liegt eher auf der allgemeinen Förderung und Entwicklung dieser Unternehmen, zum Beispiel mittels Beratungsangeboten.

Einzelne einführende Seminare bietet die Agency zu Themen wie dem internationalen Steuersystem. Außerdem arbeitet die Agency eng mit anderen Institutionen wie der SMRJ zusammen, die weitere Projekte für die Auslandsentwicklung kleiner Unternehmen durchführen.<sup>41</sup>

Im Folgenden werden einige Selbstverwaltungskörperschaften (jp. dokuritsu gyôsei hôjin) wie JETRO, SMRJ oder JICA vorgestellt, die ebenfalls die Auslandsinvestitionen von KMU unterstützen.

### **1.6.2 JETRO (Japan External Trade Organization)**

Der Zweck der Japan External Trade Organization hat sich im Laufe der Jahrzehnte nach ihrer Gründung 1958 immer wieder verändert, um den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Zu Beginn in den 1960er Jahren lag der Fokus der Organisation auf der Förderung von Exporten, auch zusammenhängend mit dem „Rahmen für die Liberalisierung von Handel und Wechselkursen“ (Bôeki kawase jiyû-ka keikaku taikô) 1960.

Ab 1973 wurden erstmals Beratungen zu Kapitalinvestitionen im Ausland angeboten.

In den folgenden Jahrzehnten wurden auch Importe nach Japan, die internationale

---

<sup>39</sup> FUJII 2013b: 57. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>40</sup> METI 2021: <https://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/agencies/index.html> (letzter Abruf: 25.10.2021).

<sup>41</sup> SMEA 2022a: <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2021/211210seminar.html> (letzter Abruf: 30.07.2022).

Kooperation mit anderen Ländern und ab den 2000er Jahren auch stärker Freihandelsabkommen unterstützt.<sup>42</sup>

Für Unternehmen im Planungs- und Entscheidungsprozess über eine Direktinvestition im Ausland bietet die JETRO Informationen für verschiedene Schritte an. Von Informationen zu über 60 Nationen weltweit, wie zum Beispiel zu gesetzlichen Regelungen für Investitionen in Deutschland, über Machbarkeitsstudien bis zur endgültigen Investitionsentscheidung.<sup>43</sup>

Weitere Hilfen umfassen Themen wie die Initiierung von Geschäftskontakten, Informationen in einer Datenbank für ausländische Messen, Hilfe bei der Beantwortung rechtlicher Fragen und weitere Serviceangebote.<sup>44</sup> Für KMU sind zum Beispiel auch Angebote wie Schulungen für im Ausland unerfahrene Mitarbeiter oder Hilfen bei Antragsstellungen dabei.<sup>45</sup>

In einer Umfrage zur Bekanntheit öffentlicher Institutionen unter japanischen KMU mit und ohne Auslandsaktivität landete die JETRO mit Abstand auf dem ersten Platz (ca. 70%) (TÔHARA 2019: 163). Damit ist die Organisation die wichtigste und häufig auch erste Anlaufstelle für Unternehmen die Hilfe für Auslandsinvestitionen suchen.

### **1.6.3 SMRJ (SME Support JAPAN)**

Neben den benannten staatlichen Institutionen und der JETRO, der japanischen Industrie- und Handelskammer und der JICA gehört die SMRJ zu den bekanntesten öffentlichen Institutionen für KMU in Bezug auf Auslandsentwicklung (TÔHARA 2019: 163).

Sie bietet auf verschiedene Weise Hilfestellung für KMU an, die international Fuß fassen wollen und zum Beispiel auch Auslandsniederlassungen gründen wollen.

Das „CEO Network Enhancing Project“ zielt auf die Schaffung von Verbindungen zwischen den CEO ausländischer Firmen mit den japanischer KMU. Hier sind Meetings,

---

<sup>42</sup> JETRO 2021b: 1. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/jetro/profile/pdf/changes\\_jetro\\_rev.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/jetro/profile/pdf/changes_jetro_rev.pdf) (letzter Abruf: 23.09.2022).

<sup>43</sup> JETRO 2022a: <https://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/> (letzter Abruf: 01.08.2022).

<sup>44</sup> JETRO 2022b: 11-13. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/services/pdf/jetroservice202208\\_1.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/services/pdf/jetroservice202208_1.pdf) (letzter Abruf: 23.09.2022).

<sup>45</sup> JETRO 2022b: 26, 29.

Firmenbesuche oder Veranstaltungen zum Knüpfen von Kontakten der Kern des Projektes.<sup>46</sup>

Zu den weiteren Leistungen der Organisation zählen u.a. auch das Angebot von Machbarkeitsstudien, Expertenberatung sowie die Zusammenarbeit mit weiteren Organisationen wie der JETRO oder anderen ausländischen Organisationen.<sup>47</sup>

Die Hilfe bei Machbarkeitsstudien umfasst u.a. auch die Besichtigung der inländischen Standorte und potenzieller ausländischer Standorte und die entsandten Experten sollen angepasst an die Produkte und weitere Parameter eine Einschätzung geben. Dabei tragen die KMU selbst nur ein Drittel der Kosten (SMEA 2017: 1, 3).

#### **1.6.4 Japanische Industrie-und Handelskammer (JCCI)**

Die japanische Industrie-und Handelskammer besteht aus verschiedenen kleineren regionalen und lokalen Kammern, die ebenfalls die Auslandsexpansion kleiner und mittelgroßer Unternehmen unterstützen. Unter die Angebote der Handelskammern fällt die Hilfe bei der Entwicklung von Vertriebskanälen durch Nutzung des Online-Handels, die Durchführung von Auslandsreisen und Begutachtungsreisen sowie die Unterstützung eines sicheren Handels der Mitgliedsunternehmen der Industrie-und Handelskammer.<sup>48</sup>

Sie stellt außerdem auf ihrer Homepage eine Übersicht zu Leistungen der verschiedenen Institutionen zur Auslandsexpansion von KMU zur Verfügung. Beginnend bei den ersten Planungen bis zur Vermittlung von ausländischen Praktikanten oder Hilfe bei Business Englisch.<sup>49</sup>

#### **1.6.5 Forderungen von KMU zu Unterstützungsleistungen**

Doch welche Bereiche fehlen kleinen und mittelgroßen Unternehmen beim Thema Auslandsexpansion? Wo haben die Firmen weitere Probleme, adäquat Hilfe zu bekommen?

Etwa die Hälfte der internationalen KMU erhofft sich Unterstützungsleistungen wie Subventionen, Unterstützungssysteme und politische Maßnahmen.<sup>50</sup> Weitere Wünsche waren die Unterstützung bei Teilnahmen an Messen oder Ausstellungen im Ausland (z.B. partielle

---

<sup>46</sup> SMRJ 2021a: <https://www.smrj.go.jp/english/ceo/> (letzter Abruf: 28.10.2021).

<sup>47</sup> SMRJ 2021b: <https://www.smrj.go.jp/english/activities/> (letzter Abruf: 28.10.2021).

<sup>48</sup> JCCI 2021a: 1. [https://drive.google.com/file/d/1hxLOEYpfRg1NjftmK\\_oXGPaIorFJ5G4z/view](https://drive.google.com/file/d/1hxLOEYpfRg1NjftmK_oXGPaIorFJ5G4z/view). (letzter Abruf: 22.12.2021).

<sup>49</sup> JCCI 2021b: <https://www.jcci.or.jp/international/kaigaitenkai.html> (letzter Abruf: 24.12.2021).

<sup>50</sup> SMRJ 2017: 126. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Übernahme von Kosten), Hilfe bei Verträgen und Zahlungen sowie Hilfe bei auftretenden Problemen beim Betrieb vor Ort.<sup>51</sup>

In einer anderen Umfrage nannten KMU in Bezug zum Risikomanagement im Ausland Themen wie Recht, Steuern oder auch Terrorismus und Naturkatastrophen.<sup>52</sup> Insgesamt besteht ein sehr großer Bedarf nach Informationen, die letztendlich für jedes Land anders sind oder anders gewichtet sein können. Auch die Nachfrage nach Handbüchern, Beratungsangeboten und speziell für KMU definierten Leitlinien zu Methoden des Risikomanagements war hoch.<sup>53</sup>

### **1.7 Das Genossenschaftswesen und seine Entwicklung**

Um einen weiteren Akteur der Unterstützung von Kleinbetrieben vorzustellen, soll in diesem Abschnitt auf Genossenschaften in Japan und ihre historische Gründung und Entwicklung eingegangen werden. Denn die ersten Anfänge lassen sich bis in die Meiji-Zeit, teilweise sogar bis in die Kamakura-Zeit zurückverfolgen (HASEGAWA 2017: 136).

Einer der frühesten Zwecke von Genossenschaften war die finanzielle Hilfe mittels Krediten. So konnten Bauern, kleinere Händler oder Handwerker bei Kreditgenossenschaften japanischer Art (jap. „mujin-kô / tanomoshi-kô“) Kapital entleihen aus einer Kasse, in die Mitglieder der Genossenschaft zuvor alle eingezahlt hatten (HEBER 1917: 95-96).

Bemerkenswert ist dabei, dass diese privat organisierten Vereine auch in verschiedenen Notsituationen wie Naturkatastrophen zu Hilfe kamen und wohltätig wurden (HASEGAWA 2017: 136).

Allerdings bewegte sich die Organisation vor der Meiji-Zeit meist im familiären oder nachbarschaftlichen Rahmen mit nur geringer Personenzahl, was u.a. die damals vergleichsweise geringen Zinssätze erklärt (HEBER 1917: 95-96).

In der Regel basierten diese Gemeinschaften auf Spenden und großem gegenseitigen Vertrauen, denn ohne dieses Vertrauen brachen diese Organisationen auch schnell zusammen (HASEGAWA 2017: 136-137).

Das von Ninomiya Sontoku (1787-1856) eingeführte „Hôtoku-System“ („Hôtoku“ kann grob

---

<sup>51</sup> SMRJ 2017: 127.

<sup>52</sup> SMRJ 2016b: 31. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>53</sup> SMRJ 2016b: 31.

mit „Dankbarkeit“ übersetzt werden) und die Gründung von mehreren Gesellschaften bildete dann die erste Art von einfach organisierten Kreditgenossenschaften (shinyô-kinko). Mitte des 19. Jahrhunderts baute er im ländlichen Raum zusammen mit Bauern erste Kreditgenossenschaften auf (KLINEDINST u. SATO 1994: 510; HEBER 1917: 96).

Ähnlich wie es zuvor in Deutschland schon Friedrich Wilhelm Raiffeisen um 1847 bzw. 1862 getan hatte. Auch erste Verkaufsgenossenschaften bildeten sich in der Seidenindustrie (HEBER 1917: 96).

Als wichtige Maßnahme wird die Umwandlung der „Hôtoku-sha“ zu Kreditgenossenschaften gesehen, aus der u.a. die Kakegawa Credit Union (heute: Shimada Kakegawa Shinkin Bank – Shimada Kakegawa shinyô-kinko) hervorging, die älteste Kreditgenossenschaft Japans (HORIKOSHI 1974: 56). Sie wurde von einem Schüler von Ninomiya Sontoku 1879 gegründet.<sup>54</sup>

Die Hilfe der Kreditgenossenschaften bei der Bezuschussung der Kleingewerbe und die Übernahme von kaufmännischen Tätigkeiten für die Mitglieder machte sich später auch in den Gewinnen der Kleinunternehmen bemerkbar und trug zum Mitgliederwachstum der Genossenschaften („sangyô kumiai“) bei. So breitete sich das Genossenschaftswesen in Japan Stück für Stück aus und wurde in der Meiji-Ära dann auch zunehmend politisch aktiv unterstützt. Zwei der einflussreichsten Figuren waren hier Shinagawa Yajirô, der u.a. 1891-92 Innenminister war, und Hirata Tosuke (u.a. Handelsminister von 1902-03), die nach in Deutschland beobachtetem Vorbild der Landwirtschaft mit Genossenschaften helfen wollten. Zwar wurden die ersten Gesetzesvorschläge der beiden Politiker zur Gründung von Kreditgenossenschaften 1890 noch abgelehnt, aber sechzehn Jahre später wurde das erste Genossenschaftsgesetz 1906 verabschiedet (HEBER 1917: 96-98).

Etwa zu dieser Zeit nahmen die Bildung und Zentralisierung der Organisation der Genossenschaften Fahrt auf und mündeten u.a. in der „Vereinigung der Genossenschaften“ 1905. Im September 1911 erreichte diese 80.000 Mitglieder und war 1912 in über achtzig Prozent der Regierungsbezirke Japans mit einer Filiale vertreten (HEBER 1917: 98). Nach Berufszweigen waren kleine Handwerker und Kaufleute mit ca. 5% bzw. 6,5% vertreten,

---

<sup>54</sup> SHIMADA KAKEGAWA SHINKIN BANK 2019. <https://www.sk-shinkin.co.jp/profile/houtoku/> (letzter Abruf: 27.10.2022).

während der Großteil von über achtzig Prozent im landwirtschaftlichen Bereich tätig war (HEBER 1917: 98-99).

Neben den bereits genannten Kredit- und Verkaufsgenossenschaften gab es auch Produktivgenossenschaften, die Hilfsmittel zur Produktion etc. bereitstellten, wie zum Beispiel „Apparate zum Trocknen der Kokons, zum Bleichen des Reises, Zuchttiere, Fischerbarken u.a.m.“. (HEBER 1917: 100) In Bezug auf das verarbeitende Gewerbe konnten (Vor-)Produzenten von Textilien (Webereien und Seidenraupenzüchter) profitieren.

Genossenschaften durften von der japanischen Hypothekenbank und einigen Provinzialbanken Geld ohne Garantien leihen (HEBER 1917: 100).

Von Regierungsseite wurde von der Jahrhundertwende bis in die Zeit nach der Großen Depression Mitte der 1930er Jahre mittels verschiedener Gesetze zu Genossenschaften versucht, die Produktivität kleiner Firmen zu verbessern, Produktionskosten zu senken und die Produktqualität zu steigern (z.B. „Manufacturers‘ Cooperatives Act for Important Goods“-Gesetz über Produktionsgenossenschaften für wichtige Güter (Jûyô Bussan Dôgyô Kumiai Hô” 1900)) (IMAJÔ 2012: 16).

1921 wurde das Gesetz für Industriegenossenschaften erneuert und die zentrale Industriegenossenschaftsbank („Nôrinchûkin“) 1923 von der Regierung gegründet, die besonders Genossenschaften in der Land- und Forstwirtschaft sowie der Fischerei finanzielle Hilfe anbot (KLINEDINST u. SATO 1994: 510).

Nach dem Zweiten Weltkrieg lassen sich sowohl die Wege der „mujin-ko“ als auch der „Shinkin“-Banken weiterverfolgen.

Die „mujin“ spielten auch nach dem 2. Weltkrieg eine wichtige Rolle, wurden aber während der Besatzungszeit nun in „sôgô ginkô“ („mutual bank“-Genossenschaftsbank) umbenannt und 1956 offiziell umgewandelt. Diese Institute entwickelten sich in der Folgezeit dann auch zunehmend zu relativ normalen Banken mit der Spezialisierung auf die finanzielle Unterstützung kleiner und mittelgroßer Unternehmen. In den 1980er Jahren wurden diese dann alle zu normalen Geschäftsbanken umgewandelt (DEKLE u. HAMADA 2000: 85-86).

Die bereits erwähnten „Shinkin“-Banken (Kreditbanken) sind auch heute noch eine Möglichkeit für KMU, an Kapital zu kommen. Die Mitgliedsanforderungen für Unternehmen bei Shinkin-Banken bewegen sich innerhalb der Definition von KMU, mit weniger als 300 Mitarbeitern und einem Firmenkapital von 1,76 Millionen Dollar (ca. 247 Millionen Yen nach aktuellem Wechselkurs). Bei Kreditgenossenschaften liegt die Kapitalobergrenze für Mitglieder noch niedriger bei umgerechnet ca. 117 Millionen Yen (840.000 Dollar). Allerdings haben die genannten Institute auch deutliche Nachteile, wie zum Beispiel ein weniger breites Angebot an Bankautomaten oder –filialen im Vergleich zu städtischen oder lokalen Banken. Außerdem hatten einige der Banken mit Schulden zu kämpfen und KLINEDINST u. SATO kamen während der Heisei-Rezession zu dem Schluss, dass es in Zukunft vermehrt zu Fusionen in dem Sektor kommen werde (KLINEDINST u. SATO 1994: 513-514). Ein Beispiel dafür ist die erwähnte Kakegawa Shinkin Bank, die 2019 mit der Shimada Shinkin Bank fusionierte.<sup>55</sup>

Das Genossenschaftswesen in Japan hat sich also bis in die heutige Zeit hinein in verschiedenen Ausprägungen entwickelt und wird auch in Bezug auf die Auslandsentwicklung von KMU in Anspruch genommen. (siehe Abbildung 3)

## **2 Chronologische Entwicklung der japanischen Forschung**

In diesem Abschnitt sollen die Schwerpunkte der japanischen Forschung zum Themenkomplex KMU chronologisch dargestellt und kurz erläutert werden. Gab es sichtbare Veränderungen bei den Interessensgebieten? Lassen sich Zusammenhänge mit der gesamtwirtschaftlichen Situation erkennen?

Wann die Erforschung kleiner und mittelgroßer Unternehmen in der japanischen Wissenschaft genau begann, ist umstritten.

Eines der ersten bekannten Ereignisse, bei dem KMU als Diskussions- und Forschungsobjekt besprochen wurden, war die Jahreskonferenz der japanischen akademischen Gesellschaft für Sozialpolitik („shakai seisaku gakkai“) im Jahr 1917. Sie gab der damaligen Versammlung den Titel „Probleme der Kleinindustrie“, worüber Ueda Teijiro, einer der Pioniere der

---

<sup>55</sup> SHIMADA KAKEGAWA SHINKIN BANK 2019. <https://www.sk-shinkin.co.jp/profile/houtoku/> (letzter Abruf: 27.10.2022).

Betriebswirtschaftslehre in Japan, einen Bericht verfasste.<sup>56</sup>

In dieser Debatte ging es besonders um die Diskussion, ob der Staat in die missliche Lage vieler KMU eingreifen sollte oder ob die Unternehmen sich aus eigener Kraft an die gegebenen Verhältnisse anpassen sollen, wie zum Beispiel die von Ueda vertretene Meinung, die eindeutig in die neoliberale Richtung ging und sich gegen den Eingriff des Staates aussprach.<sup>57</sup>

Wie im unten folgenden Abschnitt zur Entwicklung der japanischen Auslandsinvestitionen dargestellt wird, waren die ersten zwei Jahrzehnte der Nachkriegszeit Japans von anderen wirtschaftlichen Themen wie dem Wiederaufbau und der Stabilisierung der japanischen Wirtschaft geprägt. Dementsprechend gab es zwar bereits in den 1950er und 1960er Jahren japanischsprachige Forschungsaufsätze, die sich mit Direktinvestitionen beschäftigten, aber in der Regel von US-amerikanischen Unternehmen. Erst ab 1969 tauchen dann mehr und mehr Monografien und Aufsätze zu Auslandsinvestitionen aus Japan auf, allerdings waren diese nicht frei online verfügbar.

Bezüglich japanischer Direktinvestitionen allgemein stellte KOJIMA Kiyoshi in seinem Aufsatz von 1971 („kaigai chokusetsu tōshi no riron: amerika-gata to nihon-gata“) erste Überlegungen über japanische Investitionen auf der einen und Auslandsinvestitionen amerikanischer Art auf der anderen Seite an. Ein verfügbarer Aufsatz zu Beginn der 1970er Jahre beschäftigte sich erstmals mit Auslandsinvestitionen japanischer Kleinunternehmen, besonders auch veranlasst durch die Aufkündigung des Goldstandards durch die amerikanische Regierung unter Nixon (Nixon-Schock) 1971. 1973 wurden die Wechselkurse freigegeben.

Der Wirtschaftswissenschaftler WATANABE Mutsumi ging in seinem Journalartikel „keizai no kokusai-ka to chūshō-kigyō keiei no taiō“ (Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Reaktion der KMU-Betriebe) als einer der ersten Forscher auf die Folgen dieser Entscheidung

---

<sup>56</sup> MITSUI 2012: 5. <http://www2.odn.ne.jp/mitsui05/imitsui/MitsuiKASB2012c.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022). ; WATANABE 2008: 125. [http://wwwbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no8\\_4/12\\_WATANABE.pdf](http://wwwbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no8_4/12_WATANABE.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>57</sup> MITSUI 2012: 5.

ein. Schon zu diesem Zeitpunkt nach der ersten Yen-Erhöhung um 16,88% im Dezember 1971 wies er auf die zu erwartenden starken Auswirkungen auf den KMU-Sektor hin, die sehr stark von Exporten abhängig waren (WATANABE 1973: 66). Neben der Diversifizierung oder Umstellung von Produktlinien (als Beispiel nannte er u.a. Kronleuchterteile statt Christbaumkugeln) war auch die Verlagerung ins Ausland ein Vorschlag (WATANABE 1973: 67).

Bei einigen KMU würde sich nun langsam die Erkenntnis durchsetzen, dass nur die Expansion ins Ausland und der Export von dortigen Standorten einen Ausweg aus dem beginnenden Zusammenbruch des bisherigen wirtschaftlichen Umfelds böten. Erste statistische Werte zeigten, dass knapp ein Drittel der Gesamtinvestitionen des verarbeitenden Gewerbes von KMU in das Ausland floßen. Zielländer waren zu diesem Zeitpunkt Taiwan (39%) und Südkorea (16%) und zu 88% gingen die Auslandsinvestitionen der Industrie nach Asien. Motive waren besonders die Marktöffnung und die Eröffnung von Exportbasen, um in Drittstaaten oder nach Japan zurück zu exportieren (WATANABE 1973: 72-73).

## **2.1 1980-1990**

In den 1980er Jahren verbesserte sich das Forschungsumfeld für Forschungen zu KMU u.a. durch die Gründung der Japan Academy of Small Business Studies (nihon chûshô-kigyô gakkai). Thematische Auseinandersetzungen zu KMU in Bezug zu Internationalisierung und Stellung der japanischen KMU im internationalen Vergleich wurden nun häufiger in Veröffentlichungen der gerade genannten Gesellschaft angegangen, zum Beispiel 1982, 1986 oder 1990.<sup>58</sup> Insgesamt vier Forschungskongresse der Gesellschaft setzten sich mit den Themen Internationalisierung oder internationalen Vergleichen auseinander.<sup>59</sup>

Gleichzeitig wurden das Zulieferersystem und die Verbindungen zwischen kleinen und großen Unternehmen nun positiv interpretiert, höchstwahrscheinlich auch wegen der Erfolge der japanischen Exportwirtschaft.<sup>60</sup> Insgesamt veränderte sich nun auch die Betrachtung von KMU weg von dem nur mit Problemen behafteten Wirtschaftsobjekt hin zum Beitrag, den

---

<sup>58</sup> WATANABE 2008: 128. [http://www.biz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no8\\_4/12\\_WATANABE.pdf](http://www.biz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no8_4/12_WATANABE.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>59</sup> WATANABE 2008: 129.

<sup>60</sup> MITSUI 2012: 8. <http://www2.odn.ne.jp/mitsui05/imitsui/MitsuiKASB2012c.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

KMU für die Wirtschaft leisten können.<sup>61</sup>

In den 1980er Jahren wurde besonders die Form und Funktion der Auslandsinvestition für die KMU untersucht. (z.B. MURAKAMI 1981) Am aktivsten zeigte sich MURAKAMI Atsushi mit mehreren Beiträgen (1980,1981 und 1987).

MURAKAMI legte in seinem 1980 in einem japanischen Fachjournal veröffentlichten Aufsatz „Keizai no kokusai-ka to chûshô kigyô“ („Die Internationalisierung der Wirtschaft und KMU“) die historische Entwicklung des Investitionsumfeldes der japanischen Unternehmen von 1950 bis 1980 dar. Außerdem untersuchte er anhand von Daten der Direktinvestitionen von KMU (Wertpapierkäufe) und deren geographischer und branchenspezifischer Verteilung Charakteristika der Investitionen bis zum Jahr 1980.

Während laut seinen Ausführungen die Internationalisierung von Unternehmen in den 1950er Jahren noch keine Rolle spielte (MURAKAMI 1980: 101), so änderten sich die Umweltbedingungen für die Firmen in den 1960er Jahren nun Stück für Stück hin zu einer Liberalisierung des wirtschaftlichen Geschehens. Import- und Zollbeschränkungen nach Japan fielen auf Druck des Auslands (besonders der USA) nach und nach, zusätzlich zu den bereits erwähnten Auswirkungen des „Nixon-Schocks“ Anfang der 1970er Jahre.

Erste Zahlen zur Entwicklung in den 1960er bis 1970er Jahren der Auslandsinvestitionen der KMU bietet seine Arbeit ebenfalls. Seit 1966 zeigte sich eine Wachstumstendenz, während von 1972 zu 1973 ein erster Höhepunkt und extrem starker Zuwachs der damaligen Zeit erreicht wird. Auch auf die geographische und industrielle Verteilung geht der Aufsatz ein. Interessant ist dabei der Wandel von starken Investitionen nach Asien bis zu Beginn der 1970er Jahre und einem Umschwung zu mehr Investitionen in die USA im Laufe der 1970er Jahre, während Asien hier zwischenzeitlich sinkende Investitionsquoten verzeichnet. Branchentechnisch sind besonders die Textil- und Maschinenbaubranche in den 1970er Jahren auffällig. Die Textilindustrie war stark von Exportrückgängen und dem Import von Konkurrenzprodukten aus dem nahen asiatischen Ausland getroffen und reagierte mit Investitionen, besonders Südkorea war nach der Schließung des Grundlagenvertrags 1965

---

<sup>61</sup> WATANABE 2008: 129

wieder ein vielversprechendes Ziel geworden (MURAKAMI 1980: 113-114,116,119).

Er deutete auch bereits den Charakter der Direktinvestitionen an, in denen Teilersteller im Bereich der Elektronikindustrie oder Firmen mit verschiedenen Verarbeitungsschritten zu japanischen Hauptherstellern vor Ort wandern (MURAKAMI 1980: 120).

In einem weiteren Aufsatz ein Jahr später ging Murakami erneut auf die Investitionen einiger KMU ein und charakterisierte zwei Arten von Investitionen in den 1970er Jahren. Einerseits um die Jahre 1972-73 herum, als Hersteller im Leichtindustriesektor relativ unabhängig von anderen Unternehmen in Südkorea investierten. Charakteristisch für diese Industrie sei sowohl das eher niedrige erforderliche Technologieniveau als auch ein kurzer Produktionsprozess, wodurch günstige und eher gering qualifizierte Arbeitskräfte den Unternehmen ausreichten (MURAKAMI 1981: 338).

Die Auslandsinvestitionen dieser Unternehmen zielten darauf ab, Standortvorteile wie günstige und qualifizierte Arbeitskräfte zu nutzen, die man durch die Veränderungen der globalen Wirtschaftslage (Aufholprozess asiatischer Entwicklungsländer, Währungsaufwertung) verloren hatte, um dann wieder eine „Industrie mit komparativen Vorteilen“ (hikaku yûi sangyô) zu werden oder wie Murakami es ausdrückte, als diese „wiedergeboren“ (saisei suru) zu werden (MURAKAMI 1981: 343).

Beim zweiten Typus seien es besonders KMU-Komponentenhersteller um 1978-79 gewesen, die stark nach Singapur expandierten. Diese gehörten zur Branche für elektrische Maschinen, besonders Haushaltsgeräthersteller. Diese definierten sich durch ihre pyramidenförmige Produktionsstruktur mit vielen Unterauftragsnehmern, die um einen großen Hersteller konzentriert agieren. Im Gegensatz zu Typ eins sei hier das technologische Anforderungsprofil hoch und das KMU sei Teil einer langen Verzweigung von Teilerstellern. Ähnlich wie bei Typ eins wurden auch hier die arbeitsintensiven Prozesse ins Ausland verlagert. Aufgrund von Defiziten der Unternehmen des Gastlandes, die Elektromaschinenhersteller bei Kriterien wie passender Qualität oder Lieferzeit ausreichend zu versorgen, zogen japanische Teilersteller Ende der 1970er Jahre zu ihren Kunden ins Ausland. Murakami fasste das Investitionsverhalten dieser KMU so zusammen, dass es in

erster Linie von Pull-Faktoren des Gastlandes bestimmt sei (MURAKAMI 1981: 338,343-344).

Die Folgen von Lohnerhöhungen in den Gastländern (z.B. in Südkorea), nämlich den Rückzug bzw. Umzug der Investitionen in andere Länder, erwähnte der Aufsatz ebenfalls (MURAKAMI 1981: 344).

Die Yen-Aufwertung nach dem Plaza-Abkommen 1985 brachte nun auch endgültig das bisher exportorientierte japanische System dazu, neue Wege (ins Ausland) zu beschreiten.

1987 untersuchte MURAKAMI dann sogenannte „strukturell geschwächte Industrien“ (jp. kôzô fukyo gyôshu) in Japan, womit er zu diesem Zeitpunkt besonders die arbeitsintensive Leichtindustrie (Textilindustrie) bezeichnete. Diese hätte durch den Aufholprozess der asiatischen Schwellenländer, der Ölkrisen in den 1970er Jahren und die stetige Erhöhung des Yen-Wechselkurses sowie Auswirkungen des schnellen Wirtschaftswachstums seit Mitte der 1950er Jahre (Arbeitskräftemangel und Lohnanstiege) ihre komparativen Vorteile in Japan im Laufe der Zeit verloren (MURAKAMI 1987: 1-2). Gerade in der Textilbranche wurden viele Verarbeitungsschritte durch KMU durchgeführt und diese mussten auf die geänderten Umweltbedingungen reagieren (MURAKAMI 1987: 4).

An zwei Fallbeispielen der Textilbranche zeigte er den kontinuierlichen Internationalisierungsprozess mittels ausländischer Direktinvestitionen kleiner Unternehmen, in der teilweise die komplette Produktion ins Ausland verlagert wurde. Ein Hersteller von Schuhen konnte die starken Lohnanstiege und den Arbeitskräftemangel in den 1960er Jahren nicht mehr kompensieren und lagerte dann über die Stationen Taiwan (1967) -> Südkorea (1973) -> Philippinen (1979) und China (1983) seine Produktion um (MURAKAMI 1987: 13-14). Sehr schön zu sehen war an diesem Beispiel auch die Wanderung der Investitionen, da Standorte in Taiwan oder Südkorea im Laufe der Zeit geschlossen wurden.

Zu Rückzugsfaktoren bei ausländischen Direktinvestitionen veröffentlichte IMAKI Hidekazu 1987 einen Aufsatz, in dem er auch auf Faktoren für KMU einging. Dabei stellte er auch die Gründe für die Durchführung der Auslandsexpansion und den Abbruch der Expansion gegenüber. Zwar seien viele KMU auf Wunsch der Partner ins Ausland gekommen, aber

auftretende Differenzen mit dem Partner führten zum Teil dann auch zum Rückzug. Es lässt sich darüber spekulieren, in welchem Bereich diese Differenzen auftraten, seien es mögliche Probleme in der Kommunikation, unterschiedliche strategische Ausrichtungen oder andere Ursachen. Zusammen mit Nachfragedefiziten führten diese Probleme dann zu der Entscheidung, das Geschäft vor Ort zu beenden.

Ein grundlegendes Problem sah IMAKI hier in nur unzureichend durchgeführten Machbarkeitsstudien vor der Investition, welche unter Umständen zu einer zu optimistischen Aussicht auf die Geschäftsmöglichkeiten oder -bedingungen führte (IMAKI 1987: 84).

Weitere Rückzugsgründe wirtschaftlicher Natur (Lohnkostenanstieg vor Ort vs. Sicherung kostengünstiger Arbeitskräfte; Ausweitung Vertriebskanäle vs. Nachfrageflaute/Marketingprobleme), waren eher weniger KMU-spezifisch, nichtsdestotrotz häufig auftretende Gründe (IMAKI 1987: 84).

## **2.2 1990-2000**

Anfang bis Mitte der 1990er Jahre erfolgten weitere Fallstudien über japanischen KMU in Malaysia (YONEKURA 1993 u. 1994) und Untersuchungen zu Investitionen nach Thailand (ADACHI 1994).

YONEKURA Minoru fasste sehr detailliert den kompletten Planungs- und Entscheidungsprozess eines Herstellers von Schlauchanschlüssen für Klimaanlage, Bremsschläuche und Servolenkungen, also mit Verbindung zur Automobilindustrie, zusammen. Er führte Interviews und einen Fragebogen mit Mitarbeitern in der japanischen Zentrale und der ausländischen Tochtergesellschaft durch (YONEKURA 1993: 239-240).

Zwei Hauptmotive für die Expansion benannte der Präsident des Unternehmens. Erstens die Aufwertung des Yen, die bereits wie erwähnt mit dem Nixon-Schock Anfang der 1970er Jahre begann und etwaige Pläne auf den Export aus Japan zu setzen für die Zukunft unmöglich erschienen ließen (YONEKURA 1993: 240-241).

Zweitens sei es seit seiner Kindheit ein Traum gewesen, ins Ausland (hier in die Vereinigten Staaten) zu gehen. Von ersten Auslandsreisen zur Auswahl des Gastlandes 1980 bis zur

Gründung des Unternehmens in Malaysia im Dezember 1987 nahmen allein die Voruntersuchungen fünf Jahre in Anspruch (YONEKURA 1993: 241-244).

ADACHI Fumihiko (1994) ging in einem seiner Aufsätze auf die Direktinvestitionen japanischer KMU und den Technologietransfer nach Thailand ein. Darin beleuchtete er u.a. die Motive des Gastlandes und die sich in mehreren Phasen entwickelnden Direktinvestitionsflüsse von 1985 bis 1990 zwischen Japan und anderen asiatischen Ländern.

NAKAHARA Hideto (1994) untersuchte neben der historischen Entwicklung der Auslandsinvestitionen von KMU ebenfalls den internationalen Technologietransfer.

DRUMMOND (1995) ging zunächst auf die Bedeutung der KMU in der japanischen Wirtschaft ein und stellte auch deutliche Unterschiede bei der (geringeren) Produktivität der KMU gegenüber Großunternehmen fest, sowie dass diese deutlich stärker von Konjunkturabschwüngen getroffen werden. Große Abstände gab es zum Beispiel bei Transportmaschinen oder Elektromaschinen.

Bei einigen wenigen Branchen lag die Produktivität der Klein- und Großunternehmen allerdings näher beieinander, gerade in eher kleineren wie der Textil- oder Möbelindustrie (DRUMMOND 1995: 84).

Er stellte anschaulich dar, wie sich die Auslandsinvestitionen von japanischen KMU von den 1980er Jahren bis Mitte der 1990er Jahre entwickelten und welche Ursachen diese Entwicklung hatte. Bei den Ursachen für die nun zunehmenden Investitionen stellte er sechs Hauptpunkte vor.

Die Globalisierung japanischer Großunternehmen und ihr Einfluss auf KMU wurden als erster Punkt genannt. KMU, die bereits in den Keiretsu-Strukturen eines Großunternehmens verankert waren, wurden durch die Bewegung des Großkonzerns mitgezogen. Insgesamt führte diese Entwicklung zu zwei weiteren Dingen. Einerseits mussten die KMU nun umso mehr ihre internationale Konkurrenzfähigkeit unter Beweis stellen, um ihre Kunden zu halten. Andererseits wirkte die Entwicklung der Großunternehmen auch inspirierend auf einige KMU, die nun ebenfalls ausländische Märkte ansteuerten (DRUMMOND 1995: 88). Im

Endeffekt mussten Großunternehmen mit Beginn der Rezession Ende der 1980er Jahre auch vermehrt Kosten einsparen, besonders bei den Lohnkosten, aber auch der Auswahl der Subunternehmer. Auch dies wirkte sich auf die japanischen KMU aus.

Als zweiten Punkt nennt Drummond den starken Anstieg des Yen-Wechselkurses, der im späteren Kapitel (5.1) ausführlich behandelt wird. Als weitere Punkte werden der Arbeitskräftemangel in der Hochkonjunkturphase, die wachsende Konkurrenz durch Importprodukte, die schwache Konjunktur in Japan sowie das Bewusstsein für Umweltprobleme weltweit genannt, wobei die beiden Punkte Wechselkurs und Globalisierung der Großunternehmen bei ihrem Einfluss auf KMU hervorstachen.

Außerdem ging er auf die netzwerkartigen Strukturen (z.B. Keiretsu) ein, in denen viele KMU agieren, sich aber durch die Globalisierungsbewegung ihrer Partner auch neuen Herausforderungen gegenübersehen. Auch neue Partner und Kooperationen zur Internationalisierung werden nun gesucht. Im letzten Abschnitt werden Hilfen der japanischen Politik und öffentlicher Institutionen, wie bei der Finanzierung oder Informationsbeschaffung, besprochen.

1996 legte ÔSHIRO Hajime erste regionale Fallstudien zu KMU aus der Präfektur Okinawa vor. Er dokumentierte einen deutlichen Zuwachs der Auslandsinvestitionen von kleinen und mittelgroßen Unternehmen Anfang der 1990er Jahre, die alle nach Asien bzw. mehrheitlich in die Volksrepublik China flossen. Neben den häufig genannten Beweggründen wie Rohstoffreichtum oder der Verfügbarkeit von günstigen, qualifizierten Arbeitskräften, tauchte in diesem Fall auch die Verfügbarkeit von regelmäßigen Schiffsverbindungen auf (ÔSHIRO 1996: 269). Je nach geographischer Lage der Präfektur können also auch spezielle Gründe zusätzlich den Ausschlag zu der Investition in einem bestimmten Land oder einer bestimmten Region geben.

1995 führte YONEKURA eine weitere Umfrage per Fragebogen unter 120 KMU-Zulieferern der Automobil- und Elektronikindustrie durch (29 Antworten). Die Auslandsexpansion der antwortenden Unternehmen fand in erster Linie zwischen 1986-90 statt und konzentrierte sich passend zu vorherigen Forschungsergebnissen auf Asien und die USA.

Bei den Motiven der jeweiligen Branchen gab es starke Einigkeit beim Motiv, günstige Arbeitskräfte im Gastland zu finden. Für die Automobilindustrie war am stärksten die Erschließung von ausländischen Märkten das Ziel. YONEKURA wies darauf hin, dass das Expansionsmuster der Elektronikindustrie demjenigen anderer arbeitsintensiver Branchen (z.B. Textilindustrie) ähnelt (YONEKURA 1997: 52-53).

Ein auffälliges Ergebnis zu Vorrecherchen der KMU zu einer möglichen Auslandsinvestition war, dass über achtzig Prozent diese in Eigenregie durchführten. Hierbei waren an erster Stelle Informationen über Arbeitskräfte und der Zustand der Infrastruktur Hauptrecherchethemen. Auch in diesem Punkt zeigten die Zulieferer der Automobilindustrie, passend zum Hauptmotiv, ein stärkeres Interesse an dem jeweiligen Markt (Größe und Merkmale) (YONEKURA 1997: 53).

Auch der Frage, inwieweit die Auslandsexpansion in Zusammenhang mit Kunden oder anderen Zuliefererunternehmen stand, ging die Umfrage nach. Hierbei antworteten bei der Elektronikindustrie häufiger Unternehmen, dass sie dem Wunsch von Zulieferern entgegengekommen waren, ins Ausland zu kommen. Allerdings bekamen diese Unternehmen nur in 25% der Fälle bei der Investition Unterstützung (z.B. bei der Recherche oder Betriebsführung) und auch im Geschäftsverkehr gab es keine besondere „Belohnung“ für das Engagement des Kleinunternehmens (YONEKURA 1997: 54).

In Bezug auf eine mögliche Aushöhlung der Binnenwirtschaft ging der Trend eindeutig zu einem Sinken der Inlandsproduktionsmengen bei beiden Zuliefererbranchen. Als Reaktion fingen viele der KMU an, sich auf die Entwicklung neuer Produkte zu konzentrieren (YONEKURA 1997: 54).

Als häufigste Probleme vor Ort nannten beide Branchen die Suche nach passendem Personal wie Führungskräfte oder technisches Personal (z.B. Ingenieure).

Beim angestellten Personal war besonders bei den befragten Autozulieferern die Sprache für die japanischen Mitarbeiter ein großes Problem. (80%) Beide Branchen nannten außerdem Mängel bei Qualität und Loyalität sowie eine hohe Fluktuationsrate (YONEKURA 1997: 56,59).

Bezogen auf das Niveau der Produktionsanlagen gaben über 80% der Automobilzulieferer an, ein ähnliches Niveau auch im Ausland zur Verfügung zu haben, während es bei den Elektronikherstellern zumindest knapp über die Hälfte der Firmen war. Allerdings sei die „Leistung“ der Standorte in Bezug auf die Bereiche Kosten, Qualität, Fehlerquote, Liefersystem etc. insgesamt in der Regel niedriger (YONEKURA 1997: 56).

In den Gastländern arbeiten die KMU-Tochterunternehmen beider Branchen häufig mit japanischen Firmen zusammen und schließen dabei langfristige Verträge ab (YONEKURA 1997: 58).

Bei der Frage, ob die Zulieferer allein oder in einer Joint-Venture-Partnerschaft ihr Tochterunternehmen führen, gaben alle sechs Autozulieferer ein Joint-Venture an, während es bei der Elektrobranche 47% waren. Mehrere Vorteile von Joint-Ventures wie bei der Einstellung lokaler Mitarbeiter, besseren Zugang zu Rohstoffen oder Marktzugang ließen diese FDI-Form attraktiv für die KMU werden (YONEKURA 1997: 60). Zu beachten ist dabei allerdings auch, dass die Wahl für ein vollständig eigenständiges Tochterunternehmen in manchen Gastländern politisch eingegrenzt sein kann.

Der überwiegende Anteil der Unternehmen bewertete seine Auslandsinvestition als „erfolgreich“. Besonders in der Elektronikzulieferergruppe (93,8%) fiel das Fazit sehr positiv aus. Begründet wurde der Erfolg u.a. mit dem richtigen Zeitpunkt für den Markteintritt, den Bemühungen der Führungskräfte, sowie je nach Branche den guten Partnern und der verstärkten Auslandsexpansion von Zulieferern (YONEKURA 1997: 61).

Dementsprechend planten besonders bei den Automobilzulieferern viele Teilnehmer weitere Auslandsinvestitionen in weiteren Ländern (83,3%) und um die Hälfte beider Branchen wollte mehr in die bestehenden Standorte investieren.

### **2.3 2000-2010**

Auch in den 2000er Jahren stieg das Forschungsinteresse an der Thematik weiter, während Auswirkungen der Globalisierung wie die drohende Aushöhlung der Industrie und regionalen Wirtschaft in Japan weiter stark diskutiert wurden (z.B. YOSHIDA 2002).

Weitere Fallbeispiele (KITAJIMA 2003, MIKI 2007) wurden ebenfalls analysiert.

Mit dem nun rasant wachsenden Markt in China und der Öffnung für Investitionen, bekam die Debatte um die Aushöhlung der japanischen Industrie neuen Wind. Die sich weiter verschärfenden wirtschaftlichen Umweltbedingungen für die KMU des verarbeitenden Gewerbes wurden zum Anlass genommen, weitere Forschungen anzustellen. Kitajima befragte zwei Hersteller aus Nagano, die Ende der 1980er bis Anfang der 1990er Jahre nach Malaysia expandiert waren. Nun stand nicht mehr der Lohnunterschied zwischen Japan und dem Ausland im Fokus, sondern der Lohnvergleich zwischen verschiedenen Gastländern.<sup>62</sup>

Dabei reagierte ein Hersteller auf Preissenkungsforderungen mit der Mechanisierung seiner Fabrik und entließ einige Mitarbeiter.<sup>63</sup> Im Nachhinein betrachtete der Hersteller 2010 die Fabrik und besitzt aktuell keinen Auslandsstandort mehr. (Ono Gomu Kôgyô)

Der zweite vorgestellte Fall war ein Teilersteller von Elektronikprodukten wie Festplatten oder Druckern. Seine Standorte verteilten sich in mehreren Ländern Südostasiens mit jeweils verschiedenen Arbeitsschritten bzw- funktionen je Standort.<sup>64</sup>

KAWASAKI (2004) dokumentierte den Fall eines Herstellers mit Verbindung zur Haushaltsgeräteindustrie. Dieser expandierte bereits 1972 nach Südkorea und gründete im Verlauf der Jahrzehnte weitere Standorte (Singapur 1976, 1988 Malaysia, 1989 Hongkong/China, 1994 Indonesien). Allerdings musste der Hersteller wegen gestiegener Lohnkosten und Streiks seine Fabrik in Südkorea schließen. Ähnlich erging es 1997 dem Werk in Singapur, und auch die Standorte in Malaysia und Indonesien gerieten unter Druck durch die stärker gewordene chinesische Konkurrenz und die zunehmenden Investitionen nach China. (KAWASAKI 2004: 26-32)

TOMAE (2004) führte eine Untersuchung mittels Interviews und eine Umfrage zur Internationalisierung von KMU des verarbeitenden Gewerbes durch in der Präfektur Okayama. Dabei stellte er heraus, dass über 80% der Teilnehmer eher aus passiven Gründen

---

<sup>62</sup> KITAJIMA 2003: 28.

[https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/pdf/2002\\_02\\_09\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/pdf/2002_02_09_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>63</sup> KITAJIMA 2003: 31.

<sup>64</sup> KITAJIMA 2003: 32.

ins Ausland expandierten, um Kosten zu senken (68%) oder der Forderung von Kunden (16%) nachzukommen. Auffällig war auch, dass die Hauptbezugsquellen der Unternehmen für ihre Investition (japanische) Kundenunternehmen waren und Behörden wie die JETRO scheinbar überhaupt keine Rolle spielten. Bei der Form der Auslandsinvestition wählten die KMU häufiger risikoärmere Varianten wie eine Auftragsfertigung oder Joint-Ventures. Die Mehrheit der Unternehmen war mit dem Ergebnis der Expansion zufrieden (TOMAE 2004: 38-41).

Bei zwei Fallbeispielen stellte TOMAE die unterschiedliche Motivation bei KMU heraus. Während die erste Firma zur Kostensenkung in einem chinesischen Industriegebiet nah beim Kunden gründete, entwickelte sich das Interesse des Präsidenten der zweiten Firma während einer beruflichen Tätigkeit in den USA. In beiden Fällen sammelten die Präsidenten in Eigenregie Informationen für das Engagement (TOMAE 2004: 44-45).

Die Frage, wie sich die KMU in der immer schneller verlaufenden Globalisierung der Weltwirtschaft um sie herum behaupten können, wurde sehr stark diskutiert (YOSHIDA 2009).

Dabei hob YOSHIDA in mehreren Aufsätzen der 2000er Jahre die negativen Folgen für die meisten KMU in Japan hervor, deren Anzahl sich seit einem Höchstwert im Jahr 1986 kontinuierlich verringert und gerade Kleinstfirmen mit nur wenigen Mitarbeitern in Existenznot bringt. Außerdem war er besorgt über den drohenden „endlosen“ („saigen no nai“) Kostenwettbewerb mit der Konkurrenz aus China und anderen asiatischen Ländern, der letztendlich die Existenz vieler Kleinunternehmen gefährdet. (YOSHIDA 2009: 26) Zuvor hatte er die internationale Expansion für KMU allerdings auch als Option benannt (YOSHIDA 2002: 26-28,46).

Im Gegensatz zu anderen westlichen Ländern bzw. Regionen (die USA oder nach Europa) seien die Investitionen nach Japan nur gering und dementsprechend geschieht eine einseitige Verlagerung ins Ausland aus japanischer Sicht (YOSHIDA 2009: 22).

Er forderte u.a. einen Umbau der KMU-Agency und eine stärker auf sie ausgerichtete Politik, als dies in den letzten Jahrzehnten der Fall gewesen sei. U.a. seien die Ausgaben der Politik

für KMU seit Anfang der 1980er Jahre rückläufig (YOSHIDA 2009: 42).

Welche Faktoren zum Anstieg der FDI japanischer KMU in den 1980er Jahren und im weiteren Verlauf bis Mitte der 1990er Jahre eine Rolle spielten, untersuchten URATA u. KAWAI (2000). Außerdem untersuchten sie die Signifikanz der einzelnen Faktoren in verschiedenen Teilbranchen des verarbeitenden Gewerbes, auch differenziert nach Entwicklungs- oder Industrieland.

Inwieweit neben der Produktivität eines kleinen oder mittelgroßen Unternehmens auch die internationale Erfahrung des Firmenpräsidenten und seine Risikobereitschaft sowie seine Zeitpräferenz eine Rolle bei der Internationalisierung spielen, untersuchten TODO u. SATO (2014). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass ein risikobereiter Entscheidungsträger mit vorhandener Erfahrung die Wahrscheinlichkeit einer Internationalisierung erhöht.<sup>65</sup>

Laut TANGE (2015a: 31) fehlte es der japanischen Forschung aber oft an Fallstudien mit Primärinformationen und auch große quantitative Studien fehlten. Auch der Untersuchungszeitraum sei mit den 1990ern bis in die frühen 2000er Jahre recht alt.

MOTOHASHI (2006) untersuchte die Auswirkungen von FDI auf die inländische Produktion und befand, dass besonders KMU eher profitieren.<sup>66</sup> Bedeutende negative Auswirkungen konnte er dagegen nicht feststellen.<sup>67</sup>

Dagegen hob YOSHIDA (2004) die negativen Konsequenzen der Entwicklung der Globalisierung auf den japanischen (KMU-)Industriesektor hervor, betonte den steigenden Anteil der Bankrotte von 1987-2004 (YOSHIDA 2004: 16).

Ein umfangreicher Bericht des Mizuho Research Institute von 2008 beschäftigte sich schwerpunktmäßig mit der zunehmenden Expansion von KMU nach China ab Ende der 1980er Jahre, u.a. auch aus Japan. Diese verlief von japanischer Seite in mehreren Wellen mit jeweiligen Höhepunkten in den Jahren 1989, 1995 und 2002. Im verarbeitenden Sektor waren

---

<sup>65</sup> TODO u. SATO 2014: 236. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2014.08.001> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>66</sup> MOTOHASHI 2006: 12. <http://www.mo.t.u-tokyo.ac.jp/seika/files/APPC-paper.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>67</sup> MOTOHASHI 2006: 12-13.

hier an erster Stelle KMU aus den Bereichen Chemie, Pharmazie, dem Maschinensektor und der Elektrogeräteindustrie am aktivsten. Deutlich ist hier auch die Mehrheit bei der Anzahl gegründeter Zweigstellen des verarbeitenden Gewerbes im Vergleich zum nicht-verarbeitenden Bereich.<sup>68</sup>

Das Institut befragte in China investierende KMU nach der Situation ihrer Tochterunternehmen vor Ort. Insgesamt blickte der überwiegende Anteil der Firmen positiv auf das Auslandsengagement und die finanzielle Lage der Auslandsstandorte, allerdings mit Sorge auf den sich verschärfenden Wettbewerb. Nichtsdestotrotz waren die meisten Unternehmen vom chinesischen Standort und seinen Wettbewerbsvorteilen überzeugt. Nur wenige Firmen zogen eine Verlegung von China in andere Entwicklungsländer, wie zum Beispiel nach Vietnam, in Betracht.<sup>69</sup> Einige „Pull“-Faktoren wie Industrieagglomerationen oder die FDI-Politik Chinas mit der Gewährung steuerlicher Vergünstigungen für ausländische Investoren wurden ebenfalls beleuchtet.<sup>70</sup>

Manche Trends zu steigenden Löhnen oder die Einführung eines neuen Gewerkschaftsgesetzes im Januar 2008 in der Volksrepublik waren allerdings problematisch aus KMU-Perspektive, ähnlich wie die Möglichkeiten, sich finanzielle Unterstützung von Finanzinstitutionen oder direkt am Aktienmarkt zu beschaffen.<sup>71</sup>

In einem weiteren großen Abschnitt des Berichts wurden fünf Fallbeispiele japanischer KMU in China vorgestellt, der Hintergrund ihrer Investition erläutert, ihre Situation und ihre Betriebsziele in China beschrieben und sie wurden nach Erfolgsfaktoren aus ihrer Sicht befragt.<sup>72</sup>

Dabei ergaben sich durchaus unterschiedliche Ergebnisse, die auch von der jeweiligen

---

<sup>68</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 59-60. [https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/report/report08-0331.pdf?&sa=U&ei=nv4JUpyOGaSEygGD3YCgDQ&ved=0CHQQFjAe&usg=AFQjCNHQzov\\_bpyuDdhEpWRyRLuxDM2\\_xA](https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/report/report08-0331.pdf?&sa=U&ei=nv4JUpyOGaSEygGD3YCgDQ&ved=0CHQQFjAe&usg=AFQjCNHQzov_bpyuDdhEpWRyRLuxDM2_xA) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>69</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 64-65, 70.

<sup>70</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 65-66.

<sup>71</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 67-68.

<sup>72</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 72-76. [https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/report/report08-0331.pdf?&sa=U&ei=nv4JUpyOGaSEygGD3YCgDQ&ved=0CHQQFjAe&usg=AFQjCNHQzov\\_bpyuDdhEpWRyRLuxDM2\\_xA](https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/report/report08-0331.pdf?&sa=U&ei=nv4JUpyOGaSEygGD3YCgDQ&ved=0CHQQFjAe&usg=AFQjCNHQzov_bpyuDdhEpWRyRLuxDM2_xA) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Branche, der Art des Produktes und den Verbindungen der Unternehmen zu Kunden und verwandten Industrien vor Ort abhingen. Beispielsweise erklärte ein Teilersteller im Elektronikgerätebereich, dass er nur wenige Differenzierungsmöglichkeiten bei seinen Produkten habe und dadurch nur über den Preis im Wettbewerb bleiben könne. Dementsprechend zentral war die Frage nach kostengünstigen Produktionsbedingungen. Eine Verlegung des Standorts wurde offen angedacht, wenn sich die günstigen Produktionsverhältnisse in China ändern sollten und der komparative Vorteil verschwinden würde.<sup>73</sup>

Der Bericht kommt bei der Analyse der Beispiele aber zu dem Schluss, dass eines der Merkmale der vorgestellten erfolgreichen japanischen KMU in China ihre Vorteile auf technischer Ebene bzw. beim Know-How seien.

Die schon beschriebene Dynamik der Anfrage größerer japanischer Firmen, denen KMU dann auf Wunsch folgen, wurde erneut betont. Eine mögliche Veränderung der Strukturen der Netzwerke im Zuliefererbereich im Vergleich zur Lage in Japan selbst, sei ebenfalls möglich. Hierbei würde sich der Zulieferer aus der rein auf das japanische Mutter- oder Kundenunternehmen konzentrierten Verbindung lösen und seine Verbindungen auf weitere internationale oder lokale Kunden ausweiten.<sup>74</sup>

Bei Vorüberlegungen für eine Investition nach China war neben der Überprüfung der Personalressourcen oder der steuerlichen Anreize auch die Informationsgewinnung über Regularien im Bereich des geistigen Eigentums ein Thema.<sup>75</sup>

Eine multidisziplinäre Perspektive, die sich neben Standortfaktoren auch auf Managementressourcen und Unternehmensstrategien konzentrierte, sei notwendig<sup>76</sup> (TANGE 2015a: 36).

## **2.4 2010er Jahre bis Gegenwart**

War die Menge der Forschungsliteratur zu Auslandsinvestitionen von KMU in Japan in den

---

<sup>73</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 73.

<sup>74</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 76-77, 79.

<sup>75</sup> MIZUHO RESEARCH INSTITUTE 2008: 87.

<sup>76</sup> KUBOTA 2007: 43. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

letzten Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen, so fand in den 2010er Jahren ein gewaltiger Schub statt.

Eine Fallstudie des Forschers HAMAMATSU Shohei aus dem Jahr 2012 untersuchte die Umstrukturierung eines Unternehmens in Folge seiner Direktinvestition. Dabei stellte sich die Strategie des Unternehmens, eines Herstellers von Magnetspulen zu Beginn, als erfolgsversprechend heraus, seinen neuen und profitableren Geschäftsbereich mit Braillezeilen zuerst zu internationalisieren. Der Hersteller konnte durch diese Entscheidung seinen Weltmarktanteil von der Gründung des Tochterunternehmens auf den Philippinen 1995 innerhalb der nächsten vier Jahre von fünf Prozent auf sechzig Prozent steigern (HAMAMATSU 2012: 38, 43).

Die Entscheidung zur Internationalisierung des neuen Geschäftsbereiches war insofern bemerkenswert, weil Investitionsentscheidungen ins Ausland zur Kostensenkung eher für im internationalen Wettbewerb schlecht laufende Bereiche getroffen wurden, um die Kostenwettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen. Außerdem stellte der Bericht fest, dass die Investition und dadurch erzielten Weltmarktanteile sowie die gesammelten Erfahrungen mit der Verwaltung ausländischer Tochterunternehmen, auch dem schwächelnden alten Magnetspulengeschäft zu Gute kamen (HAMAMATSU 2012: 43).

Im weiteren Verlauf konnte dieses stabilisiert werden und später ebenfalls erfolgreich seine Produktion ins Ausland verlagern und so das zwischenzeitlich existenzgefährdete Unternehmen retten. Hamamatsu sah in seiner Untersuchung Hinweise darauf, dass die Internationalisierung die Knappheit an Managementressourcen des KMU beseitigen kann. Allerdings sei es notwendig, weitere Untersuchungen anzustellen, ob die Ergebnisse auch verallgemeinerbar seien (HAMAMATSU 2012: 38-43,45-46).

SEKI untersuchte 2012 die Auslandsinvestitionen japanischer KMU nach Thailand. Er stellte bei der Betrachtung der Investitionsbeträge fest, dass diese weniger stark gestiegen waren als die Gesamtinvestitionen, was für ihn auf mehr Investitionen von kleineren Unternehmen hindeutete (SEKI 2012: 146). Zusätzlich führte er Interviews mit fünf KMU-Managern durch, die mit ihren Firmen in Thailand Tochterunternehmen gegründet hatten.

FUJII analysierte 2013 in zwei Aufsätzen die Daten einer Umfrage der Japan Financial Corporation von 2012 und setzte sich dabei u.a. mit dem Zusammenhang von Mitarbeiteranzahl und der Durchführung von Auslandsdirektinvestitionen von KMU auseinander. Auch die Länge der Planungs- und Vorbereitungszeiträume aus Sicht japanischer KMU für Auslandsinvestitionen wurden erstmals deutlich dargestellt. Ebenfalls wurde durch die Einteilung nach Mitarbeiteranzahl deutlich, wo Unterschiede bei den investierten Kapitalmengen, der Verteilung der Verantwortung vor Ort oder der Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Tochtergesellschaften nach der Expansion liegen.<sup>77</sup>

YAMAMOTO Satoshi (2013) untersuchte in seinem Aufsatz fallbeispielartig die Internationalisierung von KMU-Zulieferern in Industrieclustern aus der Präfektur Ibaraki aus der Region Hitachi. Dafür führte er Interviews mit sechs Unternehmen durch und befragte sie nach der historischen Entwicklung des Unternehmens und Faktoren, die die Internationalisierung beeinflusst haben. Gemeinsames Merkmal der zwei Zulieferer für Automobilteile, die von der Gründung einer Tochtergesellschaft berichteten, war die große Abhängigkeit von einem einzelnen Kunden bzw. Hersteller. In beiden Fällen war die vorherige Auslandsexpansion der Kunden Hauptauslöser für die Entscheidung, ein Tochterunternehmen in Vietnam bzw. China zu gründen (YAMAMOTO 2013: 105-106).

Ein weiteres Ergebnis der Analyse der Fallbeispiele war auch, dass diese dabei stark auf die Informationen öffentlicher Einrichtungen (z.B. JETRO) zurückgriffen oder die Vermittlung zu Geschäftspartnern in Anspruch nahmen.

2014 veröffentlichte SEKI Tomohiro Ergebnisse von Interviews mit mehreren Unternehmen, die wirtschaftlich aktiv in der chinesischen Millionenstadt Suzhou waren. Besonders interessant war dabei die Befragung von zwei japanischen KMU, die Materialien wie Kunststoff oder Metallblech für Großhersteller aus der Haushaltsgeräte- oder Unterhaltungselektronikbranche verarbeiteten.

Beide siedelten sich in Bezirken der Stadt oder „Economic Development Zones“ (EDZ-wirtschaftliche Entwicklungszonen) an, ähnlich wie andere japanische Unternehmen.

Während ein Hersteller fast vollständig seine Umsätze durch japanische Kunden machte,

---

<sup>77</sup> FUJII 2013a: 6,9-10, 12. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

verkaufte der andere Hersteller auch an Unterhaltungselektronikproduzenten rund um Shanghai, was ca. 80 km westlich von Suzhou liegt. Probleme bereiteten u.a. das neue Arbeitsnormengesetz, die Erhöhung der Mindestlöhne und die Fluktuation der Arbeiter (SEKI 2014b: 62-65).

SEKI sah die Entwicklung der chinesischen Wirtschaft an einem Wendepunkt, weil sich u.a. das schnelle Wachstum nun verlangsamt. Trotzdem bietet der chinesische Markt viele Geschäftsmöglichkeiten und es sei besonders für KMU des verarbeitenden Gewerbes in Japan unerlässlich, eine Beziehung zur chinesischen Wirtschaft aufzubauen (SEKI 2014b: 70).

In einem Aufsatz von 2015 wertete TANGE Hideaki u.a. die Daten einer 2014 durchgeführten Umfrage („chûshô kigyô no kaigai jigyo saihen ni kansuru ankêto“) zur Restrukturierung des Auslandsgeschäfts von japanischen KMU, der Japan Financial Corporation aus. (siehe TANGE 2015b) Diese brachte einige neue Erkenntnisse zu Vorbereitungsmaßnahmen wie Machbarkeitsstudien und ihre Verbreitung bei Auslandsinvestitionsvorhaben von japanischen KMU. Diese seien ab 2005 häufiger durchgeführt worden, allerdings fehle es auch weiterhin einigen KMU schlicht an Ressourcen, diese durchzuführen.

Insgesamt nahm ab den 2000ern die Anzahl an KMU zu, die auch bereits Regeln für einen etwaigen Rückzug festlegte. TANGE schloss daraus, dass die Vorbereitung der Auslandsinvestitionen bei jüngeren Vorhaben zunehmend systematischer ablaufe.<sup>78</sup>

Er räumte allerdings selbst ein, dass es schwer sei, nur anhand der Umfragedaten zu ermitteln, worin dieser Wandel begründet sein könnte. Er ermittelte drei mögliche Gründe: Den Anstieg der Anzahl der KMU mit Marktaus- und eintritt; eine zunehmende Unterstützung von Auslandsinvestitionen von KMU von außen und als dritte Möglichkeit Veränderungen bei den Investitionen beteiligten Personen.

Trotzdem gebe es weiterhin auch bei fast einem Viertel der KMU, die in den 2010er Jahren einen Standort gründeten, keine Machbarkeitsstudien zur Vorbereitung und knapp 60% legten keine Kriterien für einen Ausstieg fest.<sup>79</sup>

Desweiteren setzten die Unternehmen bei der Verwaltung zunehmend auf einen am

---

<sup>78</sup> TANGE 2015b: 11; 16. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>79</sup> TANGE 2015b: 16.

japanischen Beispiel ausgerichteten Führungsstil. Negativ verlief dagegen die Entwicklung der Zufriedenheit mit der Leistung der Auslandsstandorte, die ab 2005 zu fast 60% die Erwartungen nicht erfüllte.<sup>80</sup>

Eine tiefere Fallbeispielanalyse der Organisation von Produktionsstandorten in Malaysia führten die beiden Wirtschaftswissenschaftlerinnen TERAZAWA Asako und HIRONAKA Chikako von Februar bis Juli 2015 durch und veröffentlichten ihre Ergebnisse in einem Aufsatz 2016 einer japanischen Fachzeitschrift. Sie stellten u.a. fest, dass einige japanische Managementmethoden auch Anwendung in den ausländischen Standorten fanden und untersuchten die Kommunikation in den Standorten und das Karrieresystem vor Ort.

TAKAHASHI Fumiyuki führte zwischen 2014 und 2016 eine Unternehmensumfrage in zehn asiatischen Ländern mit über einhundert japanischen Tochterfirmen durch (TAKAHASHI 2017: 11). Dabei befragte er die Unternehmen nach ihren Motiven für die Expansion, die Gründe für die Wahl des Landes und Schwierigkeiten bei der Auslandsexpansion.

Insgesamt hat es also zahlreiche Versuche gegeben, Auslandsdirektinvestitionen japanischer kleiner und mittelgroßer Unternehmen zu erfassen und zu analysieren. Thematisch gingen die Untersuchungen durchaus verschiedene Wege. Neben der historischen Nachverfolgung der Entwicklung der Direktinvestitionen und dafür zugrundeliegende Ursachen, gab es bereits in den 1990er Jahren erste fallbeispielhafte Forschungsbeiträge. Je nach Ansatz konzentrierten sich diese auf bestimmte Gastländer, Branchen oder japanische Regionen und Präfekturen. Ebenfalls wurden ab den 1990er und spätestens den 2000er Jahren immer häufiger die Auswirkungen der Direktinvestitionen untersucht, wobei sich zunehmend auch positive Interpretationen der Wirkung von Auslandsinvestitionen finden ließen. Neuere Forschungsbeiträge versuchten nun auch den Betrieb und Managementstil der ausländischen Tochtergesellschaften näher zu untersuchen.

---

<sup>80</sup> TANGE 2015b: 14-15.

## 3 Historische Entwicklung der japanischen FDI

### 3.1 1945-1970er Jahre

Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges begannen japanische Firmen ab 1951 mit neuen Auslandsinvestitionen. An den niedrigen Investitionsmengen der japanischen Unternehmen änderte sich bis zum Jahr 1965 allerdings nur wenig (bis Ende 1965 insgesamt 3 Milliarden Dollar). Hinderungsgründe waren zum einen juristische Hürden wie das „Gesetz zur Kontrolle des Außenhandels und des Wechselkurses“ (Foreign Exchange and Foreign Trade Control Law – FEFTCL), welches negative Zahlungsbilanzen ausschließen sollte und noch zur Besatzungszeit Japans am 1. Dezember 1949 in Kraft trat<sup>81</sup> (SEKIYA 1980: 60).

Zum anderen gab es in dieser Zeitperiode wirtschaftlich kaum Anlass, sein Glück im Ausland mit Direktinvestitionen zu versuchen, da Exporte dank Subventionen und anderer staatlicher Eingriffe mehr Profit abwarfen, sowie genügend qualifizierte und vergleichsweise günstige Personalressourcen zur Verfügung standen (SEKIYA 1980: 60).

Das Ausmaß und die Ausrichtung japanischer Auslandsinvestitionen haben sich im Laufe der Zeit stetig weiterentwickelt. Waren es in den 1960er Jahren noch vornehmlich US-amerikanische und europäische Länder mit ihren Investitionen, so waren die Japaner ab den 1970er Jahren zunehmend aktiver im Ausland tätig. Besonders ab 1972 gab es einen ersten größeren Zuwachs an FDI. Insgesamt erreichte Japan in diesem Bereich Wachstumsraten von durchschnittlich 31,9% pro Jahr zwischen 1966-1975 und hatte damit die höchste Wachstumsrate unter Mitgliedern des DAC (Development Assistance Committee), wie zum Beispiel Deutschland, Südkorea oder den Vereinigten Staaten<sup>82</sup> (SEKIYA 1980: 61, 64).

Hierzu trugen mehrere Faktoren bei.

Erstens trat eine deutliche und schnelle Entspannung der restriktiv gehandhabten Direktinvestitionen von japanischer Regierungsseite ein, was auch damit zusammenhing, dass eine befürchtete negative Entwicklung der japanischen Zahlungsbilanz und der Deviseneinnahmen ausblieb. Im Gegenteil wurden Direktinvestitionen ins Ausland sogar

---

<sup>81</sup> TAKAGI 1996: 3. <https://doi.org/10.7916/D8SN0HG6> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>82</sup> UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS 1991: 39. [https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview_en.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

gefördert.

Zweitens verschlechterten sich die Bedingungen in Japan trotz des weiterhin positiven Wachstums der japanischen Wirtschaft. Dies betraf einerseits nun auftretende Knappheiten von Arbeitskräften und drastisch steigende Lohnkosten, andererseits auch Bodenpreise für neue Standorte sowie Proteste von Bürgerinitiativen gegen befürchtete Umweltverschmutzungen der Fabriken (SEKIYA 1980: 61; IMANISHI 1977: 195).

Drittens wurde die stark gewachsene export-orientierte japanische Wirtschaft zunehmend als Bedrohung der eigenen Wirtschaft aus Sicht der Vereinigten Staaten und weiterer Industrieländer in Europa wahrgenommen, was u.a. die Entscheidung beeinflusst haben dürfte, den japanischen Yen 1971 das erste Mal gegenüber dem Dollar um 16,88% aufzuwerten und weitere Importrestriktionen einzuführen (SEKIYA 1980: 61, 63; KUBOTA 2007: 45). Der zuvor auf 360 Yen zum Dollar festgelegte Wechselkurs wurde in Folge des „Nixon-Schocks“ und des „Smithsonian-Abkommen“ zum Teil und 1973 vollständig freigegeben, was letztendlich zu weiteren Wertsteigerungen des Yen führte.

Weitere Ereignisse wie der „Carter-Schock“ 1978 hatten ähnliche Auswirkungen auf den Wechselkurs (KUBOTA 2012: 31-33).

Außerdem führen die Entwicklungsländer eine für Direktinvestitionen attraktive Importsubstitutionspolitik (SEKIYA 1980: 61).

All diese Aspekte ließen die Verlagerung von Produktionsstandorten als Lösung attraktiver werden. Nachdem immer mehr größere Unternehmen ihre Produktion auslagerten, gab es u.a. von Seiten der genutzten Entwicklungsländer die Forderung, auch die Teilfertigung ins Land zu übertragen. Somit wurden Zuliefererfirmen aus Japan quasi mit hineingezogen in die Auslandsinvestitionen (IMANISHI 1977: 199).

Dadurch wurde es für die japanischen Unternehmen zunehmend schwerer, die lange bevorzugt auf Exporte ausgelegte Strategie fortzusetzen. Für die Fortsetzung des Wachstumspfad es wurden nun Auslandsinvestitionen und Kapitalexporte als erfolgsversprechende Mittel angesehen.<sup>83</sup> Wenn Produktionsstandorte (besonders nach Ostasien) aus Kostengründen verlagert wurden, betraf dies in dieser Periode eher Produkte wie Textilien, Spielzeug oder Konsumelektronik. Bis zu den 1980er Jahren stachen hier drei

---

<sup>83</sup> MIHUT 2014: 721-722. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005462?via%3Dihub> (letzter Abruf: 25.09.2022).

asiatische Staaten, nämlich Südkorea, Taiwan und Hongkong hervor, in die bevorzugt Direktinvestitionen für Produktionsstandorte flossen, auch weil diese mithilfe ihrer Industriepolitik neue Exportzonen und Sonderwirtschaftszonen bereitstellten<sup>84</sup> (FARRELL u. PANGESTU 2007: 196-197). Großunternehmen verlegten u.a. auch in die Vereinigten Staaten Produktionsstandorte (ein prominentes Beispiel ist hier die Farbfernseherproduktion).<sup>85</sup> Dadurch konnten die Unternehmen die entstandenen Handelskonflikte vermeiden und Importbeschränkungen westlicher Staaten umgehen.

Dämpfer erhielt die Entwicklung der Direktinvestitionen kurzzeitig durch die Ölkrise und ihre Folgen 1973-74, die Importe Japans stiegen exponentiell an, um den Mangel an natürlichen Ressourcen auszugleichen, der durch die Ölkrise verschärft worden war<sup>86</sup> (SEKIYA 1980: 63). Der japanische Markt wurde durch die Importe fast gesättigt und ein starkes Außenhandelsbilanzdefizit entstand durch die gestiegenen Preise infolge der starken Inflation<sup>87</sup> (ZÖLLNER 2013: 415).

Es wurde notwendig, die Handelsbilanz wieder auszugleichen, was wiederum zu stark steigenden Exporten führte. Viele westliche Länder mussten auf die in ihren Ländern sich verschlechternden Arbeitslosenzahlen reagieren und versuchten, das japanische Wirtschaftswachstum einzubremsen.<sup>88</sup> Überhaupt kam es bereits Mitte der 1970er Jahre zu anti-japanischen Protesten aufgrund der meist nur in eine Richtung verlaufenden Handelspolitik Japans, zum Beispiel in Südostasien (ZÖLLNER 2013: 416).

Für die verarbeitende Industrie, besonders wenn sie arbeitsintensiv war, lag der Hauptteil der Investitionen in Südostasien erfolgte meist in Form von Joint-Ventures (SEKIYA 1980: 71, 74).

Aber wie sieht es für japanische Klein- und Mittelbetriebe aus?

Laut MURAKAMI (1987: 11) verlagerten Anfang der 1970er Jahre zahlreiche KMU-Betriebe des verarbeitenden Sektors ihre Produktionsstandorte ins Ausland, vorwiegend in NIEs-

---

<sup>84</sup> KUBOTA 2007: 46. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>85</sup> KUBOTA 2007: 45-46.

<sup>86</sup> MIHUT 2014: 722. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005462?via%3Dihub> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>87</sup> MIHUT 2014: 722.

<sup>88</sup> MIHUT 2014: 722

Staaten<sup>89</sup> in Asien. Zwar sei die Menge an Kapital, die in diese Investitionen floss, klein gewesen, aber dafür war der Anteil der Kleinunternehmen mit Auslandsinvestitionen an der Gesamtzahl derselben schon zu diesem Zeitpunkt relativ groß.

Laut SEKIYA (1980: 79) hatten 1975 „kleine und mittelgroße Muttergesellschaften, deren Eigenkapital weniger als 100 Millionen Yen beträgt, einen Anteil von 46% an der Gesamtzahl japanischer transnationaler Unternehmen“.

SEKIYA bezeichnete 1980 bereits die hohe Anzahl an japanischen KMU mit Tochterunternehmen als charakteristisches Merkmal japanischer Direktinvestitionen (SEKIYA 1980: 79). Allerdings begrenzte dieser hohe Anteil von KMU auch das Investitionsvolumen, aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen, und damit insgesamt die Größe der einzelnen Tochtergesellschaften.

Außerdem hatte dies auch Einfluss auf die Art der Gründung von Tochtergesellschaften bzw. den Beteiligungsgrad, sowie das Management der Firmen. Zum einen fehlte Personal, welches Erfahrung im internationalen Management besaß, sodass man auf die Hilfe von Geschäftspartnern setzte. Zum anderen reichten für die damaligen Ziele (Sicherung des lokalen Absatzmarktes & Exportmarktes) Joint-Ventures aus. Manche Länder in Südostasien verboten zudem in den 1960er Jahren 100%-tige Tochterfirmen zum Schutz der heimischen Industrie (SEKIYA 1980: 79-80).

### **3.2 1980er-1990er Jahre**

Bis Mitte der 1980er Jahre blieben die Investitionen kleiner Unternehmen im produzierenden Sektor auf sehr gleichmäßigem Niveau von etwa achtzig bis um die einhundert Neugründungen im Ausland pro Jahr. Zwar wurde in den 1970er und 1980er Jahren mehrfach die Definition von KMU bezüglich Kapitalhöhe oder Mitarbeiteranzahl geändert, dies änderte aber wenig an dem relativ überschaubaren Verlauf. Erkennbar ist bei Miteinbeziehung der Direktinvestitionen großer Unternehmen auch, dass beide Kurven in einem ähnlichen Muster verlaufen. Einen radikalen Einschnitt stellte dann das Jahr 1985 dar, als alle Investitionen im Ausland innerhalb der nächsten drei Jahre bis 1988 stark anstiegen.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> NIEs = Newly industrializing economies, konkret sind damit Südkorea, Taiwan, Singapur und Hong Kong gemeint, die während der frühen 1960er bis zu den 1990er Jahren außergewöhnlich hohe Wachstumsraten ihrer Wirtschaft verzeichnen konnten.

<sup>90</sup> ADACHI 1994: 37. <https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/bpub/research/public/forum/01/04.pdf> (letzter Abruf: 02.10.2022).

Besonders gegen Mitte bis Ende der 1980er Jahre konnte Japan eine explosive Zunahme seiner Auslandsinvestitionen vorweisen, u.a. eine jährliche Wachstumsrate von 62% zwischen 1985-1989. Der Hauptgrund für diese Entwicklung war die Aufwertung des Yen bzw. Abwertung des Dollar 1985 im Rahmen des sogenannten Plaza-Abkommens, bei der der Wert der US-amerikanischen Währung von 240 Yen 1985 auf 120 Yen 1987 abstürzte<sup>91</sup> (ZÖLLNER 2013: 418; URATA u. KAWAI 2000: 80-81). Das Plaza-Abkommen hat seinen Namen vom New Yorker Hotel erhalten, in dem es zwischen den USA, Japan, Frankreich, Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland beschlossen wurde. Das Abkommen sollte den US-Dollar nicht nur gegenüber dem Yen, sondern auch der Deutschen Mark abwerten um so „die Handelsströme wieder ins Gleichgewicht zu bringen“.<sup>92</sup>

Im Höhepunkt 1988 erreichten die ausländischen Direktinvestitionen kleiner und mittelgroßer Unternehmen des verarbeitenden Sektors mehr als ein Viertel der gesamten japanischen Investitionen. Die gesamten Auslandsinvestitionen der japanischen KMU erreichten zu diesem Zeitpunkt sogar fast sechzig Prozent.<sup>93</sup>

Aber auch insgesamt nahmen die Auslandsinvestitionen in den 1980er Jahren deutlich Fahrt auf und wuchsen deutlich stärker als Exporte. Zwischen 1985-1989 erreichte Japan einen Zuwachs über 450 Prozent an Auslandsinvestitionen und 1989 einen damaligen Höchstwert.<sup>94</sup> Die Zunahme der Auslandsinvestitionen war zudem unabhängig von der Firmengröße zu beobachten, denn auch KMU investierten nun vermehrt ins vor allem asiatische Ausland. Zuvor floss in der ersten Hälfte der 1980er Jahre nach Nordamerika der höchste Anteil an Investitionen von japanischen KMU<sup>95</sup> (URATA u. KAWAI 2000: 80-81, 83).

Einige KMU des verarbeitenden Gewerbes reagierten auf die Produktionsverlagerungen der großen japanischen Hersteller nach dem Plaza-Abkommen in ASEAN-Staaten und zogen in

---

<sup>91</sup> UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS 1991: 4. [https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview_en.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

<sup>92</sup> PRESSE- UND INFORMATIONSAMT DER BUNDESREGIERUNG 2009. [https://www.g-8.de/nm\\_206114/Content/DE/Lexikon/G8/P/plaza-abkommen.html](https://www.g-8.de/nm_206114/Content/DE/Lexikon/G8/P/plaza-abkommen.html) (letzter Abruf: 27.10.2022).

<sup>93</sup> ADACHI 1994: 37.

<sup>94</sup> MIHUT 2014: 724. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005462?via%3Dihub> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>95</sup> UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS 1991: 3. [https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview_en.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

den 1990er Jahren zunehmend auch in diese Länder<sup>96</sup> (MIKI 2007: 1). War der Anteil des verarbeitenden Sektors an den Auslandsinvestitionen 1980 noch bei geringen 30 Prozent gewesen, so steigerte sich der Anteil bis Mitte der 1990er Jahre auf ca. siebzig Prozent (URATA u. KAWAI 2000: 83, 85).

Nach dem Aufschwung der Auslandsexpansion Mitte der 1980er Jahre, kam es während der Heisei-Rezession als Folge des Platzens der Blasenwirtschaft zu einer leichten Abnahme der Investitionen. Von 1993 bis 1996 blieb die Anzahl der FDI-Fälle von KMU dann bei ca. 700 pro Jahr stabil (URATA u. KAWAI 2000: 80-83).

Anfang der 1980er Jahre stiegen Löhne in den NIEs-Staaten langsam an und teilweise fand eine Verlagerung in die Region von Mitgliedsstaaten des Verbands südostasiatischer Staaten (ASEAN) statt. Nach der Verlagerung in die ASEAN-Staaten, bei denen der Saldo der Investitionen fast doppelt so hoch war wie in die Volksrepublik China, verschoben weitere KMU ihre Standorte nach China und Produktionsnetzwerke in Ostasien mit vertikaler Arbeitsteilung entstanden (MIKI 2007: 1). Dazu trug besonders die Reform- und Öffnungspolitik der Volksrepublik ab den 1990er Jahren bei, wodurch der chinesische Markt zunehmend attraktiver wurde und sich auch neue Industriecluster entwickelten.<sup>97</sup>

Japan habe sich von einer „Handelsnation“ („bôeki rikkoku“) zu einer „Finanzinvestitionsnation“ („kinyû tôshi rikkoku“) gewandelt, was auch auf die zunehmende Internationalisierung von japanischen KMU zurückzuführen sei (MIKI 2007: 2, 28).

Wie sich die Produktion von Waren wie Farbfernsehern oder anderen Haushaltsgeräten wie zum Beispiel Klimaanlage von den 1970er Jahren bis in die 1990er Jahre in die verschiedenen Regionen immer weiter verlagerte, zeigt die untere Abbildung (4) (MIKI 2007: 4).

---

<sup>96</sup> TANGE 2015b: 2. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>97</sup> KUBOTA 2007: 46. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

## Staffelförmige Entwicklungsform der Produktion in Ostasien (am Beispiel Elektrogeräte)

	1970er	1980er	Mitte 1980er	1990er
Japan	Farbfernseher / Klimaanlage			
Asien-NIEs		Farbfernseher / Klimaanlage		
ASEAN			Farbfernseher / Klimaanlage	
China				Farbfernseher / Klimaanlage

Abbildung 4: Staffel-Entwicklung der Produktion in Ostasien

Quelle: eigene Darstellung nach MIKI 2007:4.

Trotz des sichtbaren Anteils von Kleinunternehmen an Auslandsinvestitionen kam der japanische Wirtschaftswissenschaftler und Berater für KMU, MIKI Toshio (2007: 2), zu dem Schluss, dass die Auslandsexpansion von KMU des verarbeitenden Gewerbes vor dem Plaza-Abkommen 1985 selten war. Vor dem Plaza-Abkommen waren die japanischen KMU hauptsächlich Zulieferer und konzentrierten sich beim Geschäft auf den japanischen Markt.

Durch die Währungsaufwertung waren Löhne und Produktionskosten in Japan in einem kurzen Zeitraum im internationalen Vergleich stark angestiegen und die Verlagerung arbeitsintensiver und weniger komplexer Arbeits- und Produktionsprozesse wurde vorangetrieben.<sup>98</sup> Außerdem waren japanische Produkte nach der Aufwertung vom Preis her nun weniger konkurrenzfähig und der Exportumfang sank, der sogenannte „relative Preiseffekt“. Zudem konnten als zweiter Effekt Auslandsinvestitionen durch den gestiegenen Währungskurs günstiger finanziert werden. („Liquiditätseffekt bzw. Wohlstandseffekt“). (URATA u. KAWAI 2000: 81)

Für den nun nötigen Wechsel der Außenhandelsstrategie kamen Japan dabei zudem die angehäuften Kapitalüberschüsse und der Mehrwert der japanischen Währung zugute, wodurch es leichter fiel, Produktionsstätten aufzubauen und auf diese Weise bestehende Zollbeschränkungen der westlichen Länder zu umgehen.<sup>99</sup> Als weitere Folge waren auch auf

<sup>98</sup> KUBOTA 2007: 46.

<sup>99</sup> MIHUT 2014: 723. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005462?via%3Dihub>

dem japanischen Arbeitsmarkt nun die Auswirkungen zu beobachten. Während der Zeit der Bubble Economy bauten viele Unternehmen ihr Geschäft aus und stellten dafür vermehrt Personal ein. Dadurch entstand ein Mangel an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt, der besonders für KMU problematisch war, die aufgrund ihrer geringeren Attraktivität gegenüber Großunternehmen sowieso bereits Nachteile haben.

Auch deshalb verlagerten einige KMU ihr Geschäft mehr ins Ausland, um dort günstigere Arbeiter zu finden (URATA u. KAWAI 2000: 81).

Gleichzeitig wurde viel Kapital in Aktien- und Immobilienspekulationen investiert, eine Blase bildete sich. Die Aktienwerte und Grundstückspreise stiegen extrem an und im Jahr 1990 begann das Zerplatzen der Blase und viele Banken gingen in den Konkurs (ZÖLLNER 2013: 418-419).

Die Frage, warum in manche Länder mehr investiert wird als andere, lässt sich nur bei der Betrachtung mehrerer Faktoren erklären. Allerdings sind das Wirtschaftswachstum eines Landes und damit einhergehend auch ein größerer Markt dort ein wichtiger Faktor.<sup>100</sup> Weitere sind die geographische Nähe zum Heimatmarkt, im Falle Japans also besonders Länder in Ost- und Südostasien. Manche Regionen wie Thailand oder Malaysia gewannen gegenüber den vorher beliebten Investitionszielen in Südkorea oder Taiwan an Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Kosten und im weiteren Verlauf wurde wiederum die Volksrepublik China zum kostengünstigeren Ort für die Produktion (FARRELL u. PANGESTU 2007: 197).

Inwieweit die politischen Maßnahmen der einzelnen Länder zur Öffnung gegenüber ausländischen Investoren eine entscheidende Rolle spielen, ist umstritten, zumindest rechnen URATA u. KAWAI (2000: 83) der „FDI-Policy“ und der „unilateralen Liberalisierung des Handels“ von Ländern wie Singapur und später China und den ASEAN-Staaten eine gewisse Rolle zu.<sup>101</sup>

Bezüglich der FDI von KMU hatte Asien mit 66 Prozent aber den höchsten Anteil, während in die USA nur noch 22 Prozent flossen. 1991 erreichte die EU ihren Höhepunkt an erhaltenen

---

(letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>100</sup> UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS 1991: 28.

[https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview_en.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>101</sup> UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS 1991: 28.

Investitionen von japanischen KMU, sank danach aber wieder ab. (URATA u. KAWAI 2000: 82-83) Damit war Asien auch im Vergleich zu FDI der japanischen Großunternehmen überrepräsentativ vertreten bei japanischen KMU, gerade in der Produktion. Der Anteil an den Direktinvestitionen von Produktionsstätten stieg von ca. 50 Prozent Anfang der 1980er Jahre zu 80 Prozent Mitte der 1990er, was zwar den allgemeinen Trend dieser Zeit zu vermehrten Investitionen in Produktionsstätten widerspiegelte, allerdings gegenüber den Großunternehmen noch stärker hervorstach (URATA u. KAWAI 2000: 85). Besonders die Textil- und Maschinenbaubranche (38,2 bzw. 21,3%) hatten daran großen Anteil.

Dies lag u.a. auch daran, dass japanische KMU nun stark auf die Senkung der Produktionskosten zum Erhalt der internationalen Wettbewerbsfähigkeit setzten. Die Bewegung der Investitionsschwerpunkte von den „NIEs-Staaten“ (Südkorea, Taiwan, Singapur) zu anderen ASEAN-Staaten wie Vietnam und ab Anfang der 1990er Jahre China, lässt sich auch durch das lokale Marktwachstum erklären. Wenn ein Land seine Kostenvorteile (durch Lohnsteigerungen, Wechselkursanstieg) verlor, suchten die Unternehmen (was nicht nur für Unternehmen japanischer Herkunft galt) ein Gastland mit komfortableren Bedingungen. (URATA u. KAWAI 2000: 83)

In Bezug auf alle Firmengrößen betrachtet waren es besonders der Automobil- und Elektroniksektor, in denen die japanischen Unternehmen zunehmend versuchten, Investitionen zu tätigen. Dabei ließ sich schon in den 1980er Jahren die Aufteilung der Investitionen je nach Region unterscheiden. Die Investitionen dienten nicht mehr nur bloß der Förderung des Exports durch den Aufbau von Vertriebsstandorten, sondern man begann sich regionale Netzwerke aufzubauen, besonders in Asien.<sup>102</sup>

Diese Zulieferernetzwerke in Asien dienen mehreren Zwecken.

Zuerst verschaffte es den japanischen Unternehmen den wichtigen Zugang zu Wachstumsmärkten wie China.

Die wachsende Nachfrage nach Automobilen in Regionen wie Südostasien lockte die japanischen Hersteller wie Toyota oder Mitsubishi an, die ihre Produktion zum Beispiel 1989 in mehrere ASEAN-Staaten verlegten (Thailand, Malaysia, Philippinen).

---

<sup>102</sup> UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS 1991: 42.  
[https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview_en.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

Dabei gingen die japanischen Hersteller auch Joint-Ventures mit lokalen Herstellern ein. Zum Zweiten konnte man von dort die produzierten Waren in die EU oder die USA exportieren und damit eventuelle Importzölle umgehen. Und drittens dienten die Länder als günstige Zulieferer.<sup>103</sup>

Sektoral betrachtet gab es von Anfang der 1980er Jahre zu Mitte der 1990er eine starke Verschiebung zu Investitionen des verarbeitenden Gewerbes, besonders der Textil- und Maschinenindustrie. Dies lag auch daran, dass das verarbeitende Gewerbe besonders stark von der Yen-Aufwertung betroffen war.

In Asien ist der Anteil der KMU des verarbeitenden Gewerbes auffällig hoch (Mitte der 1990er Jahre bei achtzig Prozent) (URATA u. KAWAI 2000: 83-85).

Besonders die frühen Investitionen der Textilindustrie nach China wurden häufig von KMU getätigt und weniger von Großunternehmen. Chinas Politik der „offenen Tür“ lockte nun vermehrt ausländische Interessenten an. Häufig tat man dies in speziellen Wirtschaftszonen („National Economic and Technological Development Zones“) in Südchina wie zum Beispiel Dalian oder mehrere Zonen in Shanghai. Die chinesischen Küstenstädte wurden dadurch ein interessantes Investitionsgebiet, nicht nur für japanische Unternehmen. Erst später nahm der Anteil der Großunternehmen mit FDI dort zu (CASSIDY 2002: 95,105-106, 169).

Die asiatische Währungskrise 1997 führte in den folgenden Jahren zu einem stärkeren Rückgang der Auslandsinvestitionen der Unternehmen der verarbeitenden Industrie, besonders nach Asien (KUBOTA 2012: 31-33).

### **3.3 2000-2021**

Seit Mitte der 1990er Jahre sind japanische KMU des verarbeitenden Gewerbes aktiver geworden, besonders in der ASEAN-Region und China (TANGE 2015a: 25). Auffällig ist auch der deutlich stärker nach Asien gerichtete Investitionsstrom im Vergleich zu japanischen Großunternehmen. Diese investieren insgesamt deutlich breiter gestreut auch in Nordamerika und Europa. 78,3% der Auslandsinvestitionen japanischer KMU gingen nach Asien, davon 42,8% nach China. Gerade kleine und mittlere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sind in Asien (69,4% der dortigen KMU-Tochtergesellschaften) stärker involviert als in

---

<sup>103</sup> UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS 1991: 42, 47, 61

Europa oder Nordamerika (40,2%).<sup>104</sup>

In den späten 2000er Jahren nahmen die allgemeinen japanischen Direktinvestitionen wegen einer erneuten Yen-Aufwertung wieder zu, nachdem diese zuvor wegen eines sinkenden Währungskurses stagniert hatten (MIWA 2018: 21). Auch hier ergab sich wieder ein vorangehender Teil der Großunternehmen, die ihre Produktion ins Ausland verlagerte, dem einige KMU wieder folgten.<sup>105</sup>

Weitere Berichte wie zum Beispiel von der SMRJ 2013 bestätigten ebenfalls den Aufwärtstrend von Gründungen im Ausland von KMU des verarbeitenden Sektors. Diese stiegen von 1996 zum Jahr 2001 um 38,5%, und auch von 2001 zu 2006 konnte ein, wenn auch geringeres, Wachstum verzeichnet werden. Statistiken wiesen auch darauf hin, dass KMU des verarbeitenden Sektors von der Jahrtausendwende bis 2007 in schnellerem Tempo ins Ausland investierten, während diese Dynamik bei Großunternehmen nicht (mehr) zu sehen war.<sup>106</sup>

Andere Statistiken einer JFC-Umfrage von 2012 zeigen eine relativ eindeutige ansteigende Zahl bei der Zahl der Auslandsstandorte von 1990 bis 2011.<sup>107</sup>

Von 2001 bis 2006 stieg die Anzahl der KMU mit Direktinvestitionen im verarbeitenden Gewerbe von 2013 Stück auf 2944 sehr deutlich an (siehe Abbildung 5). Wegen der Weltwirtschaftskrise um und nach 2008 sank die Anzahl leicht auf 2869.<sup>108</sup> Ca. 70% der investierenden japanischen Unternehmen waren 2006 & 2009 der Kategorie „KMU“ zuzuordnen, wobei von diesen knapp die Hälfte dem verarbeitenden Sektor angehörte.

Fünf Jahre später stieg die Anzahl der investierenden KMU wieder deutlich an auf 6346 kleine und mittlere Unternehmen insgesamt, davon 3221 Stück, die im Produktionssektor aktiv sind. (siehe Abbildung 5) Auch der Anteil der KMU an den gesamten FDI stieg weiter

---

<sup>104</sup> SMEA 2012b: 81.

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/PDF/Hakusyo\\_part2\\_chap2\\_sec1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/PDF/Hakusyo_part2_chap2_sec1_web.pdf) (letzter Abruf: 11.02.2021)

<sup>105</sup> TANGE 2015b: 2. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>106</sup> SMRJ 2013: 9-11. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/kokusaitenkai.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/kokusaitenkai.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>107</sup> JFC 2012c: 3. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>108</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 29.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

und hat fast drei Viertel erreicht. Bezüglich des Anteils der kleinen und mittelgroßen Betriebe an den gesamten Direktinvestitionen ist ebenfalls ein leichter Aufwärtstrend zu erkennen. 2001 lag dieser bei ca. 33% und steigerte sich bis 2014 auf 36,75%.<sup>109</sup>

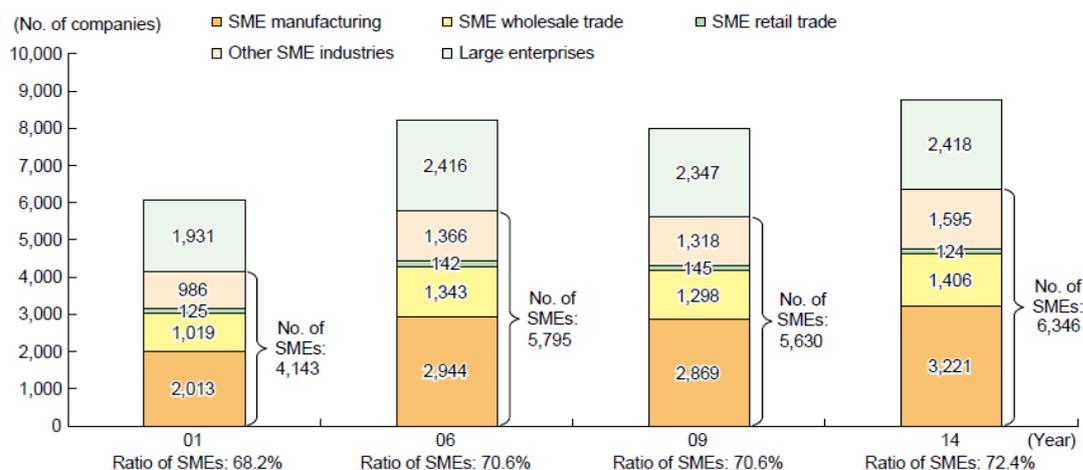
Bei Betrachtung der Entwicklung von Anfang des neuen Jahrtausends bis zum Jahr 2014 der Anzahl von Firmen mit Direktinvestitionen sind mehrere Trends zu erkennen. Bezogen auf KMU im verarbeitenden Sektor war der Anstieg von 2001 zu 2006 extrem stark, sank bis 2009 leicht ab, um dann bis 2014 auf ein neues Hoch im 21. Jahrhundert zu steigen.<sup>110</sup> Dabei lag die Gesamtzahl der KMU im verarbeitenden Gewerbe konstant über der Gesamtzahl der Großunternehmen. Dieser Abstand vergrößerte sich, auch weil bei Großunternehmen kein Wachstum im Vergleich zu 2006 erkennbar ist. Eine Erklärung dafür könnte darin liegen, dass die meisten japanischen Großunternehmen bereits internationalisiert mit Produktion und/oder Verkauf im Ausland tätig sind, während es bei den Kleinunternehmen noch Wachstumspotenzial gibt. Auch der prozentuale Anteil von Kleinunternehmen an der Globalisierung der japanischen Wirtschaft verschiebt sich weiter in Richtung KMU mit 72,4%-Anteil.

---

<sup>109</sup> SMEA 2018: 26. [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018hakusho\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018hakusho_eng.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>110</sup> SMEA 2018: 26.

**Fig. 1-1-23 Number of direct investment enterprises by enterprise size and industry**



Sources: Recompiled from MIC, FY2001, 2006 Establishment and Enterprise Census and FY2009, FY2014 Economic Census for Business Frame.

- Notes:
1. Direct investment enterprises here refer to enterprises (not including individual proprietorships) having a subsidiary overseas (company in which the relevant enterprise possesses more than 50% of voting rights; including cases where the subsidiary or the parent enterprise and subsidiary combined possess more than 50% of voting rights and where they possess less than 50% but are included in the consolidated financial statements).
  2. Large enterprises here refer to enterprises other than SMEs as defined in the Small and Medium-sized Enterprise Basic Act.

**Abbildung 5: Anzahl der direkt investierenden Unternehmen nach Größe / Industrie**

Quelle: Abbildung vollständig übernommen von SMEA 2018:26

Branchenbezogen ließen sich ebenfalls Trends erkennen.

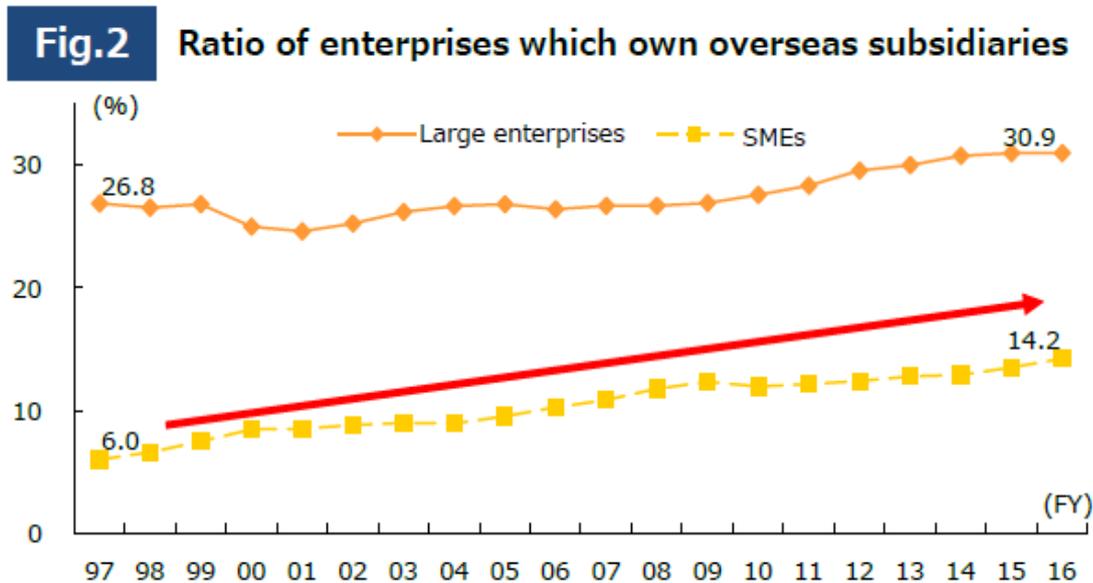
Mitte der 1990er Jahre erlebte die Elektromaschinenindustrie in Japan einen starken FDI-Zuwachs nach Asien, dem in den 2000er Jahren auch die Transportindustrie folgte. Manche KMU folgten ihren größeren Kunden, um sie weiter beliefern zu können, allerdings schafften auch nicht alle Unternehmen diesen Schritt und verloren so ihre Kundenbasis in Japan. Auch einige Kleinunternehmen in der dritten und vierten Ebene der Zulieferpyramide hatten positive Effekte durch ihr Engagement im Ausland und konnten ihre Zulieferbeziehungen verbessern und ausbauen.<sup>111</sup>

Der Globalisierungstrend der japanischen KMU allgemein lässt sich auch an der gestiegenen Rate von Tochterunternehmen im Ausland feststellen. Diese ist in den knapp zwanzig Jahren zwischen 1997 und 2016 nach und nach gestiegen (von 6% auf 14,2%; Abbildung 6) und ist sowohl bei KMU aus städtisch (damit sind in erster Linie die Ballungsgebiete und Präfekturen um Tôkyô, Ôsaka, Kyôto oder Nagoya gemeint) als auch ländlich geprägten Gebieten Japans zu erkennen.<sup>112</sup> Bei Großunternehmen verlief die Entwicklung in diesem Zeitraum zwar auch

<sup>111</sup> UCHIKAWA 2008: 162, 164. <https://www.eria.org/SMEs%20under%20Recession%20in%20Japan.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>112</sup> SMEA 2019a: 36. [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019hakusyosummary\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019hakusyosummary_eng.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022). ; SMEA 2019b: 320.

mit einer zunehmenden Tendenz, aber wuchs nicht mehr so stark.



**Abbildung 6: Rate der Unternehmen, die Tochtergesellschaften besitzen**

Quelle: Abbildung vollständig entnommen von SMEA 2019a: 36

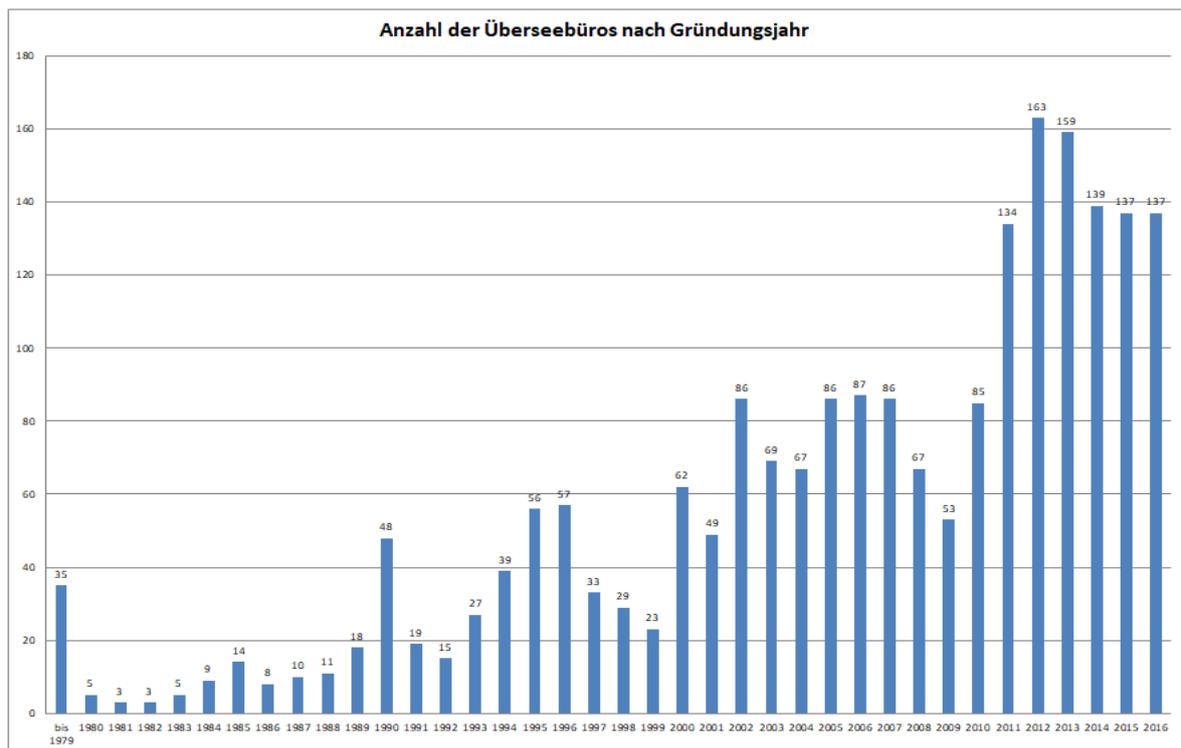
Ein Bericht der SMRJ ergab einen Zuwachs der KMU im verarbeitenden Gewerbe mit Tochterunternehmen von 11,1% auf 17,1% zwischen 1999 und 2007.<sup>113</sup>

In den 2010er Jahren sind die jährlichen Gründungen von befragten KMU erstmals nahezu konstant bei über 130 je Jahr angekommen und lagen damit deutlich vor den bereits hohen Zahlen der 2000er Jahre (Abbildung 7).<sup>114</sup> In den Jahren 2013 und 2014 waren die Gründungszahlen auf einem Höhepunkt. Die Grafik unterstreicht erneut den Globalisierungstrend bei kleineren und mittelgroßen japanischen Unternehmen, der spätestens ab den 2010er Jahren Fahrt aufgenommen hat.

Der Trend zu mehr Auslandsinvestitionen im verarbeitenden Sektor hält auch in den 2010er Jahren mehr oder weniger unverändert an. Von 1994 bis 2013 stieg der Anteil von KMU des verarbeitenden Gewerbes mit Tochterunternehmen um mehr als das Doppelte (8,1% zu 20,8%) (TÔHARA 2019: 157-158).

<sup>113</sup> SMRJ 2013: 10-11. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/kokusaitenkai.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/kokusaitenkai.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>114</sup> SMRJ 2017: 47. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).



**Abbildung 7: Anzahl der Überseebüros nach Gründungsjahr**

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2017: 47

Eines der Hauptmerkmale der japanischen Auslandsdirektinvestitionen sei der hohe Anteil von kleinen und mittelgroßen Firmen, anders als bei US-amerikanischen oder europäischen Firmen, bei denen in der Regel eher Großunternehmen ins Ausland expandieren (MIKI 2007: 2). Allerdings lässt sich einwenden, dass trotzdem der Gesamtanteil an japanischen KMU mit Auslandsinvestitionen weiterhin bei nur einem Prozent liegt.<sup>115</sup>

Zum Beispiel waren im Weißbuch der Small and Medium Enterprise Agency 2011 nur 1,4% der Befragten im Ausland investierend.<sup>116</sup> Immerhin ein Drittel der nicht-exportierenden befragten KMU hielt Auslandsmärkte für ein attraktives Ziel. Was deutlich darauf hindeutet, dass es nicht an grundsätzlichem Interesse an einer Internationalisierung des Firmengeschäfts fehlt.

Andere Umfragen ergaben für KMU mit Tochtergesellschaften oder Zweigstellen noch

<sup>115</sup> MARUYAMA 2013: 2. <http://www.econ.kobe-u.ac.jp/RePEc/koe/wpaper/2013/1304.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>116</sup> MITSUI 2012: 11. <http://www2.odn.ne.jp/mitsui05/imitsui/MitsuiKASB2012c.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

niedrigere Werte von unter 0,5 Prozent.

Dementsprechend stellte SEKI fest, dass die Expansion ins Ausland in der Regel nicht zu den Haupttätigkeiten von kleinen und mittelgroßen KMU gehört, der steigenden Tendenz zum Trotz. Trotzdem gibt es potenziell weitere KMU, die eine Auslandsexpansion für notwendig erachten, wie eine Umfrage der Hyogo-ken chûshô kigyôka dôyûkai zeigte, in der knapp ein Drittel der befragten KMU diese Notwendigkeit sah (SEKI 2012: 143).

Wie die zahlreichen Daten in diesem Bereich zeigen, haben die japanischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen des verarbeitenden Sektors in den letzten dreißig bis vierzig Jahren deutlich ihre Präsenz im Ausland durch Unternehmensgründungen verstärkt, besonders seit dem Plaza-Abkommen von 1985.

#### **4 Theorien zu internationalen Direktinvestitionen**

Bevor wir uns mit ausgewählten Theorien zu Auslandsinvestitionen im Speziellen beschäftigen, soll zuerst ein kurzer historischer Rückblick in die Entwicklung der Handels- und Standorttheorie gewagt werden.

Die Außenhandelstheorien dienen als historischer Ausgangspunkt auf dem Weg zur Theorie von Auslandsdirektinvestitionen. In den klassischen Theorien tauchen mehrere Begriffe und Elemente auf, die für die später folgenden Ansätze von großer Bedeutung sind und diese mit beeinflusst haben. So legte Adam Smith in seinem Buch „An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations“ (Wohlstand der Nationen) (1776) als erster die Vorteile von Arbeitsteilung und Spezialisierung auf internationaler Ebene dar. Neben der Annahme von Massenproduktionsvorteilen (economies of scale) stützt sich seine Theorie auf absolute Kostenvorteile zwischen Ländern bei der Produktion von Waren.

Allerdings würde es bedeuten, dass Länder ohne absolute Produktionsvorteile gar nicht am Außenhandel teilnehmen würden (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 394; HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 51).

Das Konzept der komparativen Kostenvorteile versuchte zu erklären, warum auch diese Länder am Außenhandel partizipieren. Der bekannteste Vertreter dieser Theorie war David Ricardo (1817- On the Principles of Political Economy and Taxation). Er erklärte, dass es

anders als bei Smith eher relative Kostenvor- und nachteile gibt. Insgesamt würden davon alle Seiten profitieren (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 388-389, 394; HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 51).

Weitergeführt wurde Ricardos Konzept ca. hundert Jahre später von den beiden schwedischen Wissenschaftlern Eli Heckscher und Bertil Ohlin. Im Unterschied zu Ricardo sahen sie die Basis für Kostenvorteile nicht in Produktivitätsunterschieden, sondern in der Ausstattung der Länder mit Produktionsfaktoren (Arbeit&Kapital).

Nachdem wir uns die bekanntesten Theorien im Bereich Außenhandel angeschaut haben, sollen kurz Gründe genannt werden, warum diese letztendlich nicht für die Erklärung von ausländischen Direktinvestitionen in Frage kommen. Zum einen werden primär Volkswirtschaften analysiert und keine Unternehmen. Zum anderen sind Produktionsfaktoren wie Arbeit oder Kapital in den Modellen der Außenhandelstheorie nicht mobil, was zwar den Export oder Import von Waren erklären kann, allerdings nicht, warum Unternehmen Direktinvestitionen durchführen und dabei Kapital, Mitarbeiter oder andere Ressourcen transferieren (siehe HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 53-54). Desweiteren beinhalten die Modelle keine Transport- und Informationskosten und auch keine Wechselkursprobleme. Allerdings haben die traditionellen Ansätze der Außenhandelstheorie besonders mit Ricardo den Nutzen von Kostenvorteilen hervorgebracht, welcher im Kontext von Unternehmen als Wettbewerbsvorteil auch eine zentrale Rolle in vielen Theorien für Direktinvestitionen spielt. (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 392,394)

In den 1950er Jahren begannen erste Forscher damit, Unternehmen als zentrales Analyseobjekt zu betrachten.<sup>117</sup> Ein Jahrzehnt später war es Stephen Hymer, der in seiner Dissertation zu Auslandsdirektinvestitionen von multinationalen Firmen die Grundlagen für viele spätere Forschungen in diesem Bereich legte. Er ging davon aus, dass rein national agierende Unternehmen beim Eintritt in ein fremdes Land mehrere Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müssen. Zum Beispiel geringere Kenntnisse über die Politik, Sprache oder Gesetzgebung vor Ort, Benachteiligungen durch ausländische Regierungen, Wechselkursrisiken oder höhere Kommunikations-und Koordinationskosten (HOLTBRÜGGE u.

---

<sup>117</sup> MTIGWE 2006: 9. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10843-006-5872-5.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

WELGE 2010: 69-70). Er nannte dies „liability of foreignness“ (Akzeptanzprobleme vor Ort). (zur Übersetzung des Begriffes siehe KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 865).

Also müssten Unternehmen mit vorhandenen Direktinvestitionen im Ausland über spezielle Vorteile verfügen, die diese genannten Nachteile wettmachen. Dies führt zu der Schlussfolgerung, dass es Marktunvollkommenheiten geben muss und diese Vorteile nicht frei auf dem Markt verfügbar für jeden sind (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 70).

Ursachen für diese monopolistischen Vorteile könnten in unvollkommenen Güter- und Faktormärkten liegen, wo Produktdifferenzierung möglich ist, Imagevorteile bestehen, überlegenes Management-Know-How vorhanden ist oder zum Beispiel Patente existieren. Auch Größenvorteile durch Economies of Scale (Massenproduktionsvorteil) oder vertikale Integration könnten Firmen von anderen abheben und Investitionen erklären. Außerdem können künstliche Marktunvollkommenheiten (z.B. Importzölle im Gastland) Auslandsinvestitionen anziehen (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 70-71; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 416).

Ein häufig kritizierter Punkt von Hymer's Ansatz ist, dass Firmen auch ins Ausland investieren, um neue Vorteile zu bekommen, zum Beispiel günstige Arbeiter. Außerdem fehlt eine Erklärung dafür, warum es sich für Unternehmen mehr lohnt ihre Produktion im Ausland durchzuführen, anstatt im Heimatland zu produzieren (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 71).

Zwei vergleichsweise neue Elemente brachte Hymers Theorieansatz dennoch hervor, Marktunvollkommenheiten und die Individualität von Unternehmen.

Die Frage wäre also, ob kleinere Unternehmen ebenfalls solche monopolistischen Vorteile besitzen können. Es erscheint allerdings unrealistisch, dass dies flächendeckend bei im Ausland investierenden KMU der Fall ist, gerade weil auch zusätzliche Nachteile im Bereich Personal- und Finanzressourcen hinzukommen.

Weitere Theorien gingen teilweise von Oligopolen (siehe Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens) aus, was aber ebenfalls für KMU in der Regel nicht der Fall sein dürfte. Trotzdem beschäftigt sich diese These mit der Reaktion auf die Direktinvestitionen von Konkurrenten, woraufhin eine Spiegelung dieses Investitionsverhaltens erfolgt. Wir werden später sehen, dass dies im Bereich der japanischen Zuliefererindustrie durchaus zu beobachten

ist.

Ebenso bietet die Erklärung von Direktinvestitionen durch Handelsbeschränkungen einen weiteren Ansatz, der für die Investition von KMU in Frage kommt. Besonders zu Zeiten der Handelskonflikte Japans mit den USA in den 1980er Jahren ließ sich beobachten, dass Importzölle und andere Maßnahmen mittels Direktinvestitionen umgangen wurden, weil der Export von Waren eingebremst wurde (zum Handelsschrankenansatz vgl. KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 423-425). Allerdings sind die empirischen Ergebnisse im internationalen Rahmen nicht eindeutig und belegen nicht, dass Handelsschranken automatisch zu Direktinvestitionen führen müssen. Trotzdem gehört der Handelsschrankenansatz mit zur Standorttheorie, die als ein weiteres Theoriegebiet von großer Relevanz ist (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 424-425).

Standortansätze der internationalen Direktinvestitionen lenken im Vergleich zu den vorherigen Ansätzen die Frage stärker auf das geographische Ziel der Investition (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 442). Die Wahl für einen bestimmten Standort kann von vielen verschiedenen Standortfaktoren abhängen, die sich grob in Faktoren der Makro- und Mikroumwelt einteilen lassen (einen umfassenden Überblick dieser Faktoren vgl. KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 443). Im nächsten Kapitel werden einige davon näher betrachtet, wobei eher eine Unterteilung in Faktoren außerhalb des Unternehmens und innerhalb des Unternehmens gewählt wurde.

KUTSCHKER u. SCHMID weisen in Bezug zu diesem Thema darauf hin, dass „standortspezifische Vorteile von Ländern“ nur dann zum Tragen kommen, „wenn sie mit Charakteristika und Motiven der international tätigen Unternehmungen sinnvoll kombiniert werden können.“ (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 444) Dabei kann sich die Bedeutung der einzelnen Faktoren je nach Zweck der Tochterfirma sehr unterschiedlich darstellen. Beispielsweise der Einfluss der Lohnkosten bei einer Produktionsabteilung gegenüber einem kleinen Vertriebsstandort.

Bezüglich einer Theorisierung der Standortansätze besteht allerdings die Schwierigkeit darin, dass die Entscheidung jedes individuellen Standortes unterschiedlichen Bedingungen unterliegt, besonders wenn man unternehmensinterne Faktoren miteinbezieht. Deswegen werden im dazu verfassten Kapitel anhand von japanischen Fallbeispielen auch einige

individuelle Fälle geschildert und mit allgemeinen Untersuchungsergebnissen in Verbindung gebracht, anstatt diese in diesem Theorieabschnitt tiefer zu behandeln (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 446).

Während sich die kürzlich genannten Ansätze nur auf die Erklärung von Direktinvestitionen allein konzentriert haben, so versuchen weitere Theorien auch umfassender Internationalisierungsformen zu erklären oder verschiedene Einzelansätze zu einem Gesamtansatz zu kombinieren.

Die Ansätze verfolgten zum Teil ganz unterschiedliche Analyseebenen, von Produkten über Branchen und Länder bis zum Unternehmen selbst und seinen Entscheidungsprozessen (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 78). Folglich stehen am Ende der Theorien auch sehr unterschiedliche Erklärungsfaktoren, die Direktinvestitionen beeinflussen sollen.

Im Folgenden sollen Theorien zum „Warum?“ der ausländischen Direktinvestition und der Ausweitung des Unternehmensgeschäftes über die eigenen nationalen Grenzen hinaus betrachtet werden. Desweiteren geht es auch darum, auf welche Art und Weise die Unternehmen zur Direktinvestition kommen, an welchem Ort sie diese tätigen und in welchem Tempo und zu welchem Zeitpunkt. Angesichts dessen, dass bisher nur ca. ein Prozent der KMU im verarbeitenden Gewerbe Japans Auslandsinvestitionen getätigt hat, erscheint es sinnvoll, sich mit einigen Theorieansätzen dieses großen Feldes auseinanderzusetzen.

Wie bereits im Abschnitt zur Definition von Auslandsdirektinvestitionen erwähnt, liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Gründung von Tochterunternehmen und nicht auf Investitionen auf Kapitalmärkten. Deswegen scheidet Theorien, die sich speziell mit diesen Investitionen auf Kapitalmärkten bzw. Portfolioinvestitionen auseinandersetzen, ebenfalls aus. Beispielsweise zinstheoretische Theorien oder der Währungsraumansatz von Aliber (vgl. KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 405-410). Da die Motive für Portfolioinvestitionen sich zum Teil sehr von denen für Direktinvestitionen unterscheiden und die meisten kapitalmarktorientierten Theorien nicht zwischen beiden Investitionsformen eine klare Abgrenzung festlegen, erscheint eine Nutzung für unsere Zwecke eher ungeeignet

(KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 413).

Aufgrund der sehr zahlreichen Ansätze zur Entstehung von Direktinvestitionen, die KUTSCHKER u. SCHMID (2011: 405) nicht zu Unrecht als „Dschungel“ bezeichneten, erscheint es zielführend eine klare Auswahl zu treffen.

Im Allgemeinen haben sich zwei Richtungen bei Erklärungsansätzen entwickelt, ein ökonomischer und ein verhaltensorientierter Ansatz. Dieser lässt sich weiter in statische und dynamische Sichtweisen unterteilen (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 56).

Verhaltensorientierte Ansätze konzentrieren sich eher auf psychologische Faktoren oder Teile der Lerntheorie (Aharoni/ Johanson u. Vahlne) (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 55-56).

Bei der ökonomisch orientierten Seite beschäftigen sich die Theorien für ausländische Direktinvestitionen oft mit Standortvorteilen (Porter's Diamant, Standorttheorie), Unternehmensvorteilen (monopol. Vorteil), der Internalisierung (Buckley/Casson) oder einer Kombination dieser Faktoren (OLI-Paradigma von Dunning) (siehe OIKAWA 2010: 102; HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 78).

Während die meisten dieser Ansätze statisch sind, gehen das Uppsala-Modell und Vernons Produktlebenszyklus von einer dynamischen Entwicklung aus.

Aber nicht alle sind auch für KMU relevant, weil sie teilweise von Bedingungen oder Vorteilen ausgehen, die in der Regel nur bei Großunternehmen vorherrschen (z.B. Finanzkraft). Vorab sei bereits gesagt, dass gerade im japanischen Forschungsbereich nur relativ wenige Arbeiten mit theoretischem Schwerpunkt existieren und deshalb auch zu manchen Ansätzen kein spezielles Urteil zu finden ist.

Für diese Arbeit beschränkt sich die Auswahl auf zwei verhaltenstheoretische (je einmal statisch und dynamisch) Ansätze von Aharoni sowie von Johanson u. Vahlne. Anschließend folgt noch die Betrachtung eines statisch-ökonomischen Ansatzes von Dunning.

## **4.1 Behaviouristische Theorie der Direktinvestition von Aharoni**

### **4.1.1 Überblick**

Ein Ansatz, der weniger als die oben ausgeführten Theorien klassisch-ökonomische Variablen betrachtet und stattdessen das Verhalten der Entscheidungsträger in den Blick nimmt, ist der des israelischen Wirtschaftswissenschaftlers Yair Aharoni. In seiner Dissertation aus dem Jahr 1966 mit dem Titel „The Foreign Investment Decision Process“ (Der Auslandsinvestitionsentscheidungsprozess), ist er einer der ersten Forscher, die sich diesem Bereich widmen.<sup>118</sup>

Dabei weicht er von der Annahme eines „homo oeconomicus“ ab, der stets rational handeln würde. Für ihn ist der Entscheidungsprozess auch durchaus geprägt von Sprüngen und kein geradliniger, logischer Prozess (z.B. AHARONI 1966: 14). Die Interaktionen und die Kommunikation im Arbeitsalltag führen dann später zu einer Entscheidung über die mögliche Investition und ähneln damit eher einer Verhandlung mit Personen, die durch unterschiedliche Erfahrungen geprägt und von unterschiedlichen Interessen angetrieben sind (AHARONI 1966: 15; HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 60). Entscheidungen werden also nach Aharonis Ansicht selten allein getroffen (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 427).

Neben der begrenzt rationalen Vorgehensweise nimmt er zudem an, dass die Entscheidungen typischerweise auf Basis nicht vollständiger Informationen getroffen werden und das schlicht auch nicht genügend Kapazitäten vorhanden seien, um Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten. Dabei entscheiden die Unternehmen nach AHARONI nicht unbedingt so, dass sie das optimale Ergebnis erreichen, sondern „halten [...] so lange an bisherigen Verhaltensmustern fest, wie damit befriedigende Ergebnisse zu erzielen sind“. (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 427)

In seinem Buch versucht Aharoni die irrational erscheinende Entscheidung von Unternehmen gegen eine Auslandsinvestition trotz guter Profitaussichten zu erklären. Zu Beginn steht aber zuerst die Frage, warum Unternehmen über Auslandsinvestitionen nachdenken oder nicht (siehe AHARONI 1966: 50).

In einem Beispiel zu einer Investitionsmöglichkeit in Afrika zeigt er, wie die allgemeine Wahrnehmung von Afrika als zu risikobehaftetes Gebiet die Entscheidung des Managers

---

<sup>118</sup> BÄURLE 1996: 50. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-90387-7> (letzter Abruf: 27.09.2022).

beeinflusst. Dabei spielt fehlendes Wissen über Land oder Region und eine damit zusammenhängende Unsicherheit eine wichtige Rolle. Auch die fehlende Zeit, sich mit jeder einzelnen Investitionsmöglichkeit ausführlich beschäftigen zu können, verringert die Anzahl konkret durchdachter Investitionsentscheidungen (AHARONI 1966: 50-53). Zusammenfassend führen also fehlende Informationen und auch begrenzte Kapazitäten bei der Verarbeitung dieser Informationen zu risikoscheuem Verhalten (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 60).

Aharoni teilt den Entscheidungsprozess anhand der Ergebnisse einer empirischen Studie aus den Vereinigten Staaten in vier Phasen ein, die nacheinander durchlaufen werden<sup>119</sup> (AHARONI 1966: 49-172). Ähnlich wie bei dem Modell von Johanson & Vahlne scheinen diese Phasen eher für international unerfahrene Unternehmen zu gelten, die zum ersten Mal in Übersee über eine Investition nachdenken.<sup>120</sup> Deshalb erscheint der Ansatz von Aharoni passend zu sein für KMU, die über eine Direktinvestition entscheiden.

(1) „The Decision to Look abroad“

Für Aharoni beginnt der Entscheidungsprozess für Investitionen ins Ausland mit der Wahrnehmung einer Investitionsmöglichkeit durch das Management einer Firma, die auch als „Initialphase“ bezeichnet wird (AHARONI 1966: 53; HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 60). Bei dieser Betrachtung gehe es in der Regel um eine spezifische Investition in einem Land und nicht um eine allgemeine Sondierung von globalen Investitionsmöglichkeiten (AHARONI 1966: 54).

Für den Start dieses Entscheidungsprozesses brauche es eine Art Initialzündung, ein Ereignis oder einen Anlass, der den Blick des Managements aufs Ausland richte. Aharoni bezeichnet diese auch als „Initialkräfte“ (initial forces). Diese Antriebskräfte können von innerhalb des Unternehmens kommen, wie beispielsweise das persönliche Interesse eines Unternehmers an einem neuen Absatzmarkt. In manchen Fällen entsteht dieses Interesse im Laufe des Studiums oder der weiteren Berufslaufbahn, dem Kontakt zur Kultur und Sprache des Landes oder aus anderen Gründen (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 428).

Auf der anderen Seite können Anreize auch von außen kommen („external forces“), wie Anfragen von Regierungen, Kunden oder Lieferanten (AHARONI 1966: 54-55).

---

<sup>119</sup> BÄURLE 1996: 52. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-90387-7> (letzter Abruf: 27.09.2022).

<sup>120</sup> BÄURLE 1996: 52.

Auch für diese Anreize lassen sich Beispiele in Fallberichten japanischer Kleinunternehmen finden, die auf Anraten von Kunden oder anderer Kontakte eine Auslandsinvestition in Erwägung ziehen. (z.B. SMEA White Paper) Die Fälle in denen (kleinere) Lieferanten ihren Hauptkunden ins Ausland folgen, werden auch als „vertikaler Mitläufer-Effekt“ (vertical bandwagon effect) bezeichnet (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 61).

Empirische Beweise für Mitläufer-Effekte fanden zum Beispiel HENISZ u. DELIOS in einer Untersuchung aus dem Jahr 2001, in der ein großer Zustrom an Direktinvestitionen in ein Land die Wahrscheinlichkeit der Ansiedlung erhöhte (HENISZ u. DELIOS 2001: 458). Für Zuliefererfirmen der japanischen Automobilindustrie bestätigten MARTIN, SWAMINATHAN und MITCHELL (1998: 587), dass diese eher auf die Investition ihrer aktuellen Hauptkunden reagieren als auf den Wettbewerb vor Ort. Interessant ist dabei auch, dass die Forscher darauf hinwiesen, dass die Zulieferer in einem begrenzten Zeitraum auf die Expansion anderer Konkurrenten reagieren müssen, da ihre Chance zur Expansion sich wieder verschließen kann (MARTIN, SWAMINATHAN u. MITCHELL 1998: 591).

Die Größe der Unternehmen hatte dagegen keine so große Einflussmacht mehr auf das Expansionsverhalten, sobald man die Verbindungen von, in diesem Fall, Zulieferer und Käufer in die Betrachtung miteinbezog (MARTIN, SWAMINATHAN u. MITCHELL 1998: 594).

Auch die Angst, Marktanteile zu verlieren, der Erfolg anderer Konkurrenten im Ausland („horizontal band wagon effect“) oder wachsende ausländische Konkurrenz im Heimatmarkt können Antriebsfaktoren sein (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 60-61).

Welcher Faktor genau letztendlich Auslöser war, ist trotzdem schwer zu bestimmen und kann auch je nach Firmenumfeld, Historie der Firma oder beteiligter Personen unterschiedliche Auswirkungen haben (AHARONI 1966: 55) (Für eine ausführliche Erläuterung einzelner Faktoren vgl. AHARONI 1966: 58-75).

## (2) „The Investigation Process“

Die zweite Phase wird als „investigation process“ (Bewertungsphase) bezeichnet.

Nachdem sich die Firma grundsätzlich dazu entschieden hat, eine direkte Auslandsinvestition

durchführen zu wollen, folgt nun die genauere Prüfung von Investitionsmöglichkeiten. Dabei werden verschiedene Faktoren wie das Rechtssystem, das politische System oder ökonomische Variablen des Ziellandes betrachtet und bewertet. Darunter fallen zum Beispiel Zollregelungen, bestehende Handelsabkommen, Besteuerung oder vorhandene Infrastruktur (AHARONI 1966: 76-77).

AHARONI merkt gleich zu Beginn an, dass die große Anzahl an Faktoren es nahezu unmöglich macht, über alle Faktoren ausreichende Informationen zu finden und zu überprüfen. Besonders für kleinere Unternehmen dürfte es nüchtern betrachtet an Zeit, finanziellen Ressourcen und Mitarbeitern fehlen, um alle diese benötigten Informationen zu bekommen. Das Unternehmen wird sich also wahrscheinlich auf einige Bereiche beschränken und wird in manchen einfach mit Unsicherheiten konfrontiert sein. Hier bestehen also nach Aharoni Grenzen bei der Toleranz von Informationskosten und Verarbeitungskapazitäten (AHARONI 1966: 78; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 429).

Der Untersuchungsprozess verläuft in Stufen, wie beispielsweise zu Beginn einer allgemeinen Sammlung von Informationen vom eigenen Büro aus und wird im Laufe der Zeit komplexer und spezifischer. Zum Beispiel durch die Entsendung von Mitarbeitern in das Zielland. Bereits fertig verfügbare oder sehr leicht zu erhaltende Informationen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Unternehmen mit einer Projektevaluierung beschäftigt. (AHARONI 1966:79- 80)

Eher negativen Einfluss können wiederum sehr strenge Gesetze oder die geringe Größe des Marktes sein. Ebenfalls steigen auch die Kosten, um an Informationen zu kommen, besonders betont Aharoni hier Entwicklungsländer (AHARONI 1966: 80).

Diese Kosten können auch ein Grund sein, von einer Investition abzusehen oder diese nicht als Alternative zu betrachten (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 429).

Diese Aspekte seien im Falle eines Unternehmers als alleinigem Entscheidungsträger oder auch einer Organisation mit komplizierteren Entscheidungswegen zutreffend.

Für komplexe Organisationen stellt er noch weitere Aspekte vor, die den Entscheidungsprozess beeinflussen können (siehe AHARONI 1966: 80-82).

Wie genau der Untersuchungsprozess dann exakt aussieht, werde stark von der „Initialkraft“ beeinflusst. Selten würden beim Auswahlprozess mehrere Länder untersucht, um daraus die beste Wahl zu treffen (AHARONI 1966: 82-83).

(3) „The Decision to Invest“ (Die Entscheidung zu investieren)

Die dritte Phase bildet bei Aharoni die endgültige Entscheidung für eine Investition. Sie muss nicht zwingend der Endpunkt des Untersuchungsprozesses sein, sondern kann auch schon zuvor gefallen sein (AHARONI 1966: 122).

(4) „Reviews and Negotiations“

Gegebenenfalls tauchen aber auch neue Bedingungen oder Ereignisse auf, die eine erneute Evaluierung der Entscheidung notwendig machen (Nachprüfungs-/verhandlungsphase) (Phase 4) (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 60).

Außerdem enthält Aharonis Theorie ähnlich wie andere Ansätze den Aspekt der Erfahrung bzw. „Organisationales Lernen“ (organizational learning), der den Entscheidungsprozess und letztlich auch das Ergebnis desselbigen beeinflussen (BODDEWYN 1983: 25). Durch die gemachten Erfahrungen ändere sich das Investitionsverhalten des Unternehmens, die Risikoaversion nimmt ab und die Kosten für die Beschaffung von Informationen sinken (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 430-431; HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 62).

Aharoni geht zudem davon aus, dass die Unternehmen sich zu Beginn nur auf dem nationalen Markt aktiv zeigen und dann eine Exporttätigkeit folgt. Dann greifen die oben angesprochenen Initialkräfte, die Auslandsinvestitionen in Gang bringen. Unternehmen bewegen sich dabei von Ländern, die geographisch nah sind oder Ähnlichkeiten bei kulturellen oder wirtschaftlichen Charakteristika besitzen, in weiter entfernte Gebiete vor (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 431). Insofern geht er ähnlich wie JOHANSON und VAHLNE nach ihm von einer Art „psychischer Distanz“ zwischen Unternehmen und Gastländern aus.

#### **4.1.2 Kritik an der behaviouristischen Theorie von Aharoni**

An Aharonis Theorie wurde von verschiedener Seite Kritik geübt. Ein Kritikpunkt ist zum Beispiel, dass sein Ansatz rein deskriptiv vorgehe, keine empirisch untersuchbaren

Hypothesen beinhaltet und deshalb gar nicht als Theorie zur Erklärung von Direktinvestitionen gelten könne<sup>121</sup> (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 432). Bezüglich dieses Kritikpunktes ist man sich aber nicht einig, weil andere Forscher die Schilderung des Entscheidungsprozesses für verallgemeinerbar halten oder den Sinn der Wissenschaft auch darin sehen, dass durch Beschreibungen der Realität, wie Aharoni sie vornahm, auch Veränderungen der Realität möglich seien (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 432).

AGARWAL (1980: 750) kritisiert ebenfalls die mangelnde Überprüfbarkeit seines Ansatzes und das Aharonis Schlussfolgerungen nur auf einer geringen Anzahl an Interviews mit 38 amerikanischen Firmen beruhen und somit nicht repräsentativ für alle Unternehmen des Landes sind.

Die begrenzte Aussagekraft behaviouristischer Ansätze für international erfahrene Unternehmen, wurde bei Aharonis Theorie ebenfalls öfter kritisiert.<sup>122</sup>

Außerdem könne der Ansatz Unterschiede bei der Menge der Direktinvestitionen zwischen verschiedenen Ländern und Branchen nicht erklären.<sup>123</sup>

Insgesamt wird seine Theorie besonders wegen der Einbeziehung irrationaler Entscheidungen und für den grundlegenden Beitrag zu dynamischen Denkansätzen für Direktinvestitionen gewürdigt.<sup>124</sup> Er gehörte zu den ersten, die auf den Entscheidungsprozess von Firmen bei ausländischen Direktinvestitionen eingehen und leistete damit wertvolle Pionierarbeit.<sup>125</sup> STEHN kommt zu dem Schluss, dass Aharonis Verhaltenstheorie nur als firmenspezifische Teilerklärung bewertet werden sollte.<sup>126</sup>

Da diese Arbeit allerdings speziell auf kleinere Unternehmen ausgerichtet ist, erscheint es sinnvoll, den genannten Ansatz explizit zu betrachten. Zum Beispiel seien die genannten Initialkräfte für unerfahrene Unternehmen von größerer Bedeutung.<sup>127</sup> In einigen Fallbeispielen von japanischen KMU finden sich diese Antriebskräfte auch wieder, wie zum

---

<sup>121</sup> Siehe BÄURLE 1996: 57. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-90387-7> (letzter Abruf: 27.09.2022).

<sup>122</sup> BÄURLE 1996: 57 ; STEHN 1992: 40. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/470/1/027583546.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>123</sup> STEHN 1992: 40.

<sup>124</sup> BÄURLE 1996: 58.

<sup>125</sup> LARIMO 1995: 26. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148296394000135> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>126</sup> STEHN 1992: 41. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/470/1/027583546.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>127</sup> DAWAR 1999: 59. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/42185> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Beispiel die Einflusskraft auf die Investitionsentscheidung durch Anfragen von Kunden, wie einige oben genannte Untersuchungen bei japanischen Zuliefererfirmen zeigten.

Allerdings lässt sich mit diesem Phänomen nur ein Teil der Investitionen von kleineren japanischen Unternehmen erklären, da nicht alle investierenden KMU Teil von Zuliefererbeziehungen sind.

## **4.2 Lerntheorie der Internationalisierung / Uppsala-Modell**

### **4.2.1 Überblick**

Die beiden schwedischen Wissenschaftler Jan JOHANSON & Jan-Erik VAHLNE stellten in einem Artikel im Jahr 1977 ein Internationalisierungsmodell von Unternehmen, das sogenannte Uppsala-Modell, vor.

Es gehört zu den verhaltensorientierten Ansätzen über das Wachstum von Unternehmen (vgl. Cyert/March 1963 – A Behavioral Theory of the Firm) (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 23). Außerdem basiert es auf Aharonis Theorie zu Entscheidungsprozessen für Direktinvestitionen sowie der Wachstumstheorie für Unternehmen von Penrose (1966/1959) (JOHANSON u. VAHLNE 1990: 11; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 466).

Das Modell beruht auf mehreren früheren Beobachtungen von schwedischen Firmen des verarbeitenden Gewerbes (u.a. Volvo), die schrittweise die Internationalisierung ihres Geschäfts vorantrieben und dabei oft mit dem Export von Waren begannen. (siehe z.B. JOHANSON u. WIEDERSHEIM-PAUL 1975) (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 24-25). Damit gehört es zu den Prozessmodellen der Internationalisierung.

Weiter unterteilen lässt sich der Ansatz in das Internationalisierungsmuster und das eigentliche Internationalisierungsmodell. Zuerst soll auf zwei Muster (Establishment Chain & Psychic Distance Chain“) eingegangen werden, die JOHANSON u. VAHLNE als Ergebnis der Betrachtung der genannten empirischen Studien formulierten.

Beide Muster sind von der graduellen Entwicklung ihres Verlaufs geprägt, die einen Lernprozess beinhaltet

Bei der Establishment Chain beginnt das Unternehmen ohne internationale Aktivität, darauf folgt nach einiger Zeit des Erfahrungssammelns über den Markt der „Export über unabhängige Repräsentanten“ (Stufe 2), dann die Etablierung einer Vertriebsniederlassung im

Gastland (Stufe 3) und später der Aufbau von Produktionsstandorten (Stufe 4) (u.a. KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 466-67; HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 62-63). Das Modell geht also von einem relativ langen Lernprozess des Unternehmens von Stufe zu Stufe aus.

Der Ansatz geht dabei davon aus, dass Unternehmen mit wenig oder gar keiner Erfahrung im Ausland die Internationalisierungsform mit dem geringsten Risiko wählen. Nach und nach sammelt das Unternehmen dann Erfahrungen durch seine Auslandsaktivität, wovon später die weiteren Entscheidungen zur Internationalisierung abhängen. („Pfadabhängigkeit“) (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 62-63)

Das zweite Muster ist die Psychic Distance Chain, es betrifft die Standortwahl für die Internationalisierung. Ähnlich wie bei der Establishment Chain sieht der Uppsala-Ansatz einen zeitlichen Verlauf und eine Reihenfolge der ausgewählten Standorte. Aus Sicht der Unternehmen würden Unterschiede zwischen dem Heimatland und dem Ausland in Kategorien wie Sprache und Kultur, aber auch Qualifikation der Arbeitskräfte oder industrieller Entwicklung zu Faktoren der psychischen Distanz zählen (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 467).

Der Austausch von Informationen zwischen dem Unternehmen und Akteuren auf dem ausländischen Markt werde durch diese Faktoren gestört (JOHANSON u. WIEDERSHEIM-PAUL 1975: 307-308). Sehr große Unterschiede würden es den Unternehmen dementsprechend schwer machen, sich im ausländischen Markt zurechtzufinden. Deshalb würden Unternehmen eher ähnliche Marktbedingungen wie in der Heimat bevorzugen, um Anpassungsschwierigkeiten zu minimieren. Im weiteren Verlauf schwindet diese Unsicherheit durch Erfahrung und in „psychisch“ weiter entfernte Länder bzw. Märkte werde investiert und damit auch mehr Risiko in Kauf genommen (JOHANSON u. VAHLNE 1990: 13).

Bei psychisch sehr weit entfernten Märkten falle es Unternehmen dementsprechend schwer, überhaupt an Informationen über das Land bzw. den jeweiligen Markt zu kommen und diese auch korrekt einzuordnen (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 62). Oft wird die Bewegung der Internationalisierung nach diesem Muster als „konzentrischer Kreis“ beschrieben (siehe HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 63; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 467).

Kommen wir nun zum Internationalisierungsmodell.

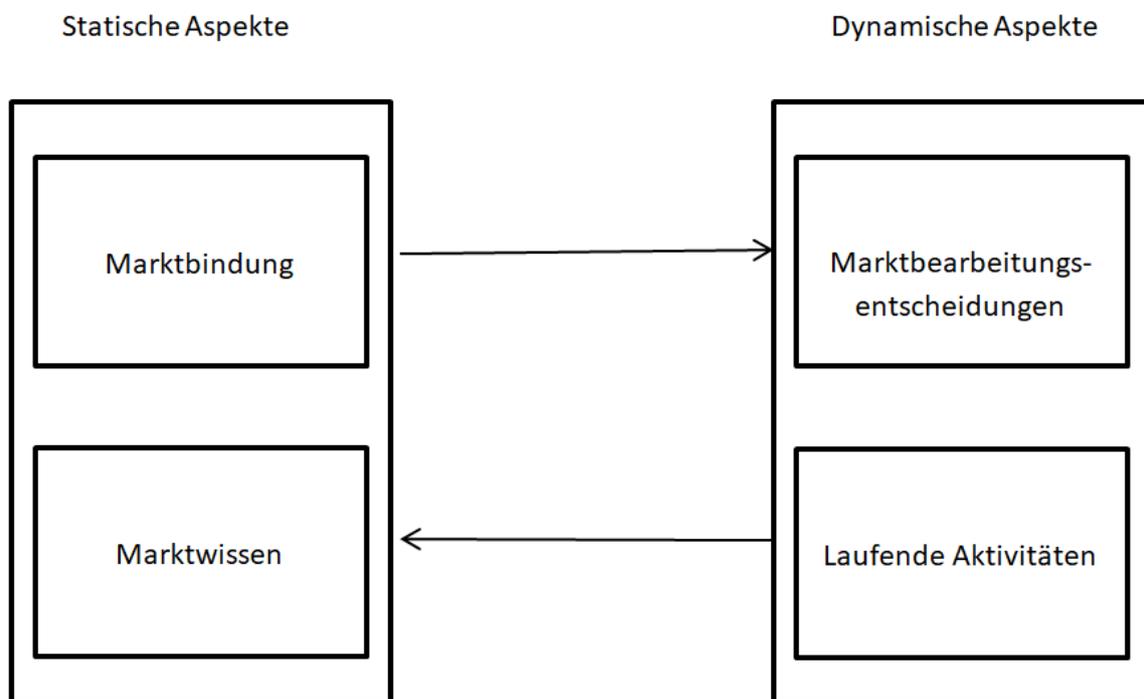


Abbildung 8: Uppsala-Modell

Selbst erstellte Abbildung nach JOHANSON u. VAHLNE 1977: 26 sowie HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 65

Das Modell besteht aus mehreren Bestandteilen, jeweils zwei sind statische Zustandsvariablen (Marktwissen & Marktbindung/Marktverbundenheit) (siehe Abbildung 8) und zwei dynamische Variablen („Marktbearbeitungsentscheidungen/Entscheidung über weitere Internationalisierung“ und die laufenden (internationalen) Geschäftsaktivitäten des Unternehmens) (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 65; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 467-468).

### **Marktbindung**

Während der internationalen Aktivitäten ist ein Unternehmen mit dem jeweiligen Land verbunden. Diese Bindung ist abhängig vom Fortschritt bei den beiden Mustern von Establishment und Psychic Distance Chain. Damit ist die Bindung von Ressourcen gemeint, wie Kapital, Produkte, Personal oder Technologie & Wissen (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 467-468). Je tiefer und umfangreicher diese Bindung ist, zum Beispiel in einer gegründeten Tochtergesellschaft für Produktion mit vielen Angestellten und Maschinen, desto schwerer ist es für das Unternehmen, diese Ressourcen kurzfristig an anderer Stelle einzusetzen oder zurückzuziehen (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 27; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 468).

## **Marktwissen**

Das vorhandene Marktwissen des Unternehmens hängt ähnlich wie die Marktbindung von den genannten Internationalisierungsmustern ab, besonders der Grad der psychischen Distanz.

Einerseits gebe es objektives Wissen, welches sich dadurch auszeichnet, gut übertragbar zu sein. (z.B. per Buch), andererseits gebe es auch nur durch persönliche Erfahrungen vermitteltes Wissen, was nicht leicht an andere weitergegeben werden kann (BEST 1990: 127; JOHANSON u. VAHLNE 1977: 28).

Gerade die zweite Art von Wissen sei für ihr Modell von Belang laut JOHANSON u. VAHLNE (1977: 28). Denn dieses Erfahrungswissen verleihe die Fähigkeit, ein Gefühl für „konkrete“ (Geschäfts)Möglichkeiten zu bekommen.

Im weiteren Verlauf differenzieren sie auch allgemeines Wissen (z.B. Marketingmethoden, generelle Kundenprofile) und marktspezifisches Wissen (z.B. Geschäftsklima, kulturelle Gewohnheiten, Charakteristika von einzelnen Kunden etc.). Zwar sei es auch möglich, Mitarbeiter mit Erfahrung in ausländischen Märkten einzustellen, diese würden das eigene Unternehmen aber auch nicht so gut kennen. Deshalb wird Wissen über den Markt und Wissen über das (eigene) Unternehmen getrennt und die zuständige Person sollte beide Seiten kennen. Letztendlich gehe der ersten Auslandsaktivität häufig ein langer Lernprozess im Heimatmarkt voraus, der nicht allein durch neue Mitarbeiter ersetzbar sei (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 28-29).

Durch das Marktwissen & die Marktbindung bekommt die Firma dann Informationen, die weitere Geschäftsaktivitäten im Ausland und die Entscheidungen darüber beeinflussen (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 27).

Die dynamischen Variablen, die aktuellen Auslandsaktivitäten und Entscheidungen über die Ressourcenverteilung, wirken sich dann wiederum wieder auf Marktkenntnisse und Marktbindung aus. So habe also jeder Internationalisierungsschritt das Potenzial zur Weiterentwicklung des Lernfortschrittes (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 469).

Zum Beispiel, wenn die Entscheidung für einen Verkaufsstandort in der Folge zu neuen Erkenntnissen über Kundeninteressen führt.

Aktivitäten wie Marketing im Ausland wirken sich allerdings erst mit teils erheblicher Zeitverzögerung und eher durch kontinuierliche Wiederholung aus (z.B. auf Verkaufszahlen), was die Höhe der Investition anwachsen lässt (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 28).

Inwieweit man das gesammelte Wissen in einem Markt (z.B. China) aber auf andere Länder verallgemeinern kann, ist zumindest umstritten. JOHANSON u. VAHLNE gehen in einem späteren Aufsatz (1990: 12) davon aus, dass es eher nicht so einfach sei, die gewonnenen Erfahrungen zu übertragen, da sie „länderspezifisch“ seien. Wenn die Marktbedingungen zwischen den Ländern ähnlich seien, könne man die gemachten Erfahrungen aber auch auf den neuen Markt verallgemeinern.

Die Entscheidung, Ressourcen im Ausland einzusetzen, sei eine Reaktion auf wahrgenommene Probleme und entdeckte Möglichkeiten auf dem Markt (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 29). Jeder weitere Ressourceneinsatz habe dann einen ökonomischen Effekt und einen Effekt bezüglich der Unsicherheiten des Marktes. Johanson und Vahlne gehen davon aus, dass sich die Unsicherheit durch Geschäftsaktivitäten im Ausland, wie die Kommunikation mit Kunden, verringert.

Trotz dieser scheinbar logischen Abfolge von Schritten oder Stufen gingen JOHANSON u. VAHLNE davon aus, dass dieser Internationalisierungsprozess eher eine Anpassung an die äußeren Umweltverhältnisse (wirtschaftlich) darstellte als eine strategische Abwägung, in welches Land Unternehmensressourcen investiert werden sollten. Insgesamt tendieren Unternehmen bei der Internationalisierung laut JOHANSON u. VAHLNE eher zu kleinen Schritten, außer das Vertrauen in die Kenntnisse des Auslandsmarktes ist sehr groß oder zahlreiche Ressourcen (z.B. Kapital) vorhanden. Allerdings sind diese beiden Voraussetzungen bei KMU eher nicht zu erwarten (JOHANSON u. VAHLNE 1977: 26,30).

Der Schwerpunkt des Modells liegt somit auf der Persönlichkeit und den individuellen Erfahrungen des Unternehmers bzw. der Entscheidungsträger.(DUNNING u. LUNDAN 2008: 92).

Ähnlich wie bereits bei Aharonis Ansatz haben individuelles Verhalten, die Wahrnehmung und Bewertung von Unsicherheiten und Risiken, und der Mangel an Informationen also

mitentscheidenden Einfluss auf das Internationalisierungsverhalten und die Entscheidung für oder gegen Direktinvestitionen im Ausland. Auch hier wird die Internationalisierung nicht als ein bis ins kleinste Detail durchgeplanter Prozess angesehen.<sup>128</sup>

Im Folgenden sollen generelle Kritikpunkte am Modell dargestellt werden. Außerdem wurde versucht, anhand vorhandener Beispiele in der Forschungsliteratur Hinweise darauf zu finden, inwieweit das Uppsala-Modell für die Erklärung von Auslandsinvestitionen japanischer KMU tauglich ist.

#### **4.2.2 Kritik am Uppsala-Modell**

Das Uppsala-Modell hat zwar in verschiedenen Studien empirische Unterstützung erfahren, allerdings gerade in den letzten zwanzig bis dreißig Jahren auch zunehmend Kritik hinnehmen müssen. (u.a. ANDERSEN (1993))

An dieser Stelle werden drei Kernkritikpunkte behandelt, die auf bisherige Fallbeispiele in der japanischen KMU-Forschung und auch auf Antworten des Fragebogens dieser Arbeit anwendbar sind. Diese umfassen den Determinismus der Establishment Chain (1), den Faktor der Erfahrung (2) und das Konzept der psychischen Distanz (3).

(1): Ein Kernpunkt der Kritik war oft die festgelegte (deterministische) Reihenfolge der Establishment Chain, die strategische Überlegungen oder notwendige Reaktionen auf Markt- oder Branchencharakteristika ignoriert. Zum Beispiel war in einer Studie zum Internationalisierungsweg kleiner Unternehmen aus Großbritannien von den 43 Teilnehmern keines den vorgezeigten Weg des Uppsala-Modells gegangen auf dem Weg zur Tochtergesellschaft zu Produktionszwecken. Häufig erfolgte die Gründung des Produktionsstandorts ohne eine vorherige Vertriebsgesellschaft (BUCKLEY, NEWBOULD u. THURWELL 1988: 46) (Weitere Studien zu diesem Kritikpunkt siehe KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 471). MILLINGTON u. BAYLISS untersuchten das Modell anhand des Verhaltens von britischen Unternehmen im Markt der europäischen Gemeinschaft in Bezug auf die Gründung von Tochtergesellschaften oder Joint-Ventures dort. Sie fanden keinen klaren Beleg für eine feste inkrementelle Weiterentwicklung und kamen eher zu dem Ergebnis, dass dieser eine Ausnahme darstellt (MILLINGTON u. BAYLISS 1990: 151-152,159).

---

<sup>128</sup> LAKHERA 2008: 12. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230227330.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022)

Auch japanische Forscher beschäftigten sich mit dem Stufenmodell der Internationalisierung. TÔHARA wies darauf hin, dass es für KMU je nach Situation auch sinnvoll sein kann, sich die für das eigene Unternehmen passende Stufe auszusuchen und nicht der Establishment Chain bis zur Errichtung von Produktionsstandorten zu folgen. Er bezweifelte zudem, dass das Modell auf die Internationalisierung kleiner und mittelgroßer Unternehmen anwendbar sei.

TÔHARA begründet es damit, dass die meisten japanischen KMU noch gar nicht international aktiv sind oder auf der Exportstufe stehenbleiben und sich nicht dem Modell nach bis zum Aufbau von Produktionsstätten im Ausland weiterentwickeln. Stattdessen würden einige eher dazu tendieren, ihre Produktion auszulagern anstatt Standorte aufzubauen, weil ihre Ressourcen beschränkt sind (TÔHARA 2012: 22).

MIKI sah in dem stufenförmigen Entwicklungsmuster zwar einen Ansatz, der auf Großunternehmen und ihren Weg zutrefte, allerdings zeigten sich für seine untersuchten KMU andere und sehr unterschiedliche Muster. Zum Beispiel könne sich der Ablauf der Internationalisierung auch durch äußere Ereignisse oder schlicht Zufall verändern und verläuft in anderen Bahnen als in einem geradlinig erscheinenden Muster oder nimmt weitere Abzweigungen (MIKI 2007: 24-25).

In der Beschreibung einiger Internationalisierungsprozesse japanischer KMU wird auch deutlich, dass diese durchaus bewusste strategische Entscheidungen treffen und sich nicht an einer festen Reihenfolge von Schritten orientieren. Zum Beispiel wenn ein Unternehmen von (japanischen) Hauptkunden gefragt wird, ob es ebenfalls einen Standort im Ausland, nah am Kunden, aufbauen könne. (siehe u.a. Fallbeispiel Firma E- Kapitel 10.5)

Mehrere Firmen, die den Fragebogen für diese Arbeit beantworteten, gaben an, vor der Gründung der Tochtergesellschaft nicht international tätig gewesen zu sein, was bedeutet, dass diese nicht der vorgegebenen Entwicklung von unregelmäßigen Exporten bis zur Produktionsgesellschaft gefolgt sind.

Auch im Falle der ab den 1990er Jahren in der Literatur immer häufiger auftauchenden „born global“-Unternehmen, die sehr schnell und früh nach der Gründung bereits auf höhere Prozessstufen wie zum Beispiel FDI springen, konnte das klassische Prozessmodell nicht

mehr ausreichend Erklärungen bieten (z.B. vgl. OVIATT u. MCDUGALL 1994).

(2):

Ein weiterer großer Kritikpunkt ist der einseitige Fokus auf den Einflussfaktor des Wissens und der internationalen Erfahrung.

Der Einfluss des direkten Erfahrungswissens könne auf verschiedene Weise zumindest in Teilen kompensiert werden. Zum Beispiel stellten BRUNEEL, YLI-RENKO u. CLARYSSE fest, dass junge Firmen mit wenig Erfahrungswissen signifikant von der vorherigen Erfahrung der Gründer des Unternehmens profitierten und auch das Lernen von Geschäftspartnern das Ausmaß der Internationalisierung beeinflussen kann.

Fraglich sei allerdings, inwieweit die Erfahrung der Gründer auch langfristig das Ausmaß der Internationalisierung beeinflusst.<sup>129</sup>

Auch für japanische KMU mit Tochterunternehmen im Ausland finden sich Fallbeispiele dafür, dass internationale Erfahrung kein begrenzender Faktor sein muss. Eine Firma, die Bestandteile für Mobiltelefone herstellt, berichtete u.a., vor ihrer Investition in China über keinerlei Erfahrung im Direkthandel oder technische Kooperationen etc. verfügt zu haben. Ein weiteres Unternehmen wickelte den Ex- und Import über ein Handelsunternehmen ab (YAMAZAWA 2006: 41-42).

Im Fragebogen gaben auch mehrere Firmen an, vor der Investition über keine Mitarbeiter mit internationaler Erfahrung verfügt zu haben.

Außerdem bieten andere Theorien (siehe unten) deutlich mehr Variablen zur Erklärung der Internationalisierung von Unternehmen auf als nur den Faktor Erfahrung im Bezug zu Gastländern (siehe ANDERSEN 1997: 32). Unternehmensexterne Ereignisse (z.B. Wechselkurspolitik, FDI-Politik, Aktionen der Hauptkunden etc.) sowie die Berücksichtigung weiterer unternehmensinterner Faktoren (z.B. Kapitalmenge, die Anzahl der Mitarbeiter, Fähigkeiten der Mitarbeiter usw.) finden keine Berücksichtigung im lerntheoretischen Stufenmodell.

---

<sup>129</sup> BRUNEEL, YLI-RENKO u. CLARYSSE 2010: 175-176.  
<https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/ylirenko/intellcont/Bruneel%20Yli-Renko%20Clarysse%20SEJ%202010-1.pdf> (letzter Abruf: 27.09.2022).

(3):

Auch das Konzept der psychischen Distanz ist oft Teil von Kritik gewesen.

Zum Beispiel fanden BENITO u. GRIPSRUD (1992: 473-474) keinen generellen Beleg dafür, dass Direktinvestitionen zu Beginn in Märkte nah zum Heimatland fließen und dann im weiteren Verlauf auch in weiter entfernte Länder.

Laut einer Studie von BARKEMA, BELL u. PENNINGS (1996), die sich besonders auf ausländische Direktinvestitionen konzentrierte, ist der Einfluss der kulturellen Unterschiede bei der Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland sehr unterschiedlich (z.B. Start-Up vs. gekauftes Unternehmen) und auch beim Anteil des Unternehmensbesitzes (100-prozentige Tochterfirma vs. Joint Venture) gab es Unterschiede (BARKEMA, BELL u. PENNINGS 1996: 163).

SULLIVAN u. BAUERSCHMIDT (1990: 28) stellten in Frage, ob die psychische Distanz wirklich repräsentativ für die Entscheidungsdynamik der Internationalisierung sei.

DOW kommt in seiner Studie (2000: 61-62) zu dem Schluss, dass mit der Anzahl der Auslandsmärkte, die das Unternehmen aktiv bearbeitet, auch der Einfluss der psychischen Distanz abnimmt. Der erste Markteintritt sei hier besonders.

Mit den heutigen Möglichkeiten der Informationssuche über Suchmaschinen und andere Kanäle im Internet, aber auch Übersetzungsapps und kulturelle Anpassungsprozesse (z.B. Englisch als Geschäftssprache) erscheint es fraglich, ob das Konzept der psychischen Distanz noch einen so großen Einfluss hat.

JOHANSON und VAHLNE (1990: 14) wiesen in einem späteren Aufsatz bezüglich der Einschränkung der Gültigkeit des Modells darauf hin, dass die meisten Studien, die das Modell empirisch belegen, frühe Phasen der Internationalisierung untersuchten.

Passend scheint das Modell daher eher für den Beginn der Internationalisierung auf niedrigen Stufen zu sein und weniger für eine Erklärung, wie es zu Auslandsinvestitionen kommt (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 64-65).

Forscher wie KUBOTA (2007) wiesen darauf hin, dass KMU häufig dem Einfluss von Partnerunternehmen oder Kunden unterliegen und so, gerade im verarbeitenden Gewerbe, es nicht leicht haben, eine Verlagerung ins Ausland zu erreichen.<sup>130</sup> Besonders bei KMU-Herstellern von Produktkomponenten wie in der Elektronik- und Automobilindustrie wird oft auf den Wunsch von großen Kundenunternehmen reagiert und daraufhin der Standort ins Ausland verlegt. Insofern hat hier die bisherige Geschäftserfahrung mit Auslandsmärkten wahrscheinlich keinen entscheidenden Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsform.

Auch wenn die geographische Nähe von Zielländern wie China, Vietnam oder Malaysia auf den ersten Blick das Prinzip der „psychischen Distanz“ zu bestätigen scheint, so hat die Wahl dieser Zielländer andere Gründe, wie zum Beispiel Standortvorteile wie günstige Arbeitskosten oder die Ansammlung von Kundenunternehmen.

Später wurde das Modell aufgrund der zahlreichen Kritik weiterentwickelt und um den Netzwerkgedanken erweitert. In diesem wird das Internationalisierungsverhalten der Unternehmen auch von externen Akteuren wie Kunden, Lieferanten oder auch Wettbewerbern beeinflusst (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 469).

Insgesamt sei das Modell von JOHANSON u. VAHLNE als allgemeine Theorie der Internationalisierung nicht ausreichend, um alle modernen Auslandsinvestitionen zu erklären (DUNNING u. LUNDAN 2008: 93).

### **4.3 Eklektische Theorie der internationalen Produktion / OLI-Paradigma**

#### **4.3.1 Überblick**

Während viele Theorien rund um das Thema Direktinvestitionen meist eher auf einen bestimmenden Faktor ausgerichtet sind, versuchte John H. Dunning (u.a. 1979,1980,1988 und 1993), verschiedene Faktoren wie u.a. Transaktionskosten nebeneinander zu betrachten und in einer mikroökonomisch ausgerichteten Theorie zu vereinen. Dabei arbeitete er drei Hauptkategorien heraus. Dazu nutzte er mehrere bereits vorhandene Ansätze wie die des monopolistischen Vorteils von Hymer, der Internalisierung und der Standorttheorie

---

<sup>130</sup> KUBOTA 2007: 43. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

(KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 460).

Eigentumsvorteile (ownership advantages) bilden die erste Kategorie und gehen ähnlich wie Hymer auf Vorteile des individuellen Unternehmens ein. Zum Beispiel Vorteile im Bereich Technologie (Patente), Managementenerfahrung, Größenvorteile oder Zugang zu Ressourcen (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 75; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 461). Auch bereits aufgebaute Tochtergesellschaften können komparative Vorteile gegenüber anderen, weniger weit entwickelten, Unternehmen bieten.

Je größer dieser Vorteil des Unternehmens gegenüber Konkurrenten im Ausland ist, desto größer ist der Reiz für das Unternehmen, diesen auch im Ausland auszunutzen und im Ausland zu produzieren.<sup>131</sup> In Dunning's Ansatz bilden die Eigentumsvorteile die Grundvoraussetzung für die Internationalisierung des Unternehmens, um bestehende Nachteile gegenüber lokalen Unternehmen zu überwinden (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 462).

Als zweite Kategorie sieht Dunning die Standortvorteile (location advantages) von Heimat- und Gastländern. Diese können in Faktorkosten, Infrastrukturbedingungen, Zollbedingungen zwischen Heimat- und Gastland (z.B. durch Freihandelsabkommen) oder auch Unterschieden bzw. Gemeinsamkeiten in Kultur, Sprache oder Geschäftsgewohnheiten bestehen (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 75; KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 461). Als Beispiel könnte man beispielsweise Unternehmen in der Präfektur Nagasaki nennen, die geographisch relativ nah an der Volksrepublik China liegen und so kürzere Logistikwege haben (siehe Fallbeispiele in OIKAWA 2010: 104-108).

Die dritte Kategorie bilden Internalisierungsvorteile (internalization advantages). Diese entstehen, wenn Transaktionen günstiger intern als auf dem Markt durchgeführt werden können (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 75). Dadurch vermeidet das Unternehmen Transaktionskosten und nutzt ggf. Unvollkommenheiten im Markt aus (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 461). Die Grundlage für diesen Bereich bildete der Ansatz von Coase (1937). Letztendlich hängen also Kategorie eins und drei vom Unternehmen selbst ab, während

---

<sup>131</sup> LAKHERA 2008: 10. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230227330.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Kategorie zwei standortspezifisch ist.

Wegen der Anfangsbuchstaben der drei Variablen aus dem Englischen wird Dunning's Theorie auch oft als „OLI-Paradigma“ bezeichnet.

Wichtig ist bei dieser Theorie zu beachten, dass diese Vorteile nicht einzeln für sich bestehen, sondern miteinander verzahnt sind. So kann ein Standortvorteil langfristig zum Eigentumsvorteil werden. Außerdem wird die Entscheidung zur Internationalisierung des Unternehmensgeschäfts von Kontextfaktoren wie Land, Branche oder Unternehmung beeinflusst und ändert die Bedeutung der jeweiligen Kategorien und ihre Verknüpfung miteinander<sup>132</sup> (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 76).

Zum Beispiel bietet ein großes Industrieland mit entsprechendem Inlandsmarkt, wie Japan oder Deutschland, ein deutlich größeres Potenzial für Vorteile in der Massenproduktion gegenüber einem Unternehmen eines kleinen Landes (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 76).

Wenn ein Unternehmen es schafft, seine Vorteile aus Kategorie eins erfolgreich auszunutzen, können zum Beispiel Nachteile im Vergleich zu einheimischen Unternehmen im Gastland kompensiert werden.

Dunning versuchte mit seiner Theorie verschiedene Formen von Internationalisierung von Geschäftstätigkeiten abzudecken, neben der Direktinvestition als „höchster“ Form auch Exportaktivitäten oder die Lizenzierung.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> LAKHERA 2008: 9. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230227330.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>133</sup> LAKHERA 2008: 9.

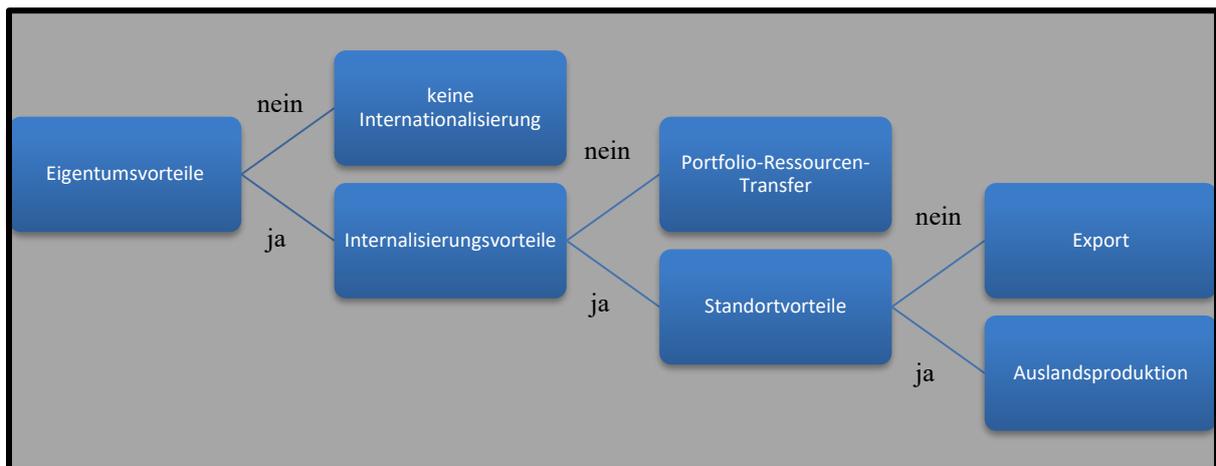


Abbildung 9: Auslandsmarktbearbeitung nach eklektischer Theorie von Dunning

Quelle: eigene Darstellung nach HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010:76

Da unser Thema sich speziell mit Auslandsinvestitionen beschäftigt, müssten nach Dunning's Ansatz alle drei Vorteile vorliegen, damit ein Kleinunternehmen im Ausland in den Aufbau von Produktionsgesellschaften investiert und so die für sich optimalste Form der Marktbearbeitung wählt (siehe Abbildung 9) (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 462).

Im Laufe der Zeit können sich die Vorteile der jeweiligen Kategorien allerdings ändern bzw. sind irgendwann keine Vorteile mehr. Der Blick auf Vernons Produktlebenszyklus im Bereich Technologievorteile oder auf die Entwicklung von Lohn- und Arbeitskosten in verschiedenen Ländern sind Beispiele dafür.

Beim Vergleich mit Aharonis verhaltenswissenschaftlichem Ansatz fallen mehrere Unterschiede auf. Während Aharoni von einem irrationalen Entscheidungsprozess gegen oder für Direktinvestitionen ausgeht, basiert Dunning's Modell auf einer rationalen Betrachtung, in der bewusst nach Vorliegen der Vorteile eine Marktbearbeitungsform gewählt wird (siehe KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 463).

#### 4.3.2 Kritik am OLI-Paradigma

Trotz des umfassenderen Ansatzes von Dunning wurden verschiedene Aspekte oder Mängel hervorgehoben. So fehle dem Ansatz die Berücksichtigung der Auswirkung von Handelsbeschränkungen, wie zum Beispiel ein Importverbot von japanischen Autos. Falls ein

Konkurrent nun aufgrund dieser Restriktionen seine Autos in dem entsprechenden Land produziert, muss das Unternehmen quasi nachziehen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, auch wenn der „ROI“ (Return on Investment) normalerweise nicht so große Vorteile versprochen hätte.

Dies ist öfter bei japanischen KMU zu beobachten gewesen, die wegen der Verlegung der Auslandsproduktion von Hauptkunden (z.B. Toyota) nun mehr oder weniger gezwungen waren, „mitzukommen“ und ebenfalls vor Ort zu produzieren.

Manche Unternehmen investieren auch eher in einer weiter in die Zukunft ausgerichteten, langfristigen Strategie, weil ein Markt zwar zum aktuellen Zeitpunkt noch kein starkes Wachstum zeigt, aber das Unternehmen sich einen Vorteil bei zukünftigem Wachstum verschaffen will.<sup>134</sup>

Außerdem ließen sich die verschiedenen Vorteile teilweise nicht unabhängig voneinander überprüfen und hängen miteinander zusammen (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 463).

Abschließend betrachtet sticht Dunningss Ansatz durch seine mehrere Ebenen umfassende Struktur hervor gegenüber anderen Ansätzen, die eher nur einzelne Teilaspekte von Direktinvestitionen und Internationalisierung umfassen. Insofern überwindet er den häufigen Mangel anderer Ansätze, die nur Teilaspekte behandeln. Auch die Unterscheidung, wann welche Marktbearbeitungsform gewählt wird, kann der Ansatz gut erklären im Vergleich zu manchen Ansätzen, die diese Frage teils völlig ausblenden (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 465).

Außerdem gelinge es Dunning, neuere Diskussionsthemen leicht in sein Paradigma zu integrieren, was es auch attraktiv für weitere Forschungsansätze mache (KUTSCHKER u. SCHMID 2011: 465).

Gleichzeitig führt der umfassende Charakter des Paradigmas dazu, dass die Anwendung des Modells dementsprechend komplex wird. Zudem ist es fraglich, ob besonders kleine Unternehmen mit ihren begrenzten Ressourcen immer über die genannten Eigentumsvorteile und letztlich alle drei Vorteile verfügen.

---

<sup>134</sup> LAKHERA 2008: 10. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230227330.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

#### **4.4 Ein Spezialfall – Der „Born Global“-Ansatz**

Im Gegensatz zu traditionellen Theorien wie dem Uppsala-Modell oder anderen bekannten Theorien zur Direktinvestition wird in diesem Abschnitt ein eher spezieller Unternehmenstyp beschrieben, der nicht als Erklärungsansatz auf alle internationalen (kleinen) Unternehmen zutrifft, aber aufgrund seines Zuschnitts auf kleine Unternehmen sowie seiner wachsenden Popularität in der Forschungslandschaft eine Erwähnung und Begutachtung verdient.

1993 tauchte der Begriff „Born Global“ erstmals in einer australischen Studie (RENNIE 1993) auf. In der stetig zunehmenden Literatur zum Thema finden sich weitere Bezeichnungen wie „International New Ventures“ (MCDUGALL, SHANE u. OVIATT 1994), aber da die Begriffe ein ähnliches Internationalisierungsmuster beschreiben, wird hier nur von Born Global gesprochen.

Ähnlich wie das angesprochene Uppsala-Stufenmodell konnten andere Theorien zur Internationalisierung oder Direktinvestitionen, wie die des monopolistischen Vorteils (Hymer 1976), des Produktlebenszyklus (Vernon 1966) oder die Internalisierungstheorie (u.a. Buckley & Casson 1976) dieses zunehmende Muster der rasanten Internationalisierung nicht erklären (MCDUGALL, SHANE u. OVIATT 1994: 471).

Zum Beispiel unterscheidet sich der Born Global-Ansatz von Vernons Produktlebenszyklus-Modell, weil der Prozess von der Produkteinführung bis zur Auslandsproduktion nahezu gleichzeitig abläuft oder Stufen übersprungen werden (HOLTBRÜGGE u. WELGE 2010: 58).

Teilweise wurde auch eher die Innovation des Marktes als Merkmal für die Auswahl des Gastlandes genannt und weniger das Konzept der psychischen Distanz (siehe Uppsala-Modell) mit den Kriterien der geographischen Nähe oder kulturellen Gemeinsamkeiten (KOSHITA u. KIM 2020: 141).

In der Folge soll hier eine Definition von Born Global-Unternehmen gegeben werden, außerdem werden mehrere Kernmerkmale erläutert und ein japanisches Fallbeispiel eines KMU mit Auslandsinvestition gezeigt.

Definition:

Allgemein sind damit kleine Unternehmen gemeint, die kurz nach ihrer Gründung (je nach Definition bis zu zehn Jahre danach) bereits Wege zur Internationalisierung suchen und somit

nicht der traditionellen Ansicht von einem teils jahrzehntelang vorhergehenden (Lern-)Prozess entsprechen, wie zum Beispiel im zuvor vorgestellten Uppsala-Modell. Statt „incremental internationalization“ (Schritt für Schritt zu internationalisieren) vollziehen diese Unternehmen eher eine ruckartige Entwicklung, teils auch in mehrere Länder gleichzeitig<sup>135</sup> (KOSHITA u. KIM 2020: 141). Allerdings existieren unterschiedliche Definitionen von „Born Global“-Unternehmen, wodurch es keine einheitliche Definition gibt (KOSHITA u. KIM 2020: 141).

Kernmerkmale:

Ein häufig genanntes Merkmal ist die Einstellung der Gründer des Unternehmens. Sie konzentrieren sich von Beginn an auf den internationalen Markt und agieren trotz der bekannten Ressourcenbeschränkungen kleiner Unternehmen proaktiv (KNIGHT u. CAVUSGIL 2004: 129).

Desweiteren konzentrieren sich diese Unternehmen meist auf Marktnischen mit speziellen Kundengruppen in Wachstumsmärkten, um höheren Wettbewerbsdruck zu vermeiden (ASPELUND, MADSEN u. MOEN 2007: 1433; CAVUSGIL u. KNIGHT 2015: 6,9).

Häufig zeichnen sich die Firmen auch durch starke Innovationen aus und gehören zum High-Tech-Bereich (CAVUSGIL u. KNIGHT 2015: 9).

Gründe für diese seit den 1990er Jahren beobachteten Vorgänge werden u.a. in der Veränderung externer Umweltfaktoren gesehen, wie zum Beispiel der Globalisierung der Weltwirtschaft oder der entstandenen Möglichkeiten des Internets (KOSHITA u. KIM 2020: 141). Dieses bietet nicht nur einen deutlich leichteren Zugang zu Informationen und Wissen, sondern auch eine erheblich vereinfachte, weltweite Vernetzung. Hinzu kommen in den letzten Jahren Weiterentwicklungen bei der Übersetzung fremder Sprachen oder die Nutzung von Cloud-Diensten, IoT (Internet of Things) und weiteren Werkzeugen.

Bezüglich Veränderungen der internen Umweltfaktoren in den Unternehmen selbst, könnte ein Grund in der Zunahme des internationalen Unternehmertums liegen (KOSHITA u. KIM 2020: 141-142). Weitere Punkte sieht TSUNODA (2018: 118) in entstandenen internationalen Netzwerken und einer gestiegenen Zahl von Unternehmen mit internationaler Erfahrung.

---

<sup>135</sup> NAKAMURA 2013: 1.

[https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=4573&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=17](https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=4573&item_no=1&page_id=13&block_id=17) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Letztlich haben „born globals“ Ähnlichkeiten mit KMU bei der Limitation ihrer Ressourcen, unterscheiden sich dann aber in der Geschwindigkeit der Internationalisierung. Auch der stark ausgeprägte Wille zu einem global agierenden Unternehmen zu werden, unterscheidet sie von vielen KMU, die in erster Linie auf den Inlandsmarkt konzentriert sind (KOSHITA u. KIM 2020: 141).

Fallbeispiele mit FDI-Bezug:

Ein konkretes Beispiel für ein japanisches „born global“-Unternehmen mit Tochterunternehmung im Ausland präsentierte NAKAMURA Hisato in einem Aufsatz im Journal of Creative Management 2016.

Ein japanischer Hersteller von elektrisch betriebenen Motorrädern (99 Mio. Kapital / 170 Mitarbeiter) wurde 2010 gegründet und etablierte bereits vier Jahre später seine erste Tochtergesellschaft in Indien. Nur ein Jahr später folgte ein Engagement in Bangladesch.<sup>136</sup> Dabei erreichte das Unternehmen in kurzer Zeit die Spitzenposition in seinem Produktsegment in Japan und orientiert sich an dem aktuellen Trend der E-Mobilität. Dabei besetzt das Unternehmen eine neu entstandene Nische im Motorrad-Geschäft, denn der klassische Motorrad-Bereich ist seit langer Zeit von anderen oft inländischen Konkurrenten wie Yamaha, Honda oder Kawasaki besetzt. Potenzielle Absatzmärkte sieht das Unternehmen besonders in Indien, China oder Ländern in Südostasien wie Indonesien oder Thailand.<sup>137</sup>

In jedem Fall hat dieser Ansatz dazu geführt den traditionellen Stufenansatz bei der Internationalisierung stärker kritisch zu untersuchen und auch außerhalb dieses Internationalisierungsablaufs agierende Unternehmen zu entdecken.

### **Kritik und Einordnung des Born Global-Ansatzes**

Inwiefern der Born Global-Ansatz für diese Arbeit umfassende Erklärungen bietet, ist allerdings fraglich. Die Beachtung der internationalen Erfahrung des Unternehmers ist

---

<sup>136</sup> NAKAMURA 2016: 53-54.

[https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=8261&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=17](https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=8261&item_no=1&page_id=13&block_id=17) (letzter Abruf: 28.09.2022). ; TERRA MOTORS 2020b:

<https://terramotors.co.jp/en/company-info/#company-profile> (letzter Aufruf:09.08.2022).

<sup>137</sup> TERRA MOTORS 2020a: <https://terramotors.co.jp/en/business/> (letzter Aufruf:09.08.2022).

sicherlich richtig, ebenso wie eine Geschäftsstrategie mit Nischenprodukten. Eine umfassende Erklärung für Direktinvestitionen von KMU bietet der Ansatz allerdings nicht, besonders dann nicht, wenn der zeitliche Abstand bis zur Gründung der Tochtergesellschaft immer größer wird. Manche Studien zu Born Global konzentrieren sich auch eher auf den Export als auf Auslandsinvestitionen (z.B. CAVUSGIL u. KNIGHT 2015: 4).

Es wäre auch zu prüfen, ob die Theorie auch auf viele Unternehmen im verarbeitenden Sektor zutrifft.

Denn häufig tauchen in internationalen Studien zu „born globals“ oder „international new ventures“ (INV) Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich und nicht-industriellen Produkten auf (z.B. Airbnb, UBER, Spotify...). Gerade der Hightech-Bereich wird durch einige schnell internationalisierende Firmen geprägt, eines der dafür bekanntesten Beispiele ist Tesla.

Außerdem gibt es keine einheitliche Definition von „born global“-Unternehmen, was eine klare Einteilung erschwert (KOSHITA u. KIM 2020: 141).

Weil „born global“-Unternehmen in der Regel klein sind, passen sie als mögliches Erklärungsmodell zu kleinen Unternehmen, aber nicht unbedingt zu mittelgroßen Unternehmen. Da es auch viele japanische KMU mit großem Abstand zwischen Firmengründung und erster ausländischer Expansion oder Auslandsinvestition gibt, lässt sich festhalten, dass diese nicht dazugehören.

Beispielsweise ergab eine Studie mit Fokus auf Daten aus den späten 1980er bis 1990er Jahren mit 164 japanischen KMU ein durchschnittliches Alter der Firmen zum Zeitpunkt der ersten Direktinvestition von knapp 35 Jahren.<sup>138</sup> Selbst als „jung“ eingeschätzte Firmen investierten im Schnitt erst 18 Jahre nach der Gründung im Ausland. Insofern scheinen „born globals“ zumindest für diesen Zeitabschnitt eher ein seltenes Phänomen bei japanischen KMU gewesen zu sein.

Bei Betrachtung der eigenen Fallbeispiele dieser Arbeit fällt auf, dass fast alle fünf Firmen relativ früh gegründet wurden (zwischen 1939-1979) und nur ein Unternehmen im neuen Jahrtausend (2002). Der zeitliche Abstand von der Gründung der Firma in Japan und der

---

<sup>138</sup> LU u. BEAMISH 2006: 44. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10843-006-8000-7.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

ersten Auslandstochter liegt in drei Fällen weit auseinander (zweimal über fünfzig Jahre, einmal 26 Jahre; Firmen A, C und D) und zweimal relativ nah (sechs und elf Jahre; Firmen B und E). Aber selbst die beiden letztgenannten würden je nach zeitlicher Begrenzung nicht unter die Definition einer born-global-Unternehmung fallen. Für viele Fallbeispiele von Direktinvestitionen kleiner und mittelgroßer Unternehmen Japans im verarbeitenden Gewerbe erscheint der Born Global-Ansatz daher nicht anwendbar zu sein.

#### **4.5 Abschließendes Fazit zu den Theorieansätzen**

An der oben erwähnten Zersplitterung der Schwerpunktlegung der einzelnen Theorien im Bereich der Direktinvestitionen lässt sich bereits feststellen, dass es definitiv nicht die eine Theorie zu diesem Gebiet gibt. Laut BÄURLE (1996: 41) handelt es sich bei den Theorien zu Direktinvestitionen „keineswegs um ein geschlossenes Theoriegebäude, sondern vielmehr um eine Vielzahl partieller Ansätze, die jeweils ein Teilproblem der Direktinvestitionen in den Mittelpunkt der Betrachtungen rücken“.<sup>139</sup>

TANGE (2015a: 36) kam zu dem Schluss, dass Forschungsergebnisse der internationalen Managementtheorie nicht unbedingt auch auf KMU anwendbar seien.

Wegen der gravierenden Unterschiede von Großunternehmen zu kleinen und mittelgroßen Firmen, u.a. der Finanz- und Personalressourcen, ist es notwendig zu untersuchen, wie die Motivation für Direktinvestitionen und auch der konkrete Weg zu dieser höchsten Form der Internationalisierung aussehen. Es erscheint klar, dass keine der vorgestellten Theorien ideal auf die Voraussetzungen von KMU passt. Zwar widmet sich der „born global“-Ansatz eher dem Phänomen des schnell internationalisierenden Start-Up und wird in der japanischsprachigen Forschungslandschaft auch umfangreicher behandelt als andere Theorien, allerdings zeigt sich bei Betrachtung der historischen Entwicklung von KMU mit Tochterunternehmen im Ausland, dass diese einen zum Teil sehr langen Weg zur Tochtergesellschaft genommen haben und keineswegs schnell vorangekommen sind.

Den umfangreichsten Ansatz im komplexen Gebiet Auslandsinvestition bietet Dunning's OLI-Paradigma, allerdings bleibt auch bei diesem Ansatz offen, ob er zum Beispiel im Bereich

---

<sup>139</sup> BÄURLE 1996: 41. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-90387-7> (letzter Abruf: 27.09.2022).

Eigentumsvorteile auf japanische KMU anwendbar ist.

OIKAWA kommt zu dem Schluss, dass Auslandsinvestitionen kleiner und mittelgroßer Unternehmen mit den bisherigen klassischen Ansätzen nicht genügend erklärt werden können (OIKAWA 2010: 103).

Im folgenden Abschnitt der Arbeit sollen nun verschiedene externe und interne Faktoren behandelt werden, die Einfluss auf das Investitionsgeschehen von japanischen KMU haben können und ihre Bedeutung bewertet werden.

## **5 Externe Faktoren mit Auswirkung auf die Entscheidung zu ausländischen Direktinvestitionen**

Die Anzahl möglicher Einflussfaktoren auf die Investitionsentscheidung ist potenziell sehr groß, deshalb kann in diesem Bereich auch nicht jeder mögliche Faktor berücksichtigt werden. Trotzdem lassen sich anhand von Umfrageergebnissen häufig genannte Punkte nennen, die besonders relevant sind. Hierbei können sich die Faktoren als sogenannter „Push“- (drücken) oder „Pull“-Faktor (ziehen) auf die Entscheidung zur Standortwahl auswirken. Typische „Push-Faktoren“ können zum Beispiel die sich verschärfende Konkurrenz auf einem Markt sein, steigende Kosten oder eine fallende Nachfrage. Alle diese Bedingungen lassen ein weiteres Engagement auf einem Markt eher unattraktiver werden, und treiben ein Unternehmen dazu, lieber einen anderen Standort zu wählen. „Pull-Faktoren“ auf der anderen Seite lassen Standorte attraktiver werden, wie zum Beispiel durch günstige Arbeitskosten, Steueranreize, andere Subventionen oder eine zu erwartende hohe Nachfrage. Sie „ziehen“ somit Unternehmen eher an.

In den folgenden Abschnitten werden einige Faktoren beleuchtet und betrachtet, in welche Richtung und in welcher Stärke sie die Investitionsentscheidung (kleiner) Unternehmen beeinflussen können.

Zu Beginn soll hier die Relevanz der Entwicklung von Wechselkursen zwischen Währungen behandelt werden.

## 5.1 Wechselkursentwicklung und seine Effekte

### 5.1.1 Entwicklung des Wechselkursverlaufs

Der Zusammenhang von nominalem Wechselkursverlauf und der Anzahl an Auslandsstandorten lässt sich auch in einer Grafik der JFC erkennen<sup>140</sup>, bei der im verarbeitenden Gewerbe die Anzahl der gegründeten Standorte zwischen den Jahren 1990-2011 der des steigenden oder fallenden Yen-Dollar-Kurses anpasst und einen ähnlichen Verlauf nimmt. Auf die Gründungen im nicht-verarbeitenden Gewerbe scheint der Wechselkurs dagegen kaum Einfluss zu haben.

An weiteren historischen Daten des Dollar-Yen-Wechselkursverhältnis lässt sich der Verlauf gut nachvollziehen. Im Rahmen des Bretton-Woods-Systems wurde nach dem Zweiten Weltkrieg die Rate auf 360 Yen/Dollar festgelegt, was dazu dienen sollte, die Preise in Japan zu stabilisieren. In den Jahren bis 1971 wurde diese feste Fixierung zunehmend aufgeweicht (1959,1963) und 1971 auf 308 Yen aufgewertet (Smithsonian Agreement im Dezember 1971). 1973 wurden alle Beschränkungen der Dollar/Yen-Rate aufgehoben und die Wechselkurse liefen nun frei.<sup>141</sup>

Circa fünf Jahre später folgte der „Carter-Schock“ (benannt nach dem damals amtierenden US-Präsidenten Jimmy Carter), der erneut zu einer Aufwertung des Yen gegenüber dem Dollar führte.<sup>142</sup>

Verschiedene politische Entscheidungen hatten also bereits die Richtung des Yen-Wertes nach oben beeinflusst und durch das angesprochene Plaza-Abkommen 1985, sowie weitere Aufwertungen nach 1989 und 2008 hat der Yen weiter an Wert gewonnen.<sup>143</sup> In der nachstehenden Abbildung (10) ist die Entwicklung des Dollar-Yen-Wechselkursverhältnis erkennbar. Lag er bis Mitte der 1970er für die Japaner noch komfortabel bei um die dreihundert Dollar/Yen, fiel er daraufhin erstmals auf fast 200 Dollar. Nach einigen Jahren der leichten Erholung folgte der Beschluss des Plaza-Abkommens 1985. Im Vergleich zu 1972 halbierte sich der Kurs bzw. der Yen-Wert verdoppelte sich. Dies führte definitiv zu einer

---

<sup>140</sup> JFC 2012c:3: [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

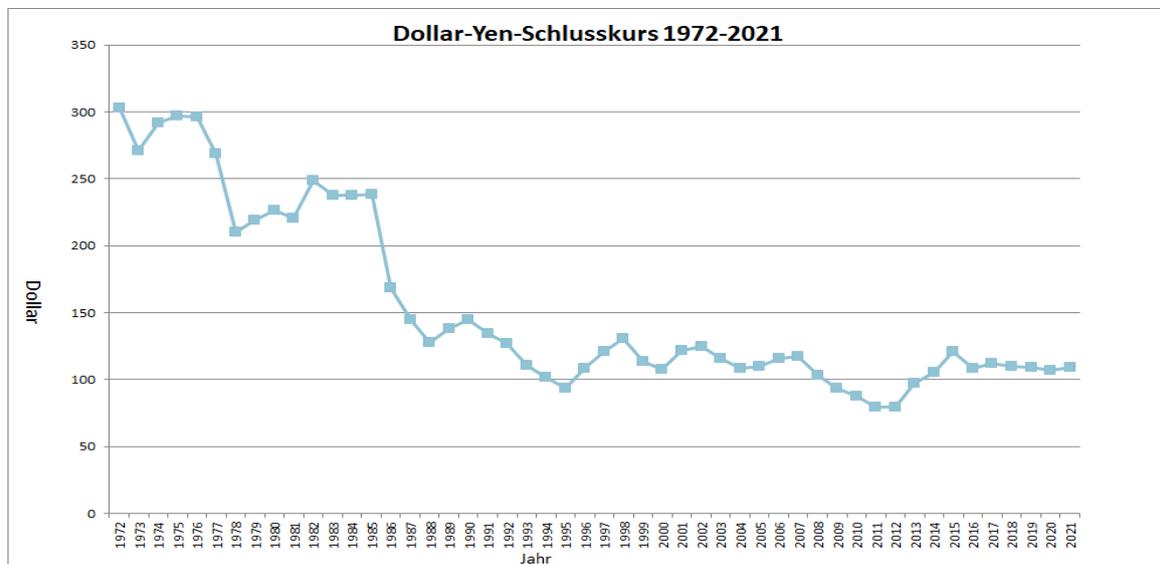
<sup>141</sup> REUTERS (2008): *Timeline: Milestones in the yen's history*. <https://www.reuters.com/article/us-yen-idUSTRE49Q1AN20081027> (letzter Abruf: 28.09.2022). ; KUBOTA 2007: 44-45. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>142</sup> KUBOTA 2007: 45.

<sup>143</sup> BELKE u. VOLZ 2020: 371. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11079-019-09576-0> (letzter Abruf: 27.09.2022).

Schwächung der japanischen Wettbewerbsfähigkeit.<sup>144</sup>

Dagegen hatten die asiatische Finanzkrise und ihr Einfluss auf die Wechselkurse kaum einen Effekt auf die Auslandsinvestitionen.<sup>145</sup>



**Abbildung 10: Entwicklung des Dollar-Yen-Wechselkurses 1972-2021**

Quelle: Selbst erstellte Grafik nach Daten von: MACROTRENDS LLC 2021 <https://www.macrotrends.net/2550/dollar-yen-exchange-rate-historical-chart>, (letzter Abruf: 15.11.2021). Orientierung am durchschnittlichen Schlusskurs.

Wie an der obigen Grafik (Abbildung 10) zu erkennen ist, hat sich der Dollar-Yen-Wechselkurs nach 2012 etwas stabilisiert und stieg von 2012-2015 leicht an. YOSHINAGA (2014: 1) ging aber bereits trotz dieses Trends zu einem günstigeren Yen-Kurs davon aus, dass japanische KMU weiter ins Ausland expandieren werden.

Starke Veränderungen der Anzahl der Auslandsinvestitionen in der Nähe von Zeiträumen, in denen die oben beschriebenen Währungskurse starken Veränderungen und Schwankungen ausgesetzt waren, zeigte u.a. KUBOTA.<sup>146</sup>

Den kleinen und mittelgroßen Unternehmen fällt in jedem Fall die Aufgabe zu, etwaige Verläufe der Wechselkurse zu antizipieren und bestmöglich darauf vorbereitet und abgesichert zu sein (SAUERMOST u. BOZOYAN 2014: 7).

<sup>144</sup> MIHUT 2014: 722. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005462?via%3Dihub> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>145</sup> TAKAGI u. SHI 2011: 265. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2011.08.001> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>146</sup> KUBOTA 2007: 45. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Aus Sicht vieler kleiner und einiger großer Unternehmen der Kansai-Region in einer Studie der JETRO bezüglich des Geschäftsumfeldes in einigen asiatischen, nordamerikanischen und europäischen Ländern (u.a. Deutschland) sind die Wechselkurse ein Faktor, der den Unternehmen Sorge bereitet, allerdings häufig nicht auf den ganz vorderen Plätzen. Leider ist die Eingrenzung der Studie bezüglich der Form des Auslandsgeschäfts ähnlich breit wie die der Branchenzugehörigkeit, weswegen dieses Ergebnis eher als grobe Annäherung zu gebrauchen ist.<sup>147</sup>

### **5.1.2 Effekte von Auf- und Abwertungen von Währungen sowie Wechselkursschwankungen**

Einer der ersten externen Faktoren, die Auslandsinvestitionen beeinflussen können, sind die Werte verschiedener Währungen. FROOT u. STEIN (1991) stellten bereits einen Zusammenhang der Entwicklung der Wechselkurse mit der Aktivität bei Investitionen ins Ausland fest. Ein gutes Beispiel sind die Investitionen vor und nach dem Platzen der „Bubble-Economy“ in Japan (FROOT u. STEIN 1991: 1192-1193, 1215).

Allerdings konnte sich die Hypothese, dass eine Aufwertung des japanischen Yen sich (immer) positiv auf die japanischen Auslandsinvestitionen auswirkt, nicht bestätigen.<sup>148</sup> Unter anderem befanden DE SANTIS, ANDERTON u. HIJZEN, dass eine Aufwertung des Yen eher negative Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der japanischen Unternehmen im Produktionssektor hätte, wenn Auslandsinvestitionen und Exporte Substitute sind.<sup>149</sup>

Unterschiede bei der Reaktion auf Wechselkursänderungen sollten auch im Hinblick auf den Entwicklungsstand des Gastlandes betrachtet werden.

Sie stellten überraschend fest, dass eine Aufwertung des Yen Investitionen in Industrieländer eher abschreckte. Sie erklärten es damit, dass der erhöhte Yen-Kurs die „versunkenen Kosten“ („sunk costs“) der anfänglichen Investition erhöhen würde. Dies werde auch nicht durch andere Effekte wie den „Exportsubstitutionseffekt“ wieder ausgeglichen.<sup>150</sup>

---

<sup>147</sup> JETRO 2020: 22. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>148</sup> CHIAPPINI 2014: 5,15. <https://www.etsg.org/ETSG2014/Papers/074.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>149</sup> CHIAPPINI 2014: 16. ; DE SANTIS, ANDERTON u. HIJZEN 2004: 23. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp329.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>150</sup> DESEATNICOV u. AKIBA 2012: 93, 103, 107-108. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03405739.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Eine Abwertung des US-Dollars regte FDI japanischer Firmen aus dem Hochtechnologiesektor und anderen Branchen zwischen 1975-1992 an, laut Blonigens Untersuchung aus dem Jahr 1997.<sup>151</sup> Trotzdem gab es auch gegenteilige Befunde, die in den genutzten Daten von FROOT u. STEIN und dem Absinken des Dollarwertes keinen bedeutenden Einfluss auf die Direktinvestitionsquote in verschiedenen Zeiträumen zwischen 1973 bis in die Anfänge der 1990er hinein feststellen konnten.<sup>152</sup>

KIYOTA u. URATA (2004) untersuchten die FDI jap. Unternehmen verschiedener Branchen in Regionen wie Ostasien oder Lateinamerika in den Jahren 1990 bis 2000 und zeigten, dass die Abwertung der Gastwährung japanische FDI anzog und der Wechselkurs zwischen Gastwährung und Yen ein wichtiger Faktor für japanische Firmen war (KIYOTA u. URATA 2004: 1522, 1528).

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen TAKAGI u. SHI (2011:271). Laut ihren Untersuchungen (2011) sanken die Auslandsinvestitionen bei einer Abwertung des Yen gegenüber den Währungen der Gastländer, speziell in neun asiatischen Entwicklungsländern.<sup>153</sup> Die neun Länder umfassten die Volksrepublik China, Hongkong, Indien, Indonesien, Südkorea, Malaysia, die Philippinen, Singapur und Thailand.

Die Wechselkursvolatilität war ebenfalls in der Berechnung von URATA u. KAWAI ein negativer Faktor, besonders in Entwicklungsländern (URATA u. KAWAI 2000: 96). In anderen Untersuchungen wurde wiederum ein beschleunigender Einfluss der Wechselkursvolatilität auf Auslandsinvestitionen bestatet.<sup>154</sup> Diese unterschiedlichen Ergebnisse zeigen bereits, dass die Auswirkungen von Wechselkursvolatilitäten nicht so eindeutig sind.

Zu einer gemischten Einschätzung kommen URATA u. KAWAI (2000), zwar wirkte sich die Abwertung von Gastwährungen positiv auf Direktinvestitionen im Textil- und Transportmaschinengewerbe aus, allerdings nur statistisch signifikant im Textilbereich. Dagegen wirkten sich Wechselkursschwankungen negativ auf Direktinvestitionen bei

---

<sup>151</sup> siehe DESEATNICOV u. AKIBA 2012: 92.

<sup>152</sup> STEVENS 1998: 396. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0161893897000070> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>153</sup> TAKAGI u. SHI 2011: 265. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2011.08.001> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>154</sup> TAKAGI u. SHI 2011: 265.

elektrischen Maschinen und Transportmaschinen aus. Japanische Firmen würden das Risiko durch eine starke Wechselkursvolatilität, also Schwankungen, eher meiden (URATA u. KAWAI 2000: 96, 100).

Die Vermeidung oder Verringerung von Wechselkursschwankungen wurde in weiteren Umfragen als Begründung für ausländische Direktinvestitionen genannt.<sup>155</sup>

In einer anderen Umfrage der SMEA 2012 gaben allerdings knapp 70% der KMU an Wechselkursschwankungen als Problem wahrzunehmen.<sup>156</sup> Hier ist allerdings auch zu beachten, zu welchem Zeitpunkt es als so großes Problem wahrgenommen wird, bei der Investitionsentscheidung oder während des bereits laufenden Betriebs einer Tochtergesellschaft?

Den Einfluss einer Verteuerung der japanischen Währung auf japanische KMU untersuchte auch eine weitere Umfrage der Japan Financial Corporation 2012. Dabei reagierten japanische KMU des verarbeitenden Sektors auf den Gewinnrückgang durch die Wechselkurssteigerungen häufig mit Kostensenkungen (67,5%). Zwar reagierte ein Viertel der Befragten mit der Verstärkung der Entwicklung des Unternehmens innerhalb Japans, aber 5,6% verlegten auch Produktionsstandorte oder Filialen ins Ausland oder planten dies in Zukunft (12,3%). Dieser Effekt auf die Auslandsinvestitionen war im nicht-verarbeitenden Bereich deutlich geringer ausgeprägt (0,9 bzw. 4,2%).<sup>157</sup>

In einer Umfrage der SMRJ gaben knapp zwei Drittel der auf verschiedene Art und Weise international aktiven KMU an, dass die Verteuerung des Yen gegenüber dem Dollar- und Eurokurs aktuell Einfluss auf ihr Geschäft hat.

Die Auswirkungen auf die bereits international aktiven Unternehmen waren ambivalent, ca. 3% planten einen Ausbau der FDI, 2,3% eine Verkleinerung der Investitionen. Noch nicht internationalisierte Firmen meldeten besonders starke Auswirkungen auf ihre Importe, aber

---

<sup>155</sup> SMRJ 2016a: 17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/gaiyou\\_houkoku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/gaiyou_houkoku.pdf)

(letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>156</sup> SATO 2013: 13. [https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.5-20.

<sup>157</sup> JFC 2012b: 1-2. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120201.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120201.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

ca. 6,8% auch auf mögliche Auslandsinvestitionen.<sup>158</sup>

Der Aussage, dass die Yen-Aufwertung die Auslandsexpansion beschleunigt habe, stimmten knapp 43% der befragten Unternehmen des verarbeitenden Sektors zu. Allerdings stimmte auch fast ein Viertel der Befragten (22,1%) der Aussage nicht zu. Scheinbar herrscht auch hier Uneinigkeit bei der Bewertung der Effekte der Yen-Aufwertung.<sup>159</sup> Hier waren sehr kleine Unternehmen mit weniger als 29 Mitarbeitern beim Effekt des Wechselkurses eher skeptisch, während bei größeren KMU je über vierzig Prozent eine beschleunigende Wirkung sah.

Trotz all der genannten Auswirkungen von Wechselkursveränderungen in den letzten Jahrzehnten können sie nicht allein die Schwankungen bei Auslandsinvestitionen erklären.<sup>160</sup>

Insgesamt bleibt also kein klares Bild vom Einfluss der Wechselkursbewegungen zurück. Trotzdem taucht in der japanischen Literatur zu Direktinvestitionen von KMU sehr häufig das Plaza-Abkommen als politisches Ereignis mit Wirkung auf das Direktinvestitionsverhalten auf, was darauf hindeutet, dass der Währungskurs des Yen definitiv Einfluss auf die Investitionsentscheidung einiger Unternehmen, unabhängig von der Größe, gehabt hat. In Bezug auf KMU sind auch indirekte Effekte durch die Expansion von Kundenunternehmen zu beachten, die letztendlich diese kleineren Zulieferer unter Zugzwang bringen können.

## **5.2 Steueranreize und Freihandelsabkommen**

Sowohl Steuern im In- als auch im Ausland als auch Freihandelsabkommen können einige von vielen Standortfaktoren sein, die als Pull oder Push-Faktor Auslandsinvestitionen beeinflussen können.

Zu Beginn schauen wir auf die Auswirkungen von Steueränderungen.

Zum Beispiel wurden die hohen Unternehmenssteuern in Japan als ein Grund genannt, warum japanische Unternehmen ihre Expansion ins Ausland beschleunigen (GAO 2013: 69).

Steueranreize können aber auch ein Grund sein, warum ein Land für Auslandsinvestitionen

---

<sup>158</sup> SMRJ 2012a: 18-19. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>159</sup> JFC 2012b: 3. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120201.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120201.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>160</sup> KUBOTA 2007: 45. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

attraktiv wird. In der existierenden Forschungsliteratur wurde der Einfluss von Unternehmens- oder Einkommenssteuern auf die Investitionsentscheidung mehrfach untersucht, beispielsweise von Hartman (1994). CHIAPPINI kam in seiner Untersuchung von verschiedenen Einflussfaktoren auf FDI zu dem Ergebnis, dass eine höhere Steuerrate im Gastland japanische (Groß-)Unternehmen eher davon abhielt, im betreffenden Land zu investieren.<sup>161</sup> Auch ACS *et. al.* bezeichnen Steuern als eine der Faktoren, die die Kosten für die Gründung von Unternehmen erhöhen (ACS *et. al.* 1997: 10).

Umgekehrt waren entsprechend niedrige Unternehmens- und Einkommensteuersätze attraktiv und begünstigten die Investitionen.

Manche Gastländer locken Unternehmen mit einer steuerlichen Vorzugsbehandlung an, wie zum Beispiel China mit den eingerichteten Sonderwirtschaftszonen, in denen ausländischen Tochterunternehmen in den ersten Jahren vollständige oder teilweise Steuererlässe genehmigt wurden.<sup>162</sup>

Den Einfluss solcher Anreize zeigte die Entscheidung der chinesischen Regierung 2007, den Vorzugssteuersatz für ausländische Investoren (*yûgû zeiritsu*) innerhalb der nächsten Jahre bis 2013 von zehn Prozent auf bis zu 25 Prozent anzuheben, was dazu führte, dass manche Unternehmen nun über eine mögliche Verlegung ihres Standortes in andere Länder nachdachten (MIKI 2007: 18).

Aber auch von japanischer Seite werden Steueranreize genutzt, um Auslandsinvestitionen zu unterstützen (FARRELL u. PANGESTU 2007: 197-198). So schlug ein am 14. Juni 2013 vom japanischen Kabinett beschlossener Plan zur Revitalisierung der japanischen Wirtschaft zum Beispiel häufiger auch Eingriffe im Bereich der Besteuerung vor, um die Internationalisierung japanischer kleiner Unternehmen voranzutreiben.<sup>163</sup>

Eine Maßnahme ist dabei auch der Ausbau von Wirtschaftspartnerschaften (TPP, Japan-EU etc.) und darin enthaltene Steuerabkommen.

In Bezug auf japanische kleinere und mittelgroße Unternehmen scheint der Effekt von

---

<sup>161</sup> CHIAPPINI 2014: 5, 15. <https://www.etsg.org/ETSG2014/Papers/074.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>162</sup> ZHOU, DELIOS u. YANG 2002: 3-4. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=305346](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=305346) (letzter Abruf: 01.03.2022).

<sup>163</sup> ANONYMUS 2013: 8. [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/en\\_saikou\\_jpn\\_hon.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/en_saikou_jpn_hon.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Steueranreizen allerdings deutlich geringer zu sein. Zum Beispiel seien die Gewinne in den ersten Jahren nach der Gründung der Tochterunternehmen meist gering oder nicht existent, sodass Steuererlässe wie Einkommenssteuern keine entscheidende Rolle spielen. (PHONGPAICHT 1988: 310) DUNNING (2008) kam auch zu dem Ergebnis, dass Steueranreize im Vergleich zu anderen Faktoren eher eine untergeordnete Rolle spielen (DUNNING u. LUNDAN 2008: 636). Wie sieht es bezüglich des Einflusses von Freihandelsabkommen aus?

In erster Linie werden bilaterale oder multilaterale Freihandelsabkommen zwischen Ländern oder Regionen geschlossen, um Handelshemmnisse wie Zölle, Export- und Importbeschränkungen abzubauen und es so Unternehmen zu erleichtern, international Geschäfte zu machen. Darunter fällt zum Beispiel auch die Vereinbarung von Investitionsschutzabkommen im Rahmen solcher Abkommen, die ausländischen Investoren Eigentumsrechte im Gastland und Schutz vor diskriminierenden Maßnahmen bieten soll.

Ein Beispiel dafür ist das seit Februar 2019 gültige Freihandelsabkommen zwischen der EU und Japan (JEFTA), wobei es bei Themen wie dem Investitionsschutz weiterhin Diskussionen und Uneinigkeiten gibt.<sup>164</sup>

KUBOTA erwähnte in einem seiner Aufsätze verschiedene standortbezogene Faktoren, die als Anreize für Auslandsinvestitionen ausschlaggebend sein können, darunter auch handelsbeschränkende Maßnahmen.<sup>165</sup>

Das Konzept einer ostasiatischen Handelsgemeinschaft kam im Laufe der 1990er Jahre immer stärker auf, besonders nach der asiatischen Währungskrise ab 1997.

Zentrale Grundpfeiler des Konzepts sind internationale Kooperationen wie Freihandelsabkommen (FTA) oder Wirtschaftspartnerabkommen (EPA), aber auch ein international strukturiertes Produktionsnetzwerk. Laut MIKI habe die Multinationalisierung von KMU, u.a. per Direktinvestitionen ins Ausland, einen Anteil an der Realisierung der Ostasiatischen Gemeinschaft (MIKI 2007: 28).

Laut MIKI (2007: 20) trage der ausschließende Charakter der Freihandelsabkommen

---

<sup>164</sup> SCHÖBEL 2017: <https://www.tagesschau.de/ausland/jefta-105.html>, letzter Aufruf: 02.07.2022).

<sup>165</sup> KUBOTA 2007: 43. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

förderlich zu Auslandsinvestitionen bei. Zum Beispiel könne ein Freihandelsvertrag zwischen zwei Ländern dazu führen, dass ein Unternehmen in eines der beiden Länder expandiert, um die bestehenden Zollbeschränkungen zu umgehen und man könne Exportkosten einsparen.

Ein Hersteller aus Fukuoka mit Verbindung zu südkoreanischen Herstellern wie LG oder Samsung bezog die Erwartung der positiven Effekte eines Freihandelsabkommens von Japan mit Südkorea in seine Planungen mit ein und baute ein Werk dort. Der Standort sollte als Exportbasis dienen.<sup>166</sup> Im Nachhinein betrachtet laufen die Verhandlungen über das trilaterale Freihandelsabkommen zwischen Japan, Südkorea und der Volksrepublik China bereits seit 2013 und sind weiterhin nicht nahe einer Einigung.<sup>167</sup>

Nichtsdestotrotz hat das Unternehmen seinen Standort bis heute behalten.<sup>168</sup> Insofern kann auch bereits die Antizipation oder Hoffnung auf solche Handelsabkommen sich zugunsten einer Entscheidung für ausländische Direktinvestitionen auswirken.

Insgesamt nehme die Nutzung von Freihandelsabkommen von Unternehmen, die in die entsprechenden Länder expandieren zu und einige Firmen, die besonders die Beschaffungs- oder Exportfunktion ihrer Standorte im Blick haben, bauen ihre Strategie auf Zollsenkungen auf (TAKAHASHI 2017: 16).

Letztendlich ergibt sich sowohl für Steueranreize als auch Freihandelsabkommen ein unklares Bild. Einerseits sprechen sich die relativ wenigen sich explizit dazu äussernden Quellen für einen eher positiven Effekt auf Auslandsinvestitionen von Steuersenkungen im Gastland und der Vereinbarung von Freihandelsabkommen aus. Andererseits fehlt es an Einschätzungen zur Größe der Effekte und wieviele KMU wirklich diese Punkte in ihre Entscheidung miteinbezogen haben.

### **5.3 Konjunkturlage**

Die Auswirkungen der Konjunkturlage auf Auslandsinvestitionen lassen sich zum Beispiel am Platzen der Bubble-Economy in den 1990er Jahren oder am Lehman-Schock 2008 und der

---

<sup>166</sup> JFC 2013: 37. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>167</sup> LI 2022: <https://thediplomat.com/2022/01/whats-next-for-the-long-awaited-china-japan-south-korea-fta/>, letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>168</sup> DAIICHI INSTITUTION INDUSTRY CO. LTD. 2022: <https://www.daiichi-shisetsu.co.jp/history/>, letzter Abruf: 25.09.2022).

folgenden Weltwirtschaftskrise erkennen.

Bei der Betrachtung von Neugründungen von Tochtergesellschaften von japanischen Unternehmen in den 1990er Jahren (größenunabhängig!), lässt sich nach dem Jahr 1990 ein deutliches Abnehmen erkennen, welches dann ab dem Jahr 1993 wieder rasch an Fahrt gewann und 1995 einen Höhepunkt für die Periode der 1990er Jahre erreicht.<sup>169</sup>

Nach diesem Höhepunkt brach die Anzahl der Neugründungen bis zum Jahr 1998 massiv ab und stieg bis zum Jahr 2002 wieder leicht an.<sup>170</sup>

Ähnliche Bewegungen zeigte die Betrachtung der Gründungsjahre der wichtigsten Auslandsinvestitionen für KMU zwischen 1979 und 2008. Erreichten die Gründungen 1989 einen ersten Spitzenwert, fiel bis 1993 die Anzahl stark ab, um dann bis etwa 1995-1996 zu steigen.<sup>171</sup> Für die starken Rückzüge nach 1989 war besonders das Platzen der Bubble-Economy verantwortlich.<sup>172</sup>

Neben der allgemeinen Konjunkturlage der Weltwirtschaft spielt auch das Wirtschaftswachstum einzelner Staaten eine beeinflussende Rolle. So ist der Anstieg Mitte der 1990er Jahre auch auf die hohe Wachstumsrate des chinesischen Bruttoinlandsproduktes zurückzuführen, welches zwischen 1992 und 1994 seine damaligen Höhepunkte erreichte. Zeitverzögert siedelten sich dann auch KMU dort vermehrt an, nachdem sich das chinesische Wachstum als stabil herausgestellt hatte. Der Vergleich des BIP-Wachstums zwischen Japan und Hochwachstumsländern wie China, Indien oder Vietnam zwischen 1990 und 2008 zeigt die sichtbaren Unterschiede deutlich. Die japanische Wirtschaft erreichte in Zeiten der „Heisei-Rezession“ maximal ca. 3% Wachstum, während sie bei allen genannten Vergleichsländern selbst in schwachen Wachstumsjahren bei 4% lag. Insgesamt lag das reale BIP-Wachstum Japans von 1999 bis 2008 deutlich unter dem vieler asiatischer

---

<sup>169</sup> MITI 2000: 4. <https://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/kaigaizi/pdf/h2c400be.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>170</sup> METI 2005: 6. <https://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/kaigaizi/pdf/h2c400ge.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>171</sup> SMRJ 2010: 17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>172</sup> SMRJ 2012a: 13. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Schwellenländer und fiel teilweise 2008 sogar ins Negative.<sup>173</sup>

Bis 2000 gab es wieder einen Abschwung, aber nach der Jahrtausendwende wurden konstant über 30 bis teilweise über 50 Tochtergesellschaften pro Jahr gegründet. (635 antwortende KMU) Die sinkenden Neugründungen um 1997 hängen unter anderem mit der Asienkrise zusammen.<sup>174</sup>

Massive Rückzüge von Auslandsinvestitionen hatten ab Herbst 2008 auch der Lehman-Schock und die daraus resultierende Weltwirtschaftskrise zur Folge. Davon betroffen waren in knapp über der Hälfte der Fälle Produktionsgesellschaften (53,2%) und zu ca. einem Drittel Verkaufsgesellschaften (33,3%).<sup>175</sup>

Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass die wirtschaftliche Lage einen relativ stark mitentscheidenden Einfluss auf die Investitionen von Unternehmen hat. Bezüglich der Wirkung auf KMU wird im Kapitel zum Einfluss von Wirtschaftskrisen erneut eingegangen.

#### **5.4 Lohnkosten**

In diesem Abschnitt soll es darum gehen, wie sich die unterschiedlichen Lohnkosten auf die Direktinvestitionen von KMU auswirken. Einerseits vor der Gründung, also als Anreiz für eine Investition und andererseits als beeinflussender Faktor auf die bereits bestehenden Tochtergesellschaften.

Günstige Arbeitskräfte sind einer der wichtigsten Faktoren, die Gastländer für die Anziehung von Auslandsinvestitionen bieten können, denn einer der Hauptgründe für die Verlagerung von Unternehmensprozessen ins Ausland sind Kosteneinsparungen. Diese werden auch als vertikale Direktinvestitionen bezeichnet (NUNNENKAMP 2006: 187). Dies gilt nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für KMU des verarbeitenden Gewerbes.

So antworteten 22,2% der befragten KMU in einer Umfrage der Mitsubishi UFJ, dass die

---

<sup>173</sup> SMRJ 2010: 17-18.

<sup>174</sup> SMRJ 2010: 6, 17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>175</sup> SMRJ 2012a: 13-14. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Notwendigkeit der Produktion im Ausland für Kosteneinsparungen zu den Hauptgründen der Bewegung ins Ausland zählt.<sup>176</sup>

Die Signifikanz des Lohnniveaus war einer der Hauptfaktoren für die Standortauswahl, was mit dem Ziel der Unternehmen zusammenhängt, diesen Vorteil in den Ländern auszunutzen. (URATA u. KAWAI 2000: 96) Spätere Umfragen wiesen die Erhöhung der Lohnkosten ebenfalls als große Herausforderung aus, die teils deutlich vor anderen Problemen genannt wurde.<sup>177</sup> In einer späteren Umfrage der SMRJ betonten sogar 68,5% der befragten KMU, dass sich das Thema Lohnanstieg der Arbeiter vor Ort verschärft habe, deutlich stärker als zum Beispiel der Bereich Recruiting oder Mitarbeitermotivation.<sup>178</sup>

Besonders deutlich wird dies auch beim Vergleich der Löhne in einigen Hauptstädten einiger Industrie- und Schwellenländer wie zum Beispiel Japan oder den USA mit Indien und China. China liegt hier bei ungefähr einem Zehntel der Lohnkosten im Vergleich zu den Vereinigten Staaten oder Japan. Als Beispiel für die Höhe der Löhne in China gab ein japanisches Metallbearbeitungsunternehmen einen Monatslohn der allgemeinen Belegschaft von ca. 850 Yuan an, was umgerechnet etwa 120 Euro wären (SEKI 2014b: 64). Wie stark schon in den 1980er Jahren die Stundenlöhne zwischen Japan, Nordamerika und Europa auf der einen Seite und die ASEAN- und „NIES“-Staaten auf der anderen sich in ihrer Entwicklung voneinander entkoppelten, zeigte eine Grafik die FUKAO (1996: 51) zeigte. Während die Löhne im ASEAN-Raum von ca. einem Dollar auf knapp über vier Dollar Anfang der 1990er Jahre anstiegen, stiegen diese in den Industriestaaten von ca. sechs (Japan) bis acht (Nordamerika) Dollar auf über 16 Dollar.

Die geographische Nähe Chinas, Vietnams oder Thailands kommt neben den Vorteilen der Lohnkosten noch dazu, was ideale Voraussetzungen für den Bau von Produktionsstätten bietet. Unter anderem wegen seines noch geringeren Lohnniveaus wurde Vietnam als „Arbeitsmarkt der Zukunft“ („kongo no rôdô shijô“) angesehen.<sup>179</sup>

---

<sup>176</sup> JFC 2013: 4. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>177</sup> SMRJ 2012a: 13. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>178</sup> SMRJ 2017:22. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>179</sup> SMRJ 2010: 16. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf:

Viele Länder in Ost- und Südostasien sowie Südasien liegen deutlich unter dem Lohnniveau in Japan, besonders Vietnam, Indien, Thailand, Indonesien, die Philippinen und China. Bei einer Umfrage der Japan Bank for International Cooperation unter japanischen Firmen des produzierenden Sektors (14,3% KMU) mit mehreren Tochtergesellschaften gaben sowohl die Groß- als auch Kleinunternehmen an, im Schnitt ca. die Hälfte des Lohnniveaus in Japan zu bezahlen.<sup>180</sup> Aufgrund der geringeren Finanzressourcen von KMU lässt sich schließen, dass diese zwar auch von den niedrigeren Lohnkosten im Vergleich zu Japan profitieren, aber auch stärker belastet werden.

Andererseits ist mit wachsenden Investitionen auch mit Verzögerung ein Ansteigen der Löhne zu erwarten. So stiegen von 2012 zu 2013 die Löhne in Ländern wie Thailand, Indonesien oder Vietnam stärker an als in China, blieben allerdings trotzdem unter dessen Niveau.<sup>181</sup> Mitverantwortlich für weiter steigende Arbeitskosten ist zum Teil auch die Einführung von Mindestlohnsystemen in mehreren ost- und südostasiatischen Entwicklungsländern (Malaysia 2013, Vietnam 2016, Kambodscha 2014-16, Myanmar 2015) (TAKAHASHI 2017: 18).

Auf Veränderungen dieser Lohnverhältnisse in Gastländern reagieren Unternehmen zum Teil mit der Verkleinerung des Engagements vor Ort oder des Rückzugs der Investition. Zum Beispiel verringerten einige Firmen in China nach der Einführung eines Arbeitsvertragsgesetzes (Labour Contract Law) 2008, welches den Arbeitnehmern lebenslange Beschäftigung und höhere Löhne in Aussicht stellte, ihr Engagement (MIWA 2018: 22). Andere Firmen behielten ihre Produktionsstandorte in China zwar, bauten aber in Myanmar einen weiteren Standort auf und orientierten sich bei der Verteilung der Produktionsaufgaben daran, ob die Produkte höhere Arbeits- oder Materialkosten beinhalteten (TAKAHASHI 2017: 12).

Aus Sicht der Unternehmen trägt die Senkung der Lohn- und Arbeitskosten zur Erhöhung bzw. dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen bei, wie FUJII an einem

---

28.09.2022).

<sup>180</sup> JBIC 2015: 48. [https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press\\_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf](https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>181</sup> KÔJI 2014: 11. <https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/research/r140101asia.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Fallbeispiel einer Firma, die HDMI-Kabel und andere Produkte für die Elektronikindustrie produziert, zeigt. Diese hatte zuvor ihre Produktion zum Großteil nach China ausgelagert und expandierte später wegen der dort steigenden Lohnkosten auch nach Laos in Südostasien.<sup>182</sup>

Laut einer Umfrage von 2014 zum Rückzugsverhalten aus dem Ausland von KMU, zogen sich besonders viele Firmen aus China zurück (45,3%). Der Rückzug erfolgte in fast der Hälfte der Fälle nach dem Jahr 2010. Als einer der stärksten Gründe für den Rückzug wurden die steigenden Lohnkosten (8,2%) genannt und 18,8% erwähnten diese als einen von drei Hauptgründen.<sup>183</sup>

Ein Unternehmen berichtete von einer Lohnsteigerung um das 2,5-fache in einem Zeitraum von fünf bis sechs Jahren und weiter steigenden Lohnkosten.<sup>184</sup> Ein SMRJ-Bericht kam zu dem Ergebnis, dass viele Unternehmen noch nicht genug im Bereich der Lohnkostensteigerung an Gegenmaßnahmen gefunden haben und bei einigen Unternehmen zur Überprüfung der Unternehmensstandorte führen dürfte. Wie bereits gesehen, ziehen manche KMU letztendlich eine Verlagerung des Standorts oder einen kompletten Rückzug der Investition als Konsequenz. Manche Unternehmen planten wegen der steigenden Personalkosten auch teilweise mit der Einführung von mehr Maschinen, um die Kosten wieder zu senken.<sup>185</sup>

Bezüglich der Steigerung der Löhne in einigen Entwicklungsländern lässt sich aber auch festhalten, dass diese zum wachsenden Einkommensniveau vor Ort führen und so schlussendlich potenzielle neue Kundenschichten erschaffen können. Deshalb müssen Lohnsteigerungen nicht unbedingt eine Verlegung der Standorte in ein anderes Land bedeuten, sondern die Unternehmen ändern das Ziel ihrer Investition in Richtung mehr Marktorientierung und weniger Konzentration auf Kostenreduzierung (FUJII 2013b: 53; TAKAHASHI 2017: 11). Bezüglich der Bedeutung der Volksrepublik Chinas sprach TAKAHASHI hier auch vom Wandel der „Fabrik der Welt“ (sekai no kôjô) zum „Markt der Welt“ (sekai no shijô) (TAKAHASHI 2017: 11).

---

<sup>182</sup> FUJII 2013a: 8-9. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>183</sup> JFC 2015:2- 3. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings150127.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings150127.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>184</sup> SMRJ 2017: 74.

<sup>185</sup> SMRJ 2005: 4. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

## 5.5 Marktwachstum

Welche Merkmale machen einen inländischen oder ausländischen Markt interessant für Unternehmen?

Als Hauptgründe für FDI in viele Länder wurden die Marktgröße und das Wachstumspotenzial genannt, sowie die zunehmende Auslandsnachfrage aus Schwellenländern.<sup>186</sup> Aber auch eine „pro-japanische Stimmung“ (shin-nichi kanjô) in einigen Ländern war ein genannter Faktor.<sup>187</sup>

Häufig werden Direktinvestitionen mit dem Ziel, den Markt vor Ort zu erschließen und ggf. Exportprobleme in diese Länder zu umgehen, als horizontale Direktinvestitionen bezeichnet (NUNNENKAMP 2006: 187).

Allerdings spielte die Marktgröße bei KMU eine nicht so große Rolle wie für Großunternehmen, was mit der stärkeren Priorisierung von Export gegenüber dem Verkauf als Ziel der FDI von Kleinunternehmen interpretiert werden kann (URATA u. KAWAI 2000: 96).

Das Motiv der Markterschließung und der Kundenakquise nahm allerdings nach der Investition nochmal an Bedeutung zu. Interessant bei diesem Fakt war auch, dass er für Kleinstunternehmen einen vergleichsweise höheren Stellenwert hatte als bei größeren KMU mit mehr als 20 Mitarbeitern. Diesen war die Reduzierung der Gesamtkosten oder der Erhalt von Geschäftspartnern wiederum im Vergleich zu Kleinunternehmen wichtiger.<sup>188</sup> MOTOHASHI (2006: 9) stellte in seiner Analyse einer Umfrage des METI unter japanischen Unternehmen wiederum fest, dass der Faktor „Marktgröße“ eher mit kleinerer Firmengröße abnimmt.<sup>189</sup>

Günstigere Exportmöglichkeiten waren ebenfalls ein Faktor.<sup>190</sup>

Im Gegensatz dazu geht die Inlandsnachfrage wegen der negativen demographischen

---

<sup>186</sup> JETRO 2020: 21. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022) ; KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 27. [https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>187</sup> JETRO 2020: 21.

<sup>188</sup> FUJII 2013a: 7. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>189</sup> Motohashi 2006:9. <http://www.mo.t.u-tokyo.ac.jp/seika/files/APPC-paper.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>190</sup> FUJII 2013a: 9.

Entwicklung der japanischen Bevölkerung zurück. Was zeigt, dass in diesem Bereich die Attraktivität des Inlandsmarktes für japanische KMU auch in Zukunft weiter sinken dürfte.<sup>191</sup>

## 5.6 Infrastruktur

Neben einigen bereits genannten Standortfaktoren ist auch die Infrastruktur eines Landes von größerer Bedeutung.

Laut URAWA u. KAWAI (2000: 100) war eine gut ausgebaute Infrastruktur eines der wichtigsten Kriterien bei der Standortwahl von KMU, auch im Vergleich zu Großunternehmen.

Ob eine gute Verkehrsanbindung per Flughafen, Hafen oder Autobahnen, gerade für international agierende Unternehmen sind diese Grundlagen zu einem wichtigen Faktor geworden. Zum Beispiel nannte ein Bericht von TERAZAWA und HIRONAKA (2016: 66) die gut entwickelte Infrastruktur Malaysias als Standortvorteil.

Darunter fallen auch Dinge wie eine ausreichende Versorgung mit Strom (URATA u. KAWAI 2000: 91, 97). Die Kosten für die Stromversorgung wurden 2004 in einer Umfrage mit persönlichen und telefonischen Interviews mit Unternehmen zum Geschäft in China als sehr häufiges Problem genannt. Außerdem klagten die Unternehmen über die mangelhafte Warnung vor Engpässen und daraus resultierenden plötzlichen Stromausfällen. Teilweise werde mit einer sehr kurzen Vorlaufzeit von zwei Tagen auf anstehende Stromabschaltungen hingewiesen. Logischerweise kann ein Unternehmen bei mehreren Stromausfällen pro Woche nicht optimal produzieren.<sup>192</sup> Langfristig waren einige der Unternehmen aber zuversichtlich, dass diese Probleme behoben werden können.

Der Strompreis ist je nach Land und Zustand der Infrastruktur auch sehr unterschiedlich. So lagen einige Länder wie Vietnam oder Indonesien deutlich unter den Strompreisen in China, während auf den Philippinen oder in Kambodscha noch höhere Kosten zu bewältigen waren.<sup>193</sup> Neben den Kosten kann auch die generelle Stabilität der Stromversorgung ein

---

<sup>191</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 27.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>192</sup> SMRJ 2005: 4, 6. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>193</sup> KOJI 2014: 11. <https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/research/r140101asia.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Problem sein, wie zum Beispiel ein Hersteller von Metallfedern in China berichtete.<sup>194</sup>

In einer Umfrage zur Risikowahrnehmung verschiedener Geschäftsbereiche wurde die mangelnde Infrastruktur in vielen Ländern sehr hoch bewertet, unter anderem in Ländern wie Myanmar, Indien oder Indonesien.<sup>195</sup> In fast allen ASEAN-Staaten außer Singapur wurde die Infrastruktur als relativ deutlich schlechter als in Japan angesehen (siehe Abbildung Risikowahrnehmung SMRJ 2016b: 17).

Insgesamt spielt die Infrastruktur der Standorte also eine wichtige Rolle, da sie sowohl auf die Transportkosten (Länge des Transports, Anschluss an Luft- und Schifffahrt) als auch Produktionskosten und -stabilität (Energie) starken Einfluss hat.

## **5.7 Industrielle Agglomeration**

Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung zu geographischen Industrieagglomerationen oder auch „Clustern“ hat in den letzten Jahrzehnten rasant an Interesse gewonnen. Während einige Größen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung wie Alfred Marshall (1920), sowie Michael Porter (1987) oder der Nobelpreisträger Paul Krugman (1991) Ende der 1980er bis Anfang der 1990er Jahre mit ihren theoretischen Überlegungen Schlaglichter auf den Prozess der Ansammlung von Firmen in Industrieclustern warfen, soll es hier um die Anziehungskraft dieser Gebilde auf japanische KMU gehen (MCCANN 2008: 24; TAKAHASHI 2018: 85).

Ein wichtiger Faktor für japanische Unternehmen ist die bereits vorhandene Ansammlung von anderen (japanischen) Firmen vor Ort, wozu nicht nur die bloße Existenz, sondern auch die Gruppierung in Industriegebieten und –parks zählt. Besonders für KMU bieten diese eine wichtige Orientierungshilfe. Mögliche neue Netzwerke und den Nachweis gewisser Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit (URATA u. KAWAI 2000: 91,94). Einige Forschungsergebnisse zur Anziehungskraft von Industrieansammlungen wie von YAMASHITA, MATSUURA u. NAKAJIMA (2014: 18), bestätigten die Ansicht, dass manche japanischen Großunternehmen ihre früheren

---

<sup>194</sup> CHŪSHŌ KIGYŌ KENKYŪ SENTĀ 2011: 54. <https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/125.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>195</sup> SMRJ 2016b: 17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Cluster in Japan auch in ähnlicher Form im Ausland (zum Beispiel in einer von Chinas Sonderwirtschaftszonen) versuchen wiederaufzubauen.<sup>196</sup> Sie befanden allerdings auch, dass die positive Anziehung solcher Gebiete nicht immer lange anhalten muss und eine größere Ansammlung von Zulieferern letztlich auch Interessenten abschrecken kann, weil diese steigende Lohnkosten oder andere steigende Kosten vor Ort vermeiden wollen.

Es ist durchaus denkbar, dass die eher als risikoscheu geltenden Kleinunternehmen hier ohne klare „Einladung“ oder Forderung des Großkunden häufig nicht gewillt sind, eine Direktinvestition nur aus den Gründen von vielen verwandten Industrieunternehmen zu tätigen.

In einem Fallbeispiel erläuterte ein japanischer Hersteller von Metallfedern die Gründe für die Gründung eines Joint-Venture u.a. damit, dass es in der Nähe des Standorts eine Konzentration von Unternehmen der Elektromaschinenbranche gab.<sup>197</sup>

Vielen KMU fehlt zu Beginn die internationale Erfahrung, wodurch das Vorhandensein japanischer Firmen in größerer Zahl einerseits darauf hindeutet, dass dort passende Investitionsbedingungen herrschen und andererseits auch eine Entwicklungsperspektive für das Firmengeschäft vorhanden ist.

Durch die enge Verbindung japanischer KMU zu anderen japanischen Firmen fällt auch die Sorge um Schwierigkeiten in Kommunikation oder die Beschaffung grundlegender Informationen geringer aus und trägt zur Ermutigung der Unternehmen bei. Auch Transaktionskosten werden durch die Einbindung in Unternehmenscluster reduziert.<sup>198</sup>

URATA u. KAWAI (2000: 97) fanden dementsprechend einen positiven Zusammenhang mit Industrieagglomerationen und der Auswahl für Auslandsinvestitionen. In Branchen wie dem Maschinenbau oder Elektromaschinen war der Einfluss sogar größer als bei

---

<sup>196</sup> YAMASHITA, MATSUURA u. NAKAJIMA 2014:18. [https://acde.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/acde\\_crawford\\_anu\\_edu\\_au/2016-06/acde\\_wp\\_econ\\_2014\\_08.pdf](https://acde.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/acde_crawford_anu_edu_au/2016-06/acde_wp_econ_2014_08.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

<sup>197</sup> CHÛSHÔ KIGYÔ KENKYÛ SENTA 2011: 49, 52. <https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/125.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>198</sup> PU u. ZHENG 2015: 65. [https://www.scirp.org/pdf/TI\\_2015021611070086.pdf](https://www.scirp.org/pdf/TI_2015021611070086.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Großunternehmen. In Branchen mit einer weniger stark ausgeprägten Arbeitsteilung und weniger Zuliefererbeziehungen ist diese Verbindung zu Ballungsgebieten industrieller Produktion wahrscheinlich geringer, trotzdem ist ihr Einfluss auf die Motivation für Auslandsinvestitionen definitiv gegeben. Dies betrifft sowohl Auslandsinvestitionen in Entwicklungs- als auch Industrieländer (URATA u. KAWAI 2000: 97).

Umgekehrt führten zum Beispiel in einer Umfrage von Unternehmen aus der Kansai-Region (die überwiegend unter KMU durchgeführt wurde) ca. 12% der Firmen für Vietnam an, dass der Mangel an verwandter Industrieagglomeration ein Problem sei. Auch ca. zehn Prozent der antwortenden Firmen zu den Philippinen gaben diese Antwort.<sup>199</sup>

Ein weiterer Punkt, der in der strategischen Fortführung von Auslandsstandorten in manchen Fällen zum Tragen kommt, ist die Verlegung der Standorte. Zum Beispiel beschrieb ein KMU mit Produktionsbasis in China die Veränderung der Industriekonzentration in seiner Region, weg von Unternehmen des verarbeitenden Sektors hin zu Design- oder Softwareentwicklern. Dementsprechend erwog man ebenfalls, den aktuellen Standort zu verlassen.<sup>200</sup>

Insofern kann man abschließend feststellen, dass die Existenz von Industriegruppierungen sowohl bei der ersten Auswahl einer Auslandsinvestition als auch bei der späteren Fortführung des Auslandsengagements eine gewichtige Rolle spielt. Besonders für Hersteller mit Teilprodukten, wie für die Automobil- oder Elektronikbranche, ist die Nähe zu Kunden und Herstellern ein Muss.

## **5.8 Politische Rahmenbedingungen**

Die amtierende politische Führung eines Landes kann Auslandsinvestitionen von Investoren anziehen oder abschrecken. Dabei kann es einerseits um die generelle Stabilität der gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Ordnung des Landes gehen, aber auch in einem weiterführenden Schritt um die Bereitstellung attraktiver Bedingungen vor Ort, die Investitionen begünstigt.<sup>201</sup>

---

<sup>199</sup> JETRO 2020: 22. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>200</sup> CHŪSHŌ KIGYŌ KENKYŪ SENTĀ 2011: 54. <https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/125.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>201</sup> siehe dazu auch LIEB u. YALCIN 2015: <https://www.ifo.de/publikationen/2015/aufsatz->

Die politische Stabilität eines Landes ist für Investitionen ausländischer Betriebe ein grundlegend wichtiger Faktor für Auslandsinvestitionen. Ganz abgesehen von militärischen Konflikten oder Terrorismus, sind instabile Regierungsverhältnisse für Investoren in der Regel abschreckend.

Auch bei japanischen KMU kann das wahrgenommene „politische Risiko“ des Landes die Entscheidung über die Standortwahl beeinflussen (URATA u. KAWAI 2000: 100).

Zur Einschätzung von Länderrisiken existieren verschiedene Indizes der OECD („Country Risk Classification“), die „PolityIV“-Datenbank oder der „Propertyrights-Index“, die von der ökonomischen Situation über den Grad der Demokratisierung bis zur Bewertung des Schutzes von Eigentumsrechten zahlreiche Faktoren versuchen abzudecken und vergleichend darzustellen.<sup>202</sup>

Eine nähere Analyse solcher Indizes erscheint verlockend, trotzdem soll im Rahmen dieser Arbeit darauf verzichtet werden. Denn häufig fehlen, wie zum Beispiel die Autorin des „Property Rights Index 2010“ selber zu bedenken gibt, zu bewertende Daten aus einigen Ländern.<sup>203</sup>

Hinzu kommt, dass ein Ranking allein wenig über die konkreten Unterschiede zwischen den Ländern aussagt und es somit wenig erfolgsversprechend scheint, solche Vergleiche nur mithilfe dieser Instrumente anzustellen.

Ein Beispiel für politisch instabile Verhältnisse in Asien ist der Staat Myanmar (früher Burma), der nach einer langen Zeit der Militärdiktatur seit 2011 stärkere demokratische Tendenzen zeigte, aber seit dem Militärputsch 2021 wieder unberechenbarer geworden ist. Stand 2015 wurde Myanmar trotz der kurzen „Demokratie-Phase“ als unsicher und instabil eingestuft und schon 2015 die Ungewissheit über die politische Zukunft des Landes erwähnt.<sup>204</sup> Trotz dieser politischen Gegebenheiten belegte Myanmar als potenziell

---

zeitschrift/laenderrisiko-und-auslaendische-direktinvestitionen (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>202</sup> LIEB u. YALCIN 2015: 24. <https://www.ifo.de/publikationen/2015/aufsatz-zeitschrift/laenderrisiko-und-auslaendische-direktinvestitionen> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>203</sup> STROKOVA u. DE SOTO 2010: 26. [https://s3.amazonaws.com/ipri2018/2010\\_full.pdf](https://s3.amazonaws.com/ipri2018/2010_full.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>204</sup> SMRJ 2016b: 18. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

interessanter Standort für Produktionszwecke den fünften Platz in einer Umfrage der Teikoku Databank 2015 (SMEA 2015: 179; TAKAHASHI 2017: 10).

Ähnlich wurde die Stabilität auch in Thailand (Militärregierung und mehrere Putsche) oder Indonesien eingeschätzt.<sup>205</sup> Auch diese Länder standen in der Umfrage unter den ersten fünf Antworten, insofern erscheint die politische Stabilität des Landes bis zu einem gewissen Grad nur von mäßiger Bedeutung zu sein (SMEA 2015: 179; TAKAHASHI 2017: 10).

Der Einfluss der lokalen Politik erstreckt sich aber noch weiter, beispielsweise in einer Politik, die Auslandsinvestitionen fördert oder im Gegenteil eher protektionistisch die lokalen Unternehmen des Landes schützt vor Konkurrenz aus dem Ausland. Wie im vorausgegangenen Kapitel zu Steueranreizen gesehen, kann ein Staat positiv die Attraktivität des eigenen Standortes erhöhen. In diesem Abschnitt soll es nun um weitere Aspekte von Regierungshandeln gehen, die FDI von KMU beeinflussen können.

Eine der am häufigsten genannten Unsicherheitsfaktoren für KMU bei Auslandsexpansion und Auslandsinvestitionen sind Veränderungen der juristischen Gegebenheiten vor Ort. Hier wurden besonders China, Indien, Myanmar oder Indonesien von KMU als sehr risikoreich bewertet.<sup>206</sup> Hierzu zählt auch, wie transparent das Rechtssystem und Regelungen im jeweiligen Land sind. In der Regel fällt es vielen KMU schwer, sich in diesem Bereich zu informieren oder gar Fachleute zu finden, die sich explizit mit der Rechtslage im Zielland auskennen.

Zum Beispiel wurde von manchen investierenden KMU-Firmen in China eine fehlende einheitliche Rechtsprechung bemängelt.<sup>207</sup>

Allerdings fällt die Risikowahrnehmung der KMU in Bezug auf manche Länder und Faktoren im Jahr 2016 anders aus (siehe Abbildung SMRJ 2016b: 17), wie zum Beispiel das eingeschätzte Risiko von Informationslecks oder zum geistigen Eigentum.

Eine wahrscheinliche Erklärung für starke Investitionen in diese Länder ist auch, dass

---

<sup>205</sup> SMRJ 2016b: 17.

<sup>206</sup> SMRJ 2016b: 17.

<sup>207</sup> CHŪSHŌ KIGYŌ KENKYŪ SENTA 2011: 54. <https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/125.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Direktinvestitionen der KMU meist dazu dienen sollen, Kosten zu sparen (Löhne etc.). Hierbei spielt der Faktor Eigentumsrechte nur eine untergeordnete Rolle und auch die Umfragen zu Motiven oder Problemstellungen in den jeweiligen Ländern erwähnen das Thema eher selten.

Trotz all der als risikoreich wahrgenommenen Faktoren des politischen Umfelds von Standorten lässt sich feststellen, dass einige KMU diese bereit sind einzugehen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass auch für Kleinunternehmen externe Faktoren eine große Rolle für die Entscheidung für oder gegen Auslandsinvestitionen spielen, u.a. Standortfaktoren (Lohnkosten, Qualität der Arbeiter, Infrastruktur, Agglomeration verwandter Industrien oder Handelshemmnisse).<sup>208</sup>

## **6 Interne Faktoren**

Welche unternehmensinternen Faktoren beeinflussen die Tendenz zu Direktinvestitionen ins Ausland? Gibt es klar erkennbare komparative Vorteile gegenüber anderen KMU? In Dunning's „OLI“-Paradigma sind einige dieser Faktoren unter dem Begriff „Ownership“, also eigentumsbezogenen Vorteilen zusammengefasst und sollen im Folgenden genauer erläutert werden.

### **6.1 Unternehmenskapital**

Einer der wichtigsten Faktoren für Investitionen jeglicher Art ist Kapital. Dies gilt insbesondere, wenn das Unternehmen seine Produktion ins Ausland verlagern will. Es fallen verschiedene Kosten an, sowohl für die Vorbereitung als auch für Ausrüstung, Maschinen, Personal und weitere Dinge (TANGE 2015a: 26).

Somit ist es wenig überraschend, dass in einer Umfrage des Forschungsinstituts der Japan Finance Corporation (JFCRI) im August 2012 42,3% der befragten KMU angaben, über nicht ausreichend Kapital für Direktinvestitionen ins Ausland zu verfügen.<sup>209</sup> Zu beachten ist bei den Ergebnissen der Umfrage allerdings, dass die Umfrage den allgemeinen Begriff „Auslandsexpansion“ (kaigai tenkai) untersucht, worunter in der Definition der Umfrage auch

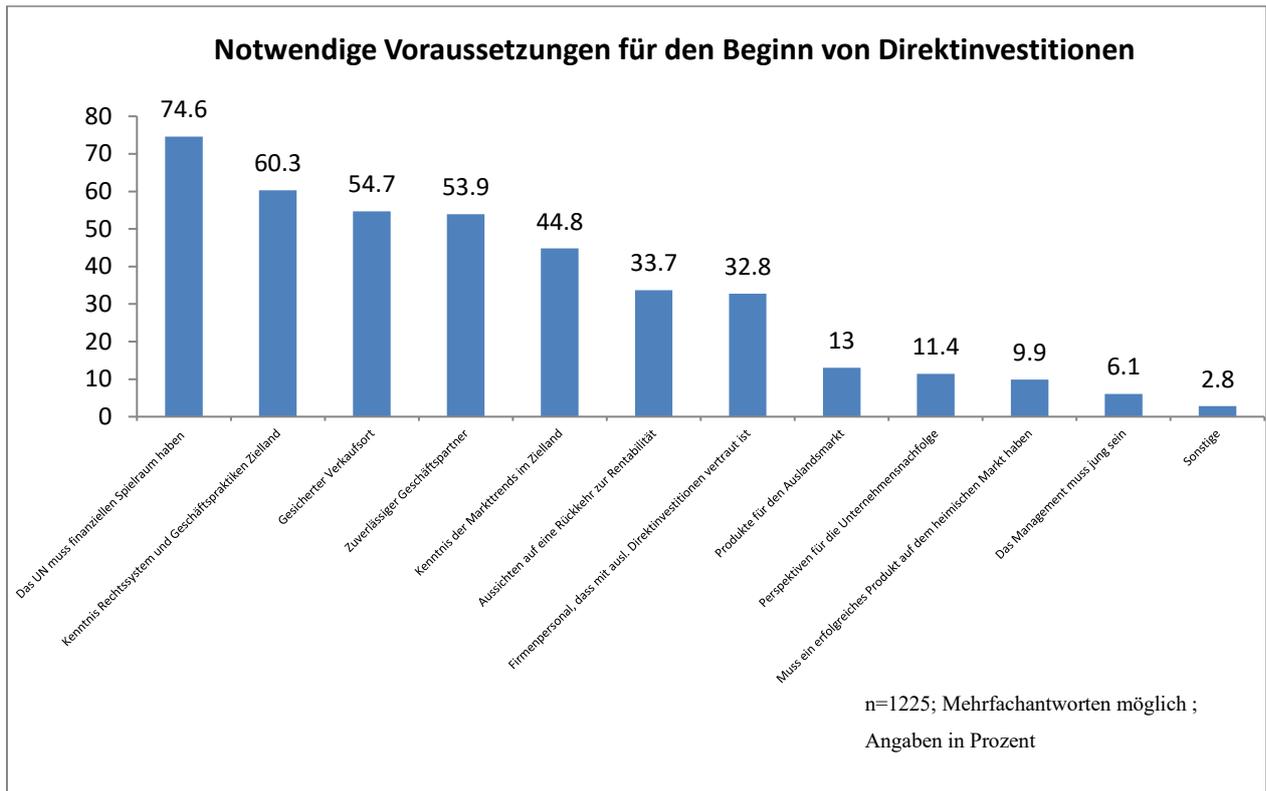
---

<sup>208</sup> KUBOTA 2007: 46-47. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>209</sup> FUJII 2013a: 5. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Exporte oder Auftragsfertigungen (itaku) fallen. Außerdem waren nur 23,7% der antwortenden Unternehmen dem verarbeitenden Gewerbe zugehörig.<sup>210</sup> Insofern wäre ein Einwand zu diesem Ergebnis, dass eine genaue Aussage zu finanziellen Problemen für Direktinvestitionen nicht generell abgeleitet werden kann.

In einer von der SMEA in Auftrag gegebenen Umfrage gaben ca. 74% an, über ausreichend Kapital verfügen zu müssen als Voraussetzung, wenn es um den Aufbau eines Produktions- oder Vertriebsstandort geht (siehe Abbildung 11).<sup>211</sup>



**Abbildung 11: Notwendige Voraussetzungen für den Beginn von Direktinvestitionen**

Quelle: eigene Darstellung nach SMEA 2012b: 84

Anmerkung: Ursprung der Daten: „Kaigai tenkai ni yoru chûshô kigyô no kyôsoiryoku kôjô ni kansuru chôsa“ (November 2011, Mitsubishi UFJ Research & Consulting im Auftrag der Small & Medium Enterprise Agency)

Allerdings ist auch ein relativ geringes Firmenkapital kein Ausschlusskriterium für Auslandsaktivitäten (siehe Abbildung 12). Eine Umfrage der SMRJ zum Thema Risikomanagement im Ausland fragte auch die Kapitalmenge der kleinen und mittleren

<sup>210</sup> JFC 2012a: 1. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>211</sup> SMEA 2012b: 83-84.

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/PDF/Hakusyo\\_part2\\_chap2\\_sec1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/PDF/Hakusyo_part2_chap2_sec1_web.pdf) (letzter Abruf: 11.02.2021).

Unternehmen ab. Eine Mehrzahl besaß zwischen zehn bis hundert Millionen Yen Kapital im Bereich Metallwaren/ Maschinen. Auch in anderen Bereichen der verarbeitenden Industrie waren viele KMU im Ausland aktiv.<sup>212</sup>

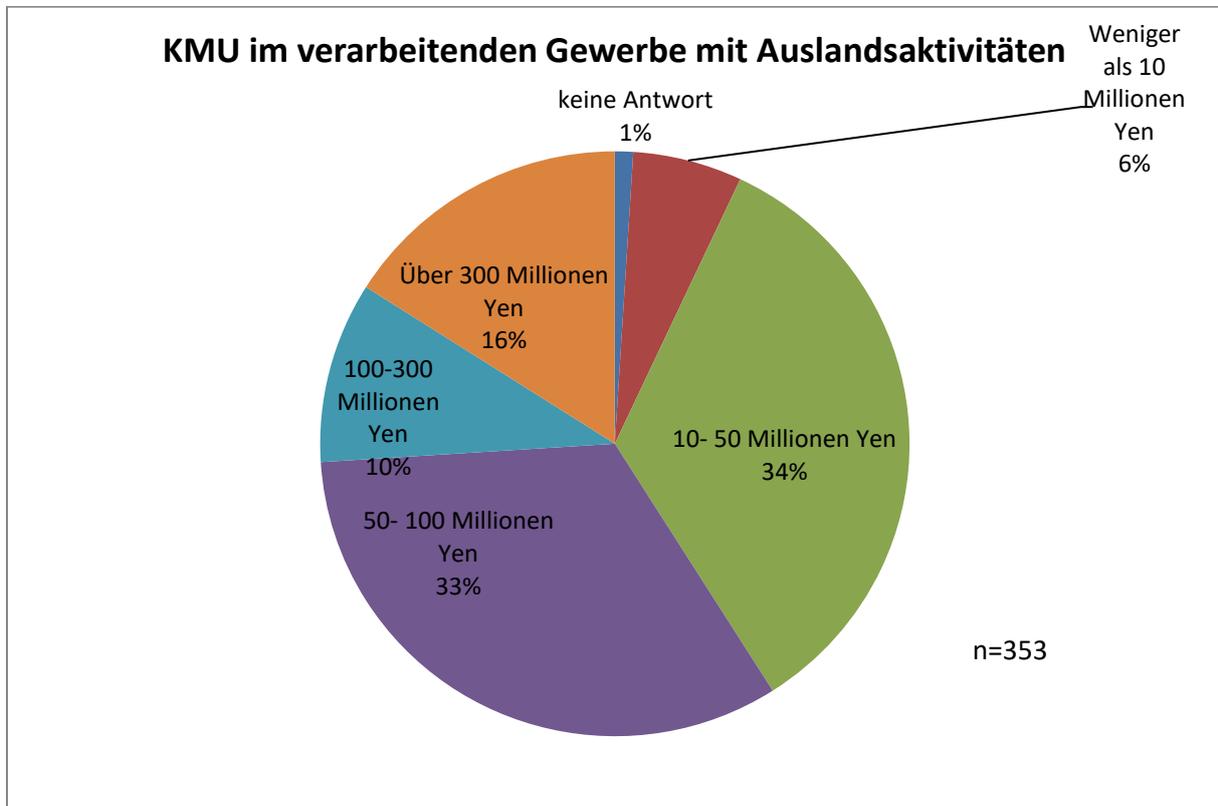


Abbildung 12: Kapital KMU im verarbeitenden Gewerbe mit Auslandsaktivitäten

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2016b: 9

Bei einer Umfrage für KMU aus dem verarbeitenden und nicht-verarbeitenden Gewerbe zeigte sich, dass auch mehr Firmen im Ausland aktiv waren, je höher der Jahresumsatz war (Abbildung 13).<sup>213</sup>

<sup>212</sup> SMRJ 2016b: 9. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>213</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 4. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

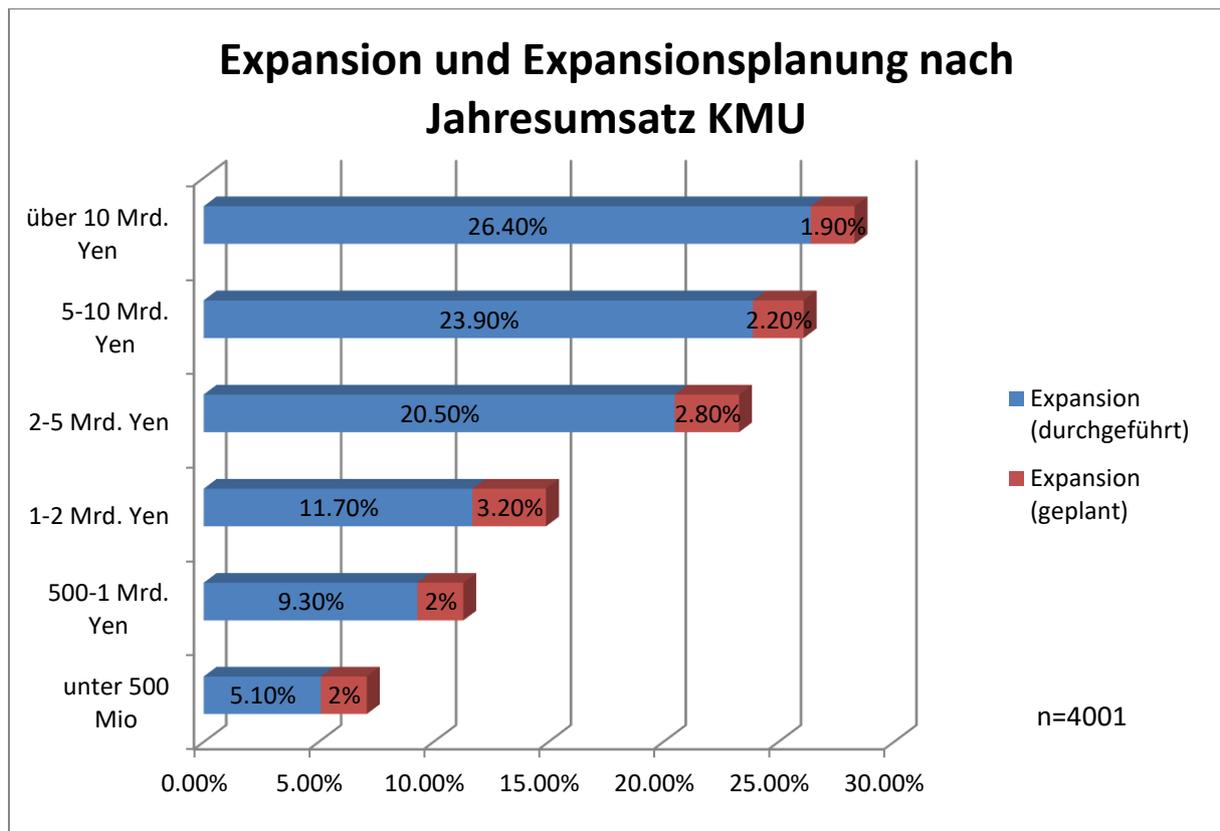


Abbildung 13: Auslandsexpansion und Expansionsplanung nach Jahresumsatz KMU

Quelle: eigene Darstellung nach SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 4

Bezüglich der finanziellen Grenzen kleiner und mittelgroßer japanischer Unternehmen gab es auch den Vorschlag, die Definition für ein KMU zu ändern und sich ausschließlich an der Beschäftigtenanzahl zu orientieren. Zusätzlich wurden auch steuerliche Vorteile für multinational agierende KMU als Unterstützungsmaßnahme vorgeschlagen (MIKI 2007: 28). Allerdings lässt sich in Frage stellen, ob eine Änderung der Definition zu einer realen Zunahme an Auslandsinvestitionen von KMU führen würde. Denn in der Definition ist ausdrücklich die Erfüllung eines der beiden Kriterien (Beschäftigtenzahl & Kapitalmenge) festgelegt, d.h. durch die Abschaffung der Kapitalgrenzen ändert sich eigentlich nichts an der Situation der Unternehmen.

Es lässt sich also festhalten, dass der finanzielle Spielraum von kleinen und mittelgroßen Unternehmen die Möglichkeiten der Internationalisierung und dementsprechend auch von

Auslandsinvestitionen stark einschränkt, allerdings auch keine Mindestmenge an Kapital definiert werden kann. Je nachdem welche Funktion der Standort erfüllen soll, ändert sich auch der Finanzbedarf, der bei Beschaffungs- und Verkaufsstandorten meistens geringer ausfällt als bei Produktionsstandorten.

## **6.2 Mitarbeiteranzahl / Unternehmensgröße**

Wie bereits in der Definition der KMU des verarbeiteten Gewerbes beschrieben, umfasst ein japanisches Unternehmen dieser Kategorie maximal 300 Mitarbeiter.

Laut Kato (2011) ist der Mangel an Humanressourcen, besonders in der Unternehmensführung, eines der Hauptprobleme für KMU. Ähnliches ergab auch die Umfrage der JFC 2012 mit ca. 34% der Befragung zu Gründen, warum KMU nicht international tätig wurden (siehe Grafik oben)<sup>214</sup> (TANGE 2015a: 26). Der Mangel an Arbeitskräften wurde auch in weiteren Untersuchungen als ein Grund für die Scheu vor einer Expansion ins Ausland genannt oder als hemmender Faktor benannt<sup>215</sup> (HAMAMATSU 2012: 44).

Schon in einer früheren Umfrage der Vereinten Nationen schienen generell im Ausland aktive KMU größer zu sein als nicht-internationale. Dies bezog FUJITA aber nicht nur auf die Anzahl der Mitarbeiter, sondern auch andere Kriterien wie Verkaufszahlen, Kapitalmenge oder die Bereiche Arbeitsproduktivität u. Kapitalproduktivität (FUJITA 1995: 257-258).

Interessant ist zudem seine Vermutung, dass es eine Mindestgröße für KMU geben könnte, die international aktiv werden oder ggf. auch von der Branche beschränkt sind. Wenn ein Unternehmen diese Grenze überschreitet, falle der Faktor Größe als Hindernis weg. Allerdings sind klare Vorteile durch Unternehmensgröße wie Economies of Scale und daraus entstehende Kostenvorteile eher selten bei KMU zu beobachten, nur zu ca. zehn bis fünfzehn Prozent bei internationalen KMU (FUJITA 1995: 257-258,261).

In einer JETRO-Umfrage unter Unternehmen der Kansai-Region ließ sich ein Zusammenhang von Firmengröße mit dem Vorhandensein eines Auslandsbüros feststellen.<sup>216</sup>

Einen ähnlichen Trend sieht man bei der Anzahl an Firmen, die im Export tätig sind. Auch

---

<sup>214</sup> FUJII 2013a: 5. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>215</sup> SMRJ 2016b: 10. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>216</sup> JETRO 2020: 17. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

hier steigt sie mit zunehmender Angestelltenzahl.<sup>217</sup>

In manchen Umfragen wie die der JFC (2012) war die Korrelation zwischen Mitarbeiteranzahl und mehr Standorten nicht zu erkennen, wobei in der Statistik nicht zwischen verarbeitendem und nicht-verarbeitendem Gewerbe unterschieden wurde.<sup>218</sup> Es ist durchaus denkbar, dass der überwiegende Anteil der mit wenigen Mitarbeitern ausgestatteten Firmen nicht zum verarbeitenden Gewerbe, sondern zum Beispiel dem Dienstleistungsbereich oder dem Einzelhandel gehören, in dem für die angebotenen Tätigkeiten nur wenige Mitarbeiter benötigt werden und eine Gesamtorganisation nicht so umfangreich ist.

In einer JFC-Umfrage ergab sich auch, dass KMU im verarbeitenden Gewerbe mit Auslandsinvestitionen im Durchschnitt ca. 114 Angestellte hatten (Abbildung 14). Nur etwa zehn Prozent an Kleinstunternehmen mit unter 20 Angestellten gaben in diesem Sektor an, FDI getätigt zu haben. Während ein knappes Drittel der antwortenden KMU-VG mit Direktinvestitionen unter fünfzig Mitarbeiter besaß, waren es bei nicht-VG-KMU etwas mehr als fünfzig Prozent.<sup>219</sup>

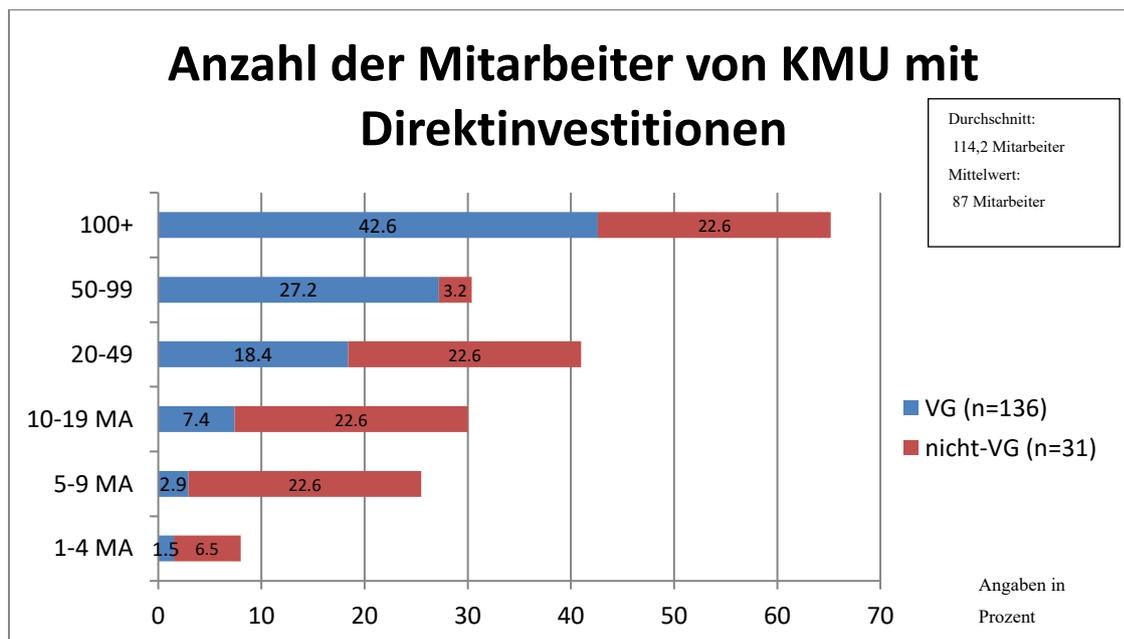


Abbildung 14: Anzahl der Mitarbeiter von KMU mit Direktinvestitionen

<sup>217</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 28.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>218</sup> JFC 2012c: 1. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>219</sup> FUJII 2013b: 51-52. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013b: 52

Dazu passt auch eine Statistik der Small and Medium Enterprise Agency im Weißbuch 2012, das ca. zehn Prozent der KMU im verarbeitenden Gewerbe mit über hundert Mitarbeitern eine Tochterfirma im Ausland haben.<sup>220</sup> In einer Umfrage zum Risikomanagement bezüglich des Auslandsgeschäfts (allerdings umfasste diese Umfrage nicht nur FDI, sondern technische Kooperationen und andere Auslandsaktivitäten) waren ebenfalls knapp zehn Prozent Unternehmen mit weniger als zwanzig Mitarbeitern. Der Bereich zwischen zwanzig bis hundert Mitarbeitern betrug knapp 44 Prozent und ca. 36 Prozent hatte zwischen hundert bis dreihundert Mitarbeiter. Einige Unternehmen (9,1%) mit über dreihundert Mitarbeitern wurden ebenfalls als KMU mitgezählt.<sup>221</sup>

Daraus lässt sich in Summe trotzdem ableiten, dass eher größere KMU FDI tätigen. Kleinunternehmen unter 20 Mitarbeitern sind eher beim Export und Outsourcing aktiv (ca. 60%) gegenüber 19% bei den Auslandsdirektinvestitionen.<sup>222</sup> Zumindest die Wahrscheinlichkeit für Auslandsinvestitionen steigerte sich mit wachsender Beschäftigtenzahl.<sup>223</sup>

In Bezug auf Auslandsinvestitionen scheint die Mitarbeiteranzahl die Möglichkeiten von Direktinvestitionen stärker einzuschränken, als dies bei Exporten oder anderen niedrighschwelligen internationalen Geschäftsaktivitäten der Fall ist. Eine Grenze der Mitarbeiteranzahl, bei der Auslandsinvestitionen nicht mehr organisierbar und zu verwalten sind, ist nicht exakt zu bestimmen. Im Zweifel greifen kleinere Unternehmen in diesen Fällen zu anderen Mitteln wie dem Outsourcing von Produktion an Geschäftspartner oder die Zusammenarbeit mit Handelshäusern für Vertriebsangelegenheiten.

Bezüglich der besprochenen Faktoren des Kapitals und der Personalressourcen kam FUJII (2013b: 66) zu dem Schluss, dass KMU oft nicht wegen eines Mangels an Ressourcen nicht ins Ausland expandieren könnten, sondern wegen der Annahme diese Expansion nur

---

<sup>220</sup> SATO 2013: 11-12.

[https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.5-20.

<sup>221</sup> SMRJ 2016b: 10. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>222</sup> JFC 2012a: 4. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>223</sup> SMRJ 2017: 43. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

durchführen zu können, wenn sie über ausreichende Ressourcen verfügen.<sup>224</sup>

Ob diese These so für alle KMU zutrifft, erscheint zweifelhaft. Wie noch im späteren Verlauf der Arbeit gezeigt wird, haben KMU sowohl bei der Rekrutierung von Personal als auch der Beschaffung von Kapital zur Finanzierung Nachteile. Insofern scheint der Vorwurf, dass mangelnde Ressourcen einer Expansion ins Ausland nicht im Wege stehen, eher nicht korrekt zu sein.

### **6.3 Internationale Erfahrung / Personal**

Ein sehr wichtiger Punkt bei der Auslandsexpansion ist die Erfahrung mit ausländischen Märkten und auch Menschen, sei es der Unternehmer oder andere Mitarbeiter.

Der Einfluss einzelner gut vernetzter oder qualifizierter Mitarbeiter für die Auslandsexpansion lässt sich beispielsweise an der Firma Tosa Denshi beobachten, die vom Firmeneintritt eines Mitarbeiters stark profitierte, der über Kontakte zur vietnamesischen Regierung verfügte. Dadurch gelang es der Firma, einige vietnamesische Praktikanten anzustellen und in der Folge eine neue Fabrik dort zu bauen.<sup>225</sup>

Ohne praktische Erfahrungen, mögliche bestehende Kontakte oder Informationen kann es sehr schwer werden, einen Auslandsstandort aufzubauen.

Viele KMU führten den Mangel an Personal mit Auslandserfahrung auch als einen der Hauptgründe an, warum man einem Engagement im Ausland eher zurückhaltend gegenübersteht (HASEGAWA 2015: 48).

Ein größerer Bericht der SMRJ befragte in Interviews 16 KMU im verarbeitenden Sektor, die bisher noch nicht im Ausland investiert hatten, aber ernsthaft über ein Engagement nachdachten. Hierbei zeigte sich, dass die Firmen mit einem Interesse an einer Gründung eines Produktionsstandortes zu einem größeren Anteil über eher geringe oder keine Erfahrung mit Export oder Auslandsinvestitionen verfügten. Der Bericht sah in der zunehmenden Anzahl an unerfahreneren KMU, die Investitionen durchführen wollten, eine Herausforderung, auch für die Politik, die diesen Unternehmen helfend zur Seite stehen sollte. Möglicherweise könnten diese KMU auch von bereits im Ausland agierenden japanischen KMU und deren

---

<sup>224</sup> FUJII 2013b: 66. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>225</sup> JFC 2013: 63.

Erfahrungen im Austausch profitieren oder Teile der Verwaltung des Tochterunternehmens an Experten auslagern.<sup>226</sup>

MIKI stellte in seiner Studie verschiedene Typen von international agierenden KMU vor und kam zu dem Schluss, dass eine Transformation vom einen zum nächsten Typ, was mehr oder weniger eine immer komplexer vernetzte Struktur der Haupt- und Tochterfirmen im Ausland bedeutete, häufig daran scheiterte, dass die KMU Schwierigkeiten hatten, international orientierte Mitarbeiter auszubilden (MIKI 2007: 17). Er bezeichnete diesen Umstand als aktuelle „Grenze der Internationalisierung von japanischen Unternehmen“ (nihon kigyô no kokusai-ka no genkai).

Im SMEA-Weißbuch 2010 gaben 19,5% an, Personal mit internationalen Fähigkeiten nicht halten zu können.<sup>227</sup> Viele KMU setzen bei der Sicherung und Entwicklung von Personal eher auf „Try and Error“, statt eine klare Strategie zu besitzen. Das Prinzip „Learning by Doing“ wird deshalb bei einigen KMU angewandt, gerade wenn es an Mitarbeitern mit Auslandserfahrung mangelt.<sup>228</sup>

Gleichzeitig sind gerade KMU auf die langfristige Bindung von Personal angewiesen, weil sie nicht die Anziehungskraft von Großkonzernen haben und unter einer höheren Fluktuation im Personalbereich leiden. Dementsprechend sei es so wichtig die ausgebildeten Mitarbeiter an das Unternehmen so gut wie möglich zu binden, sonst sei der Aufwand quasi umsonst gewesen, so ein Hersteller aus Kanagawa mit mehreren Standorten in den USA, Deutschland und China (u.a.). Manche Unternehmen erwogen auch eine Art Rotationsmodell zwischen der japanischen Basis und dem Auslandsstandort für Mitarbeiter. Teilweise übergaben die Unternehmen ihnen nach dem Auslandseinsatz höhere Aufgaben.<sup>229</sup>

Letztlich konnten die Mitarbeiter durch diese Maßnahme ihre Erfahrungen im Auslandsgeschäft sammeln und spürten eine engere Verbindung zum Unternehmen. Andere

---

<sup>226</sup> SMRJ 2013: 19-20; 27-30. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/kokusaitenkai.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/kokusaitenkai.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>227</sup> MITSUI 2012: 11. <http://www2.odn.ne.jp/mitsui05/imitsui/MitsuiKASB2012c.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>228</sup> JFC 2013: 13 ; 48. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>229</sup> JFC 2013:22, 25-26 ; 39; 52.

KMU setzten eher auf kurze Geschäftsreisen, weil es in ihrem Fall schwer war, die japanischen Ingenieure zur technischen Beratung langfristig zu entsenden. Der Wegfall der lokalen Einkommenssteuer für Geschäftsreisen von weniger als einem halben Jahr Länge stellte einen weiteren Grund für Tosa Denshi dar, diese Methode zu wählen.<sup>230</sup>

Außerdem sei es schwer, japanische Mitarbeiter zu finden, die sich ausschließlich dem Auslandsgeschäft widmen.<sup>231</sup> Viele der Mitarbeiter hätten zum Teil noch nie außerhalb der eigenen Präfektur gearbeitet und dementsprechend keine Auslandserfahrung, was es schwierig macht, diese in Auslandsoperationen miteinzubinden.<sup>232</sup>

KURITA schlug den Aufbau einer „Matching“-Plattform vor, die den KMU eine Bewertung der Qualität von Personal zu geringen Kosten gewährleisten soll (KURITA 2015: 132).

Insgesamt ist die Beschränkung der Ressourcen (Finanzen etc.) ein Faktor, der KMU deutlich beim Thema Personal für Auslandsaktivitäten hemmt.<sup>233</sup> Gerade in den asiatischen Schwellenländern führe das steigende Lohnniveau zu höheren Ansprüchen von Führungskräften, die in der Folge nicht oder nur sehr schwer an das kleinere Unternehmen zu binden seien.<sup>234</sup>

Der Mangel an Personal mit Auslandserfahrung ist zusammengefasst ein großes Problem für die Kleinunternehmen. International erfahrenes Personal ist in der Regel begehrt und nicht zu geringen Kosten verfügbar. Deshalb müssen die KMU kreative Wege finden, wie sie Personal internationale Erfahrung sammeln lassen und dann auch in der Folge halten können.

## **6.4 Kundenbeziehungen**

In diesem Abschnitt soll der Einfluss von inländischen und ausländischen Kunden auf die Entscheidung zur Auslandsinvestition betrachtet werden, wobei besonders erstere eine

---

<sup>230</sup> JFC 2013: 53 ; 56 ; 64.

<sup>231</sup> MITSUI 2012: 12. <http://www2.odn.ne.jp/mitsui05/imitsui/MitsuiKASB2012c.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).  
; Siehe auch JFC 2013: 39

<sup>232</sup> JFC 2013: 61.

<sup>233</sup> JFC 2013: 13.

<sup>234</sup> SMRJ 2017: 72. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

größere Rolle spielen.

Denn die Expansion von japanischen Hauptkunden wird sehr häufig im Bezug zur Auslandsexpansion japanischer kleiner und mittelgroßer Unternehmen genannt. In einer JFC-Umfrage gab fast ein Viertel der befragten KMU an, dass die Verlagerung der Produktion des Geschäftspartners ins Ausland ein Grund gewesen sei, ebenfalls dort zu investieren.<sup>235</sup>

Zum Beispiel ein großer Automobilhersteller wie Toyota, der seine Produktion in ein anderes asiatisches Land verlegt und dem nun kleinere Zuliefererbetriebe mehr oder weniger folgen müssen<sup>236</sup>(MIKI 2007: 5). Während in früheren Jahrzehnten die japanischen Großunternehmen der Elektronik- oder Automobilbranche noch meist ihre Geschäfte in ausreichendem Umfang auf dem japanischen Markt abwickelten und so auch ihre Zulieferer sich keine Gedanken über Investitionen im Ausland machen mussten, veränderte sich diese Sachlage spätestens ab den 1980er Jahren (GAO 2013: 65, 68-69). Dementsprechend sind die genannten Zulieferer und Hersteller von Komponenten besonders stark von der Expansion von Großunternehmen ins Ausland betroffen.<sup>237</sup>

In seinem Aufsatz zu Investitionen von KMU in Thailand ging SEKI auf diese Abhängigkeitsverhältnisse zu Großunternehmen ein. KMU, die von Aufträgen der Großunternehmen leben, sind sehr abhängig von diesen und dürfen in Japan selbst teilweise gar nicht Geschäfte mit anderen Kunden anfangen, ohne dass der Großkunde dies erlaubt (SEKI 2012: 147).

Allerdings kann bei einer Expansion ins Ausland dieses Abhängigkeitsverhältnis auch aufgebrochen werden und die Teilhersteller sind dann in der Lage freier zu wählen, mit wem sie Geschäfte machen wollen. Zum Beispiel berichtete ein Zulieferer eines japanischen Haushaltsgeräteherstellers, dass er in Thailand seine Aktivitäten in weitere Geschäftsbereiche ausweiten konnte und sogar einen Konkurrenten des bisherigen langjährigen Hauptgeschäftspartners ebenfalls belieferte (SEKI 2012: 148).

Auf der anderen Seite bieten langfristige Geschäftsbeziehungen in Japan auch verlässliche Stabilität und eine sichere Auftragslage, die bei den im Ausland geknüpften Verbindungen

---

<sup>235</sup> JFC 2013: 4.

<sup>236</sup> JFC 2013: 4.

<sup>237</sup> KUBOTA 2007: 50-51. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

nicht mehr in gleicher Form vorhanden sein müssen (SEKI 2012: 150; HASEGAWA 2015: 48). Außerdem können die kleineren Unternehmen hier gegebenenfalls auf Hilfe der Partnerfirma hoffen, an Informationen über das ausländische Geschäftsumfeld zu kommen (HASEGAWA 2015: 48).

Manche KMU führten ihre Geschäfte im Ausland aber auch weiter, obwohl ihr ursprünglicher Geschäftspartner seine Präsenz wieder aufgelöst hatte, weil sie neue Partner gefunden hatten und so weiterhin eine Geschäftsgrundlage geschaffen hatten (TERAZAWA u. HIRONAKA 2016: 69).

Ein Beispiel für den Einfluss der Geschäftsbeziehungen auf FDI ist die Firma „KEDC“, die Beschichtungen für Automobilteile, Halbleiter und andere Produkte durchführt. Sie wurde von einem auf den Philippinen expandierten LED-Hersteller im Jahr 2002 gebeten, auch dorthin zu expandieren, was die Firma dann ein Jahr später nach einer Untersuchung der Möglichkeiten tatsächlich tat. Ähnlich bekam die Firma Tosa Denshi bei der Suche nach einem Auslandsstandort die Empfehlung, nach Vietnam zu expandieren aufgrund der positiven Erfahrung anderer (japanischer) Unternehmen dort.<sup>238</sup>

Potenziell scheint die Größe des Auslandsumsatzes ein Punkt zu sein, den mehrere im Ausland investierende KMU gemeinsam haben, wie zum Beispiel auch Daiichi Institution Industry (70% Auslandsumsatz) aus der Präfektur Fukuoka. Diese produzieren hauptsächlich Produkte für die Herstellung von Halbleitern und LCD-Panels. Um die Beziehung zu den koreanischen Hauptkunden zu stärken, baute man 2012 ein Werk in Daejeon in Südkorea.<sup>239</sup>

Außerdem kann eine Auslandsexpansion auch dazu dienen, die Kontakte zu Lieferanten abzusichern wie bei der Firma Niigata Seiki, die eine Basis für Importgeschäfte in Taiwan aufbauten. Nach Angaben des Unternehmens war es relativ leicht, Lieferanten für seine Heimwerkerprodukte (Messgeräte etc.) zu finden, was auch darauf hinweisen könnte, dass die Rolle als Importeur leichter ist, als vor Ort Produkte zu verkaufen.<sup>240</sup> Unter anderem gelang

---

<sup>238</sup> JFC 2013: 50-51 ; 63.. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>239</sup> JFC 2013: 36-37.

<sup>240</sup> JFC 2013: 47.

dies durch den Besuch des Präsidenten auf Messen in China/Taiwan, bei denen er die neuen Kontakte zu potenziellen Lieferanten knüpfte.

Insgesamt spielen Kundenbeziehungen eine klar mitentscheidende Rolle für kleine und mittelgroße Unternehmen, teilweise auch den grundsätzlichen Anlass für Auslandsinvestitionen. Im Laufe der Investition kann sich diese Bedeutung für die Aufrechterhaltung des Auslandsstandortes aber auch verringern, bzw. andere Kunden die früheren Partner ersetzen. Auch das Weißbuch der SMEA von 2015 ging davon aus, dass sich in Folge der Globalisierung die Abhängigkeiten der Zuliefererunternehmen von Großunternehmen tendenziell verringern werden.<sup>241</sup>

### **6.5 Patente / Technologie**

Eine weitere Quelle von komparativen Vorteilen kann der Besitz von Technologien sein, gerade im verarbeitenden Gewerbe im Vergleich zum Dienstleistungssektor (FUJITA 1995: 260, 263). Ein Fallbeispiel zeigte zum Beispiel die negativen Auswirkungen des Auslaufens von Patenten auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (HAMAMATSU 2012: 37).

KMU könnten teilweise auch ihre Technologie an die Bedingungen in kleineren Märkten anpassen (FUJITA 1995: 260-261). Kawais Studie ergab, dass u.a. die Anzahl der Patente die Gründung von Auslandsniederlassungen begünstigen kann.<sup>242</sup>

Beim Technologietransfer haben japanische und amerikanische KMU zwar mehr Vorteile als europäische KMU, aber eher im moderaten Rahmen (FUJITA 1995: 261).

TANGE (2015b: 8) wertete einen Fragebogen der Japan Financial Corporation aus, der auch das Vorhandensein von differenzierter Technologie abfragte.<sup>243</sup> Es gaben 72,7% der KMU an, darüber zu verfügen. Er betonte auch, dass im Konsumgüterbereich ein solcher komparativer Vorteil gegenüber den Unternehmen im Gastland notwendig sei.

In einer Umfrage der Vereinten Nationen 1993 gaben 65% der befragten international aktiven KMU an, über mindestens ein Patent zu verfügen (FUJITA 1995: 265).

---

<sup>241</sup> SMEA 2015: 112. [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/06Hakusyo\\_part2-1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/06Hakusyo_part2-1_web.pdf) (letzter Abruf: 25.10.2022).

<sup>242</sup> KAWAI 2004: 14. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04j037.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>243</sup> TANGE 2015b: 8. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Die Unterschiede bezüglich der Patentanzahl bei internationalen und nicht-internationalen KMU waren deutlich. Japanische KMU des verarbeitenden Sektors im internationalen Geschäft besaßen 1987 im Schnitt 53 Patente gegenüber nur durchschnittlich zwölf bei anderen KMU des Sektors. Mehr als achtzig Prozent der transnationalen KMU Japans besaßen mindestens ein Patent, was ebenfalls hervorstach (FUJITA 1995: 266). In Summe stachen laut den Ergebnissen von FUJITA die japanischen internationalisierten KMU des verarbeitenden Gewerbes also im Patentbereich hervor.

Ähnlichkeiten zu innovativem Unternehmertum im Sinne Schumpeters sahen auch andere Forscher in diesen Daten (ACS. *et. al.* 1997: 12).

Ein Beispiel, wie technische Innovation die Auslandsentwicklung von KMU beeinflussen kann, ist das Unternehmen Daiichi Institution Industry. Dort wurde Anfang der 1990er Jahre eine Art Aufzugsystem für industrielle Anlagen entwickelt, was viele Halbleiterhersteller auf das Unternehmen aufmerksam machte. Viele Anfragen aus dem In-und Ausland folgten, u.a. sind die koreanischen Technologieriesen Samsung und die LG Group Hauptkunden des Unternehmens.<sup>244</sup>

Zwar haben es grundsätzlich KMU möglicherweise leichter, geistiges Eigentum zu schützen, aber bei der Expansion ins Ausland, gerade in Entwicklungsländer, kann auch der Verlust dieser technischen Vorteile drohen, wenn Eigentumsrechte und Patente nicht ausreichend geschützt werden (ACS *et. al.* 1997: 13). Bezüglich China sticht die Sorge wegen des Schutzes geistigen Eigentums von japanischen Unternehmen hervor (42,1%).<sup>245</sup> Außer in Südkorea (12,1%) taucht dieser Punkt allerdings nicht unter den Top 5 der genannten Probleme des Geschäftsumfeldes für verschiedene weitere Länder in Südostasien, Nordamerika oder Großbritannien oder Deutschland auf.

Einige KMU mit gutem technischem Niveau befürchteten außerdem, bei Produkten mit eher niedrigen technischen Anforderungen in einen Preiskampf mit anderen Wettbewerbern zu geraten und dabei ihre komparativen Vorteile nicht ausspielen zu können.<sup>246</sup>

---

<sup>244</sup> JFC 2013: 37. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>245</sup> JETRO 2020: 22. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>246</sup> SMRJ 2013: 22. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/kokusaitenkai.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/kokusaitenkai.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Insofern können komparative Vorteile einerseits KMU motivieren, diesen auch im Ausland zu nutzen und damit erfolgreich zu sein, andererseits ist dabei aber auch immer das Risiko vorhanden, diesen Vorteil zu verlieren.

## **6.6 Produkte / Branche**

Neben Firmenressourcen und Beziehungen kann auch die Branche oder die Art der Produkte einen Einfluss darauf haben, ob eine Auslandsinvestition in Frage kommt.

Laut FUJITA (1995: 251) zeichnen sich KMU, die international aktiv sind, u.a. dadurch aus, dass sie hochspezialisiert sind, in der Regel eine begrenzte Bandbreite an Produkten herstellen und durch ihre Besetzung von Marktnischen gewisse Marktmacht besitzen. Als eine von vier Quellen von Wettbewerbsvorteilen für KMU sieht er die Nutzung und Besetzung von Nischenmärkten, in denen eher Größennachteile vorherrschen (FUJITA 1995: 260).

Bezogen auf generelle KMU im Ausland haben laut einer Umfrage der Vereinten Nationen diese Marktanteile in ihrem Segment von 30 Prozent im Heimatland und 15 Prozent im Ausland. Weniger Unterschiede scheint es bei Ländern und Branchen zu geben, ggf. bei hochtechnologischen Branchen. In Hightech-Märkten ist der Marktanteil von KMU dann eher niedriger, man ist als Nischenproduzent eher auf dem Heimatmarkt oder nur einer begrenzten Anzahl an ausländischen Märkten aktiv. Gleichzeitig reagiert man in dieser spezialisierten Branche auf Seiten der KMU wohl sensitiver auf Auslandsinvestitionen der Konkurrenz (FUJITA 1995:251-252,259, 268).

Was Unternehmen mit Nischenprodukten betrifft (im verarbeitenden Gewerbe ca. 15,5%), zeigte eine Umfrage der SHÔKÔ CHÛKIN, dass diese vergleichsweise häufiger als andere Firmen ins Ausland expandieren und auch eine höhere Investitionsbereitschaft besitzen. Während Markterwartungen für das eigene Produkt bei Nischenproduzenten ein häufiger Grund für Auslandsexpansionen waren, spielten Kosteneinsparungsziele eine deutlich geringere Rolle. Die Vermeidung von Wechselkursschwankungen war im Vergleich sechsmal höher, aber weiterhin ein seltener Beweggrund (1,9%).<sup>247</sup>

---

<sup>247</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: Vorwort, 14-16.  
[https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Beispiele für solche Nischenprodukte waren u.a. Kleidung für Krankenhäuser, Bremsen für industrielle Zwecke oder hitzebeständige Türen.<sup>248</sup> Innerhalb der verarbeitenden Industrie machten diese Nischenproduzenten knapp 15-16 Prozent aus. Bei fast der Hälfte der Nischenhersteller machte der Umsatz mit diesen Produkten ca. ein Viertel aus. Nahezu vollständigen Anteil am Umsatz hatten Nischenprodukte bei 18,3% der befragten KMU-Hersteller mit Nischenprodukten.<sup>249</sup> Allerdings war der Anteil an Nischenproduzenten, die bereits einen Rückzug durchgeführt haben, mit 6,3% vergleichsweise hoch zu Herstellern ohne Nischenprodukte.

In einem Fall entwickelte sich der Nischengeschäftsbereich in Folge der frühen Direktinvestition auf den Philippinen 1995 so gut, dass das alte Geschäft mit Magnetspulen nach zahlreichen gesammelten Erfahrungen auf der Verwaltungsebene ebenfalls 2009 durch die Gründung einer Tochtergesellschaft vollständig internationalisiert werden konnte (siehe HAMAMATSU 2012).

Das Ausmaß der Internationalisierung in Branchen mit mittlerem technischem Niveau ist signifikant höher als bei hochtechnologischen Branchen und diese sind häufig mit Produktionsniederlassungen im Ausland. Bei kleinen und mittelgroßen Firmen mit niedrigem technologischem Niveau könnte der Bedarf an Direktinvestitionen ggf. kleiner sein und eher der reine Export bevorzugt werden (FUJITA 1995: 259).

Auch bei der Bedeutung von Beziehungen zu Großunternehmen auf Auslandsinvestitionen stach der Hightech-Sektor hervor, während im sonstigen verarbeitenden Gewerbe oder Dienstleistungen der Einfluss eher gering bewertet wurde (FUJITA 1995: 253).

Besonders die Branchen der Elektronik-, Metallwaren- und Maschinenindustrie sind bei Auslandsinvestitionen aktiv.<sup>250</sup>

Sowohl die Branchenzugehörigkeit als auch das Produkt können also Einfluss darauf haben, ob ein Unternehmen ins Ausland expandiert.

---

<sup>248</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 14.

<sup>249</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 15.

<sup>250</sup> SMRJ 2006: 10. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H17REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H17REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

## 6.7 Risikobereitschaft / Umgang mit Unsicherheiten

Der Bereich „Risikobereitschaft“ ist besonders bei Unternehmen mit begrenzten Ressourcen ein wichtiges Thema. Ausländische Direktinvestitionen gehören zu den risikoreichsten und kompliziertesten Formen der Auslandsexpansion, weil sie u.a. hohe Investitionsbeträge in Grundstücke, Gebäude, Maschinen und weitere Bereiche enthalten.<sup>251</sup> Fehler bei Investitionen wirken sich bei Kleinunternehmen aufgrund der geringeren finanziellen Ressourcen zusätzlich stärker aus, als dies bei Großunternehmen meistens der Fall ist und können sich sogar existenzgefährdend für den japanischen Standort auswirken<sup>252</sup>(TERAZAWA u. HIRONAKA 2016: 65). Ein gewisses Maß an Risikobereitschaft ist also grundsätzlich Unternehmern kleiner und mittelgroßer Unternehmen mit Direktinvestitionen zuzurechnen.

Welchen Einfluss hat der Unternehmer selbst und welche Maßnahmen ergreifen kleinere Unternehmen, um mit Risiken vor, während und nach der Expansion umzugehen?

Gerade bei Kleinunternehmen ist ein nicht unwesentlicher Faktor der Unternehmer selbst. Im Gegensatz zum Großunternehmen fällt ihm eine deutlich größere Entscheidungsmacht zu. Von seiner Persönlichkeit, Kreativität, Erfahrung und auch Risikobereitschaft hängt ab, ob das Unternehmen den Schritt zum internationalen Engagement gehen will (z.B. TODO u. SATO 2014). TODO u. SATO untersuchten die Risiko- und Zeitpräferenzen von Firmenpräsidenten kleiner und mittelgroßer Unternehmen und stellten einen positiven und signifikanten Effekt auf die Wahrscheinlichkeit der Internationalisierung fest.<sup>253</sup>

Auch ein Bericht der SMEA 2012 betonte die Notwendigkeit unternehmerischer Stärke (TANGE 2015a: 26).

Den aktuellen Stand des Risikomanagements bei KMU untersuchte ein Bericht der SMRJ. Darin gab knapp über ein Drittel (36,5%) der KMU an, über keinerlei Abteilungen im In- oder Ausland zu verfügen, die sich um den Bereich kümmerten. Allerdings hatte die Hälfte der 512 antwortenden KMU eine zuständige Abteilung bei der japanischen Muttergesellschaft, wohingegen nur wenige (ca. 15%) eine solche in einer Tochterfirma etabliert hatten.

---

<sup>251</sup> TANGE 2015b: 2. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>252</sup> LU u. BEAMISH 2006: 31. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10843-006-8000-7.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>253</sup> TODO u. SATO 2014: 246-247. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2014.08.001> (letzter Abruf: 29.09.2022).

In diesem Bereich waren Großunternehmen deutlich stärker aktiv. Interessant war hierbei besonders die starke proportionale Zunahme von Mitarbeiterzahl im Unternehmen und der Anzahl der Unternehmen mit Abteilung für das Risikomanagement. Bei einer Firmengröße von hundert bis dreihundert Mitarbeitern besaßen knapp 60% der KMU ein betreffendes Büro in der japanischen Mutterfirma. Bei den ausländischen Standorten ergab sich allerdings keinerlei Korrelation. Eine Erklärung für Kleinstunternehmen ist, dass diesen Unternehmen mit unter zwanzig Mitarbeitern schlicht das Personal fehlt, welches sich solchen Aufgaben widmen könnte. Als weitere Bedingung wird auch das benötigte Know-How des Mitarbeiters für diesen speziellen Bereich genannt, die es schwer macht, solches Personal auf dem Markt für sich zu gewinnen.<sup>254</sup>

Noch geringer fällt der Anteil von KMU aus, die Richtlinien für das Risikomanagement fürs Ausland (15,4%) oder Risikoanalysen und -bewertungen durchführen (24,2%). Auch hier sind die Großunternehmen weit voraus. Im Bereich der Risikobewertung ergaben sich allerdings prozentual keine großen Unterschiede bei der Mitarbeiterzahl der KMU, weswegen dies ein generelles Defizit darstellt. Was die Häufigkeit von Risikobewertungen betrifft, führen Klein- wie Großunternehmen diese in der Regel einmal im Jahr durch, allerdings sind es deutlich mehr Großunternehmen die überhaupt diese Maßnahme durchführen. Fast vierzig Prozent der befragten KMU führte eine solche Bewertung nur einmal in der Vergangenheit durch und danach nur gelegentlich.<sup>255</sup>

Der Bericht der SMRJ kam zu dem Schluss, dass auftretende Herausforderungen im Ausland wie Lohnsteigerungen oder Probleme bei der Suche nach Führungspersonal relativ üblich sind, das Eingehen von Risiken aber für den geschäftlichen Erfolg notwendig sei, was die Durchführung von Risikobewertungen letztendlich unverzichtbar für eine erfolgreiche Auslandsexpansion mache.<sup>256</sup>

Interessanterweise kommen KMU aus dem verarbeitenden Gewerbe zu unterschiedlichen Bewertungen des eigenen Risikomanagements. Während sich Betriebe der Bereiche Metall,

---

<sup>254</sup> SMRJ 2016b: 19-20. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>255</sup> SMRJ 2016b: 20-23. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>256</sup> SMRJ 2016b: 23.

Maschinen oder Teile sowie sonstige Betriebe zumindest bei innerbetrieblichen Risiken Teilmaßnahmen bescheinigten und nur bei externen Risiken wie Naturkatastrophen oder Gesetzesänderungen schlecht vorbereitet einschätzten, hatten KMU-Hersteller von Lebensmitteln auch innerbetrieblich weniger Maßnahmen getroffen.<sup>257</sup>

Es lässt sich einwenden, dass Maßnahmen gegen Naturkatastrophen oder Infektionskrankheiten teilweise nur schwer durchführbar sind, gerade mit begrenzten Ressourcen eines kleineren Betriebes. Positiv stachen bei KMU des verarbeitenden Gewerbes Maßnahmen gegen schlechte Produktqualität hervor, zum Beispiel indem KMU ISO-Normen auf Wunsch von Geschäftskunden einführten.<sup>258</sup>

Auf der anderen Seite sehen einige KMU auch keine Notwendigkeit für Risikomanagement, obwohl sie bereits mit Risiken während ihrer Auslandsexpansion konfrontiert waren. Zum Teil fehlt es auch an Unterstützung in diesem Bereich durch die japanische Mutterfirma, sodass man vor Ort auf sich allein gestellt ist.

Die allermeisten KMU haben keine Abteilung für Risikomanagement, was auch darauf hindeuten kann, dass die Firmen dafür keine personellen Ressourcen übrighaben. Teilweise konnten Firmen zumindest auf Hilfe von außen (z.B. Geschäftspartner) oder auf Kontakte des eigenen Netzwerks zählen, die Informationen zum Risikomanagement teilten.<sup>259</sup>

Zwar ergab sich bei Großunternehmen des VG eine ähnliche Abstufung zwischen internen und externen Risikomaßnahmen, aber insgesamt fühlten sich Großunternehmen hier deutlich besser vorbereitet. Eine Vermutung war hier, dass Großunternehmen des verarbeitenden Gewerbes an mehreren Risiken gleichzeitig arbeiten können.<sup>260</sup>

Als Fazit in diesem Bereich lässt sich sagen, dass KMU hier klare Defizite aufweisen und es auch für den Erfolg im Ausland dienen würde, wenn die Unternehmen es schaffen, das Risikomanagement als Teil der Auslandsexpansion einzuführen oder weiter auszubauen.

---

<sup>257</sup> SMRJ 2016b: 25.

<sup>258</sup> SMRJ 2016b: 26.

<sup>259</sup> SMRJ 2016b: 32. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>260</sup> SMRJ 2016b: 25-26.

## 7 Planungs- und Entscheidungsprozess

### 7.1 Zeitplanung von FDI-Prozessen

Der Internationalisierungsprozess ist durch verschiedene Abschnitte gekennzeichnet, die von ersten Überlegungen und Planungen zur konkreten Umsetzung und zu weiteren Schritten führt.

Einige der Schritte werden ausführlicher besprochen und auch anhand von einzelnen Fallbeispielen konkretisiert.

#### 7.1.1 Machbarkeitsstudien

Eine deutsche Beratungsfirma für Investitionen in Südostasien leitete ihren Informationstext zu Machbarkeitsstudien mit dem Satz „Gute Vorbereitung ist besser als schnelles Handeln.“ ein.<sup>261</sup> Das Risiko, durch Fehler in der Vorbereitung bei Auslandsinvestitionen Geld zu verlieren, sei hoch und dementsprechend wichtig sei eine genaue Planung. Dabei nennt das Unternehmen drei Hauptpunkte: „die Untersuchung der rechtlichen und technischen Machbarkeit des geplanten Projektes“; „die Suche nach dem richtigen Standort“ sowie „die Prüfung der internen Voraussetzungen für die Durchführung des Projekts und dessen Organisation“. <sup>262</sup> Lassen sich diese Punkte in der Vorbereitung von japanischen KMU des verarbeitenden Gewerbes wiedererkennen?

Die Durchführung von Machbarkeitsstudien wurde bereits in einem Bericht der SMRJ von 2005 von vielen KMU als wichtig erachtet, in diesem Fall für Investitionen nach China.<sup>263</sup> Diese werden in der Regel für die Überprüfung von Projekten genutzt, um Risiken zu identifizieren und die potenziellen Erfolgsaussichten zu bewerten. Es bietet eine erste Entscheidungsgrundlage und kann vor Projekten oder Investitionen warnen, die keine guten Aussichten auf Erfolg haben. Deshalb wird dieses Instrument nicht nur bei Gründungen von Tochtergesellschaften im Ausland angewandt, sondern ist auch bei etwaigen Projekten in Japan selbst wertvoll.<sup>264</sup> Konkret wurden hier Standortbesichtigungen als Maßnahme genannt.

Eine Umfrage der JFC zu Direktinvestitionen von KMU ergab, dass sich viele KMU (23%)

---

<sup>261</sup> SANET 2022: <https://sanet.eu/investieren-in-asien-teil-1-machbarkeitsstudie/> (letzter Abruf: 04.10.2022).

<sup>262</sup> SANET 2022: <https://sanet.eu/investieren-in-asien-teil-1-machbarkeitsstudie/> (letzter Abruf: 04.10.2022).

<sup>263</sup> SMRJ 2005: 6. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>264</sup> TANGE 2015b: 9. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

mit negativen Erfahrungen (Rückzug) eine Durchführung einer Machbarkeitsstudie gewünscht hätten im Nachhinein.<sup>265</sup>

Der leicht höhere Anteil dieser Gruppe von Unternehmen gegenüber Unternehmen ohne Rückzug lässt zumindest die Vermutung zu, dass einige dieser Firmen eine solche Studie möglicherweise nicht durchgeführt hatten und deshalb eine Machbarkeitsstudie zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Auslandsinvestitionen zählt.

Manchen Firmen fehle es allerdings an personellen und finanziellen Ressourcen oder an Know-How, um eine solche Maßnahme durchzuführen.<sup>266</sup>

In einer Umfrage der SMRJ hatte nur etwa ein Drittel der KMU eine Machbarkeitsstudie durchgeführt, 35,9% nicht. Der Trend zu solchen vorbereitenden Maßnahmen steigerte sich kontinuierlich mit wachsender Mitarbeiterzahl der Unternehmen und lag bei Unternehmen mit mehr als 300 Mitarbeitern bei über 55 Prozent. Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe führten auch häufiger Machbarkeitsstudien durch als andere Kleinunternehmen.<sup>267</sup>

Interessant ist dabei, dass seit der Periode 2005-2009 die Gründung von ersten Tochterunternehmen zunehmend häufiger von Machbarkeitsstudien begleitet wurde. Auch wenn das Kapital für die Auslandsinvestition aus Krediten von Finanzinstitutionen wie Banken stammte, lag der Anteil an Machbarkeitsstudien höher.<sup>268</sup> Eine weitere Umfrage der JFC zeigte ebenfalls einen Zuwachs an durchgeführten Machbarkeitsstudien ab 2005 gegenüber den Vorjahren und der Zusammenhang von Gründungsjahr und durchgeführten Machbarkeitsstudien war signifikant.<sup>269</sup>

Der Forscher Hideaki TANGE sieht für diese Entwicklung drei mögliche Gründe. Erstens könne eine Ursache der steigenden Machbarkeitsstudienmenge schlicht daran liegen, dass in den letzten Jahren die Anzahl der ins Ausland expandierenden KMU gestiegen sei.

---

<sup>265</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 36.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022) ; JFC 2015: 12. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings150127.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings150127.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>266</sup> TANGE 2015b: 9-10.

<sup>267</sup> SMRJ 2017: 12; 52-53. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>268</sup> SMRJ 2017: 53. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>269</sup> TANGE 2015b: 11. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Zweitens könnte ein Grund auch die zunehmende Unterstützung bei der Auslandsexpansion für Kleinunternehmen sein, beispielsweise von Regierungsinstitutionen. Die positiven Auswirkungen der Auslandsexpansion auf das Inlandsgeschäft standen der vorherigen Debatte um die „Aushöhlung“ der japanischen Industrie gegenüber, was zusammen mit dem nachlassenden Binnenmarkt zu einer aktiveren Förderung staatlicher Institutionen führte.<sup>270</sup> Die Palette an Hilfestellungen und Angeboten von Organisationen wie der JETRO etc. wurde bereits in Abschnitt zu Fördermaßnahmen behandelt.

Eine letzte, dritte Möglichkeit könnte auch ein Wechsel des Personals sein, welches beteiligt ist an dem Aufbau des Auslandsgeschäfts.<sup>271</sup>

Gegebenenfalls bringen diese mehr Erfahrung mit beim Umgang mit Direktinvestitionen (z.B. aus Arbeitserfahrungen in einem Großkonzern) und raten zu Machbarkeitsstudien im Vorbereitungsprozess einer Auslandsinvestition.

Konkret teilten sich die Maßnahmen solcher vorbereitender Studien in Aktionen in Japan selbst und im Zielland auf. Im Inland wurden eher allgemeine Informationen über das Zielland gesammelt oder Systeme zur Sicherung von Personal etabliert. Vor Ort untersuchten die Unternehmen personaltechnische Aspekte wie den lokalen Arbeitsmarkt oder besichtigten potenzielle Gebäude oder Standorte.<sup>272</sup> Allerdings können auch Machbarkeitsstudien nicht jede Veränderung im internen Bereich des Unternehmens oder der (Geschäfts-)Umwelt vorhersehen, die zu Problemen bei der Erfüllung der gesetzten Ziele der Auslandsinvestition führen können.<sup>273</sup> Als Beispiel werden hier steigende Arbeitskosten genannt.

Weitere Vorbereitungsmaßnahmen umfassen die Erforschung lokaler Markttrends, das Sammeln von Informationen vor Ort, Besichtigungen (z.B. eines Industriegebiets bezüglich Standortauswahl) oder die Ausarbeitung eines Geschäftsplans.<sup>274</sup>

Interessant ist allerdings auch der Fakt, dass fast 60% Verträge bezüglich ihrer FDI nicht von

---

<sup>270</sup> TANGE 2015b: 13.

<sup>271</sup> TANGE 2015b: 1.

<sup>272</sup> SMRJ 2017: 54. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>273</sup> SMRJ 2016b: 34. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>274</sup> SMRJ 2016a: 20. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/gaiyou\\_houkoku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/gaiyou_houkoku.pdf)

(letzter Abruf: 28.09.2022).

dafür qualifizierten Experten prüfen ließen. Durch Einsatz solcher Experten könnten viele versteckte Risiken entdeckt werden und ggf. unnötige Rückzüge vermieden werden.<sup>275</sup>

Zur Beratung über die Investitionsentscheidung wurden als Akteure außerhalb des Unternehmens besonders Banken genannt, aber auch Unterstützungsorganisationen wie die JETRO, SMRJ oder spezielle Beratungsfirmen.<sup>276</sup>

Tange stellte für vorbereitende Maßnahmen wie Machbarkeitsstudien, die Festlegung von Ausstiegskriterien oder Rückzugsverfahren fest, dass neuere Auslandsstandorte (ab ca. 2005) zumindest tendenziell mehr vorbereitet wurden und solche Schritte durchgeführt wurden.<sup>277</sup>

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass einige KMU durchaus mit steigender Tendenz Machbarkeitsstudien durchführen oder durchführen lassen, trotzdem mangelt es besonders kleineren KMU an Ressourcen dafür.

### **7.1.2 Erschließung von Vertriebskanälen/ Kunden/ Geschäftspartnern**

Ein weiterer wichtiger Schritt zur Vorbereitung von Auslandsinvestitionen ist die Öffnung von Vertriebskanälen, zum Beispiel durch Kontakte auf Messen der jeweiligen Industrie. Die Bedeutung von Vertriebspartnern für Auslandsinvestitionen wird auch in späteren Umfragen bestätigt.<sup>278</sup> TANGE präsentierte in einer erst kürzlich veröffentlichten Studie zur Erschließung von Vertriebskanälen durch kleine und mittelgroße Produzenten des Textilgewerbes einige Fallbeispiele. Ein Hersteller versuchte in den 2000er Jahren, sich von seiner exportorientierten Firmenstrategie zu lösen, stellte z.B. seine Produkte auf einer internationalen Modemesse in Paris aus und gründete u.a. in Shanghai 2008 eine Vertriebsniederlassung. (TANGE 2021: 93) Der Präsident eines weiteren Unternehmens der Branche hatte über eine Ausstellung eine koreanische Kontaktperson kennengelernt und mit dieser zusammen begonnen, Vertriebskanäle zu erschließen. Das Unternehmen konnte u.a. durch die Ausstellung auf Messen in China seine Bekanntheit dort deutlich steigern und Geschäftskontakte mit chinesischen Kundenunternehmen aufbauen (TANGE 2021: 94-95).

---

<sup>275</sup> SMRJ 2005: 5.

<sup>276</sup> SMRJ 2005: 21. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>277</sup> TANGE 2015b: 12. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>278</sup> JFC 2013: 48. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022) ; JFC 2015: 12. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings150127.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings150127.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

Tomohiro SEKI (2014a: 130) betonte außerdem, wie wichtig die Kooperation zwischen japanischen und ausländischen Universitäten und ihre Verbindung zu Unternehmen sein kann. Als Beispiel für Thailand nannte er die Veranstaltung „Japan-Thailand Business Matching“ (jp. nichi-tai bijinesu macchingu), welche u.a. von der japanischen, privaten Hannan-Universität, der thailändischen Chulalongkorn-Universität in Bangkok sowie verschiedenen japanischen und thailändischen Industrieförderorganisationen organisiert und unterstützt wird.<sup>279</sup>

### 7.1.3 Länge der Vorbereitung

Nachdem wir einige der häufigen Vorbereitungsmaßnahmen betrachtet haben, soll in diesem Abschnitt die Länge der Vorbereitung sowie die Häufigkeit von Standortbesichtigungen thematisiert werden.

Wie häufig Unternehmen zur Vorbereitung für Auslandsinvestitionen Besichtigungen vornehmen, zeigt ein Bericht der SMRJ. Darin wird berichtet, dass viele Unternehmensvertreter um die zehn Mal innerhalb eines Vorbereitungszeitraumes von ca. ein bis zwei Jahren nach China reisten, wobei es sich hier um Durchschnittswerte handelt und es durchaus auch Firmen gab, die in einem längeren Zeitraum und in größerem Ausmaß Besuche vornahmen.<sup>280</sup>

Die JFC (2012) fragte einige KMU ebenfalls nach der Länge der Vorbereitungszeit für eine Investition, sowohl von der ersten Idee bis zur Entscheidung sowie von der ersten Investition bis zum Beginn des Geschäfts in Übersee (Abbildung 15).<sup>281</sup>

Dabei ergab sich, dass knapp über 50% innerhalb eines Jahres die Frage der Investitionsentscheidung (in der z.B. Informationen zum Zielland gesammelt wurden) abgeschlossen hatten. Von der ersten Investition bis zum Geschäftsbeginn dauerte es bei ca. 59% der befragten KMU bis zu ein Jahr lang.

Zusammengefasst ergab sich ein Zeitraum der gesamten Vorbereitung von ein bis zwei Jahren bei den meisten KMU. Insgesamt ein überschaubarer Zeitraum. Allerdings gaben immerhin

---

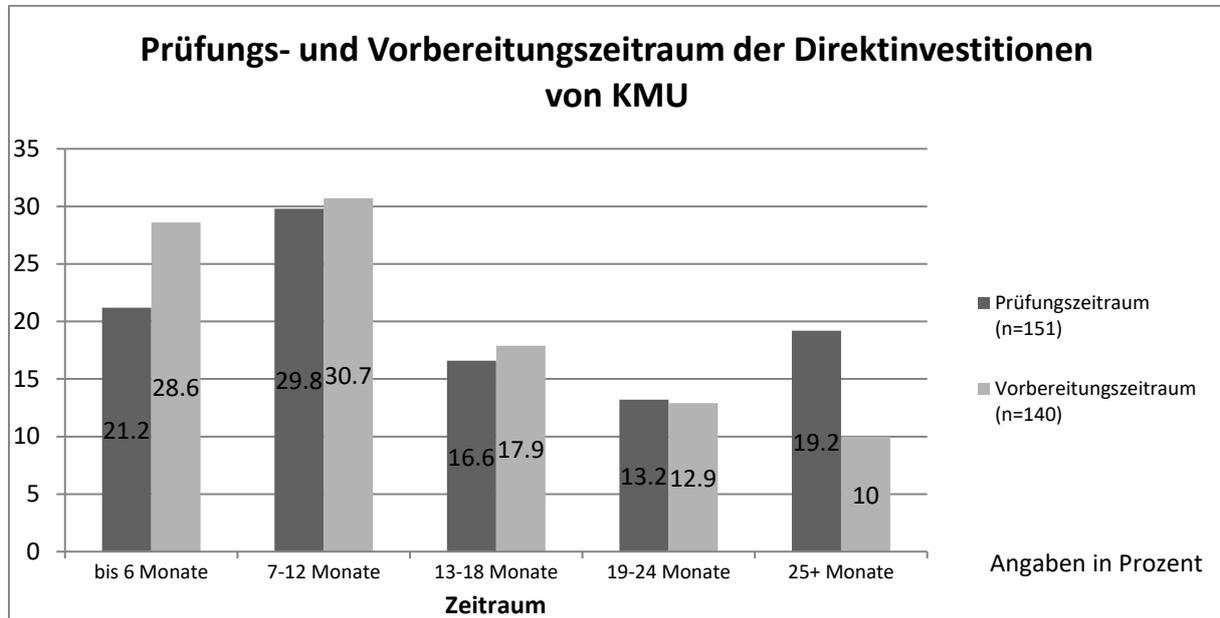
<sup>279</sup> NATIONAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION OF SMALL BUSINESS ENTREPRENEURS 2012: <https://www.doyu.jp/topics/posts/article/20121003-100206> (letzter Abruf: 12.09.2022)

<sup>280</sup> SMRJ 2005: 5, 18-19. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>281</sup> FUJII 2013a: 9. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

auch 19,2% an, dass allein die Planungsphase länger als zwei Jahre dauerte.<sup>282</sup>

Bezüglich der Unternehmen, die in sehr kurzer Zeit von weniger als einem halben Jahr den gesamten Entscheidungs- und Vorbereitungsprozess durchzogen, merkte FUJII an, dass es bei diesen Investitionen nur selten um hohe Kapitalmengen gehe.<sup>283</sup>



**Abbildung 15: FDI-Prüfungszeitraum u. Vorbereitungszeitraum KMU**

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 9

Anmerkungen) 1. Der Prüfungszeitraum bezieht sich auf den Zeitpunkt, an dem ein Unternehmen beginnt, konkret über die Durchführung von Direktinvestitionen nachzudenken, z.B. durch das Sammeln von Informationen über Investitionsziele, bis zu dem Zeitpunkt an dem es sich für eine Investition entscheidet.

2. Der Vorbereitungszeitraum reicht von Beginn der Investition bis zur Aufnahme der Geschäftstätigkeit.

3. Die Fragen wurden bezüglich der jüngsten Investition der Unternehmen gestellt.

Durchschnittswert: Prüfungszeitraum: 20,8 Monate / Vorbereitungszeitraum: 16,3 Monate

Die Länge des Planungszeitraums hängt auch stark von der Festlegung des Standortes oder der Zielregion ab. Steht die Stadt bereits zu Beginn fest, dauern manche Planungen nur wenige Monate. Trotzdem können auch in solchen Fällen andere Streitpunkte wie die Form der Investition oder andere Aspekte die Planung stark verlängern auf mehrere Jahre.<sup>284</sup>

Wie oben beschrieben geht der Entscheidungs- und Expansionsprozess relativ schnell bei vielen KMU, dies ist allerdings auch notwendig.

Falls der gesamte Entscheidungs- und Vorbereitungsprozess zu lange dauert, könnte das

<sup>282</sup> FUJII 2013b: 55. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>283</sup> FUJII 2013b: 62.

<sup>284</sup> SMRJ 2005: 5. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Unternehmen wertvolle Aufträge an schnellere Konkurrenten verlieren oder schlicht später als die Konkurrenz den Standort aufbauen und dadurch Wettbewerbsnachteile erleiden.<sup>285</sup>

## **7.2 Motive für Direktinvestitionen im Ausland**

Die Gründe für Unternehmen, im Ausland einen neuen Standort zu gründen, können vielfältig und auch mehrdimensional sein. Trotzdem sollen hier die wichtigsten von der Forschung erfassten Motive genannt und auch etwaige Veränderungen benannt werden.

Eine Studie von URATA u. KAWAI (2000) fand als Hauptmotive für Direktinvestitionen ins Ausland als häufigste Antwort die Nutzung lokaler Arbeitskräfte (68%), insbesondere für vorhandene asiatische Tochtergesellschaften. Hier zeigten sich Unterschiede zur Motivation japanischer Großunternehmen, für die dieser Bereich deutlich weniger Priorität hatte (37,5%) (URATA u. KAWAI 2000: 85). Einige KMU tun dies unter anderem auch, um den Arbeitskräftemangel im Heimatland auszugleichen. So beschrieb ein Hersteller von Angelgeräten seine Produktion als sehr arbeitsintensiv mit einem hohen Bedarf an Arbeitskräften, während in Japan die Anzahl der Erwerbstätigen seit langer Zeit zurückgeht. Deswegen baute das Unternehmen zuerst in Vietnam 2007 (Lohnkosten) und später China 2012 (Marktnachfrage) Standorte auf. Dabei nannte das Unternehmen für Vietnam neben den Lohnkosten auch die politische Stabilität des Landes, steuerliche Anreize sowie die gut ausgebaute Infrastruktur als attraktive Vorteile des Landes (TAKAHASHI 2017: 13).

In einer anderen JFC-Umfrage gaben 12,8% der befragten Unternehmen des VG an, in naher Zukunft Auslandsinvestitionen zu planen, von diesen 191 Firmen knapp über vierzig Prozent innerhalb der nächsten drei Jahre.<sup>286</sup> Begründet wurde die Planung neuer Standorte in erster Linie mit der erwarteten Nachfrage der Zielländer (67%) und auch die niedrigen Arbeitskosten (31,7%) wurden im verarbeitenden Sektor häufiger genannt als im Dienstleistungsbereich.

In einer weiteren Umfrage nannten 40,8% zu Beginn der Investition ebenfalls die Kostensenkung als Ziel der Auslandsexpansion, was sich dann im weiteren Verlauf der

---

<sup>285</sup> FUJII 2013b: 55. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>286</sup> JFC 2012c: 9. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

Investition als Motiv leicht abschwächte auf 31,7% (MIKI 2007: 6).

Allerdings sank der Anteil von Firmen, die in erster Linie wegen kostengünstiger Arbeitskräfte ins Ausland gehen, in anderen Umfragen leicht von 31,2% auf 27,2% ab.<sup>287</sup> Trotzdem bleiben Einsparungen bei Lohnkosten ein festes Motiv für Auslandsinvestitionen angesichts der großen Lohnunterschiede zwischen Japan und den asiatischen Nachbarländern. Weitere Kostensenkungen, die durch den Aufbau eines Auslandsstandorts erreicht werden sollen, betreffen die Beschaffungskosten von Teilen und/oder Rohstoffen. Für die Expansion nach China war dies ein häufig genannter Grund, allerdings wurden die Hoffnungen auf Kostensenkungen in diesem Bereich nicht immer erreicht.<sup>288</sup>

In diesem Motiv unterscheiden sich Großunternehmen und KMU nicht („efficiency-based FDI“) (MIKI 2007: 5). Da viele KMU eher arbeitsintensive Produktionstechnologie nutzen, hätten einige asiatische Länder mit ihren günstigeren Lohnkosten einen Standortvorteil (URATA u. KAWAI 2000: 90).

Besonders in der verarbeitenden Industrie sticht dieser Grund hervor gegenüber anderen Gewerbearten.<sup>289</sup>

Der Export aus dem Gastland zurück nach Japan ist ebenfalls für KMU zu mehr als einem Drittel weltweit bzw. 22,4% in asiatischen Ländern ein Motiv (URATA u. KAWAI 2000: 85). Das Gastland stellt dann die Exportbasis dar. Diese Direktinvestitionen werden in der Literatur auch „tariff-jumping FDI“, also Investitionen zur Vermeidung von Zollbeschränkungen<sup>290</sup>, genannt.

Viele Großunternehmen pflegen langjährige Geschäftsbeziehungen zu ihren japanischen Zulieferern und bauen auf die gewohnte Qualität der japanischen Partner. Dieser „Folgeprozess“ wird als ein grundlegendes Merkmal der Auslandsdirektinvestitionen von japanischen KMU bezeichnet, der sie vom Verhalten westlicher KMU unterscheidet.

Ein häufig genannter Grund für den Ausbau der Auslandsstandorte sind auch Anfragen von

---

<sup>287</sup> TANGE 2015b: 5. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>288</sup> SMRJ 2005: 4. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>289</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 5. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>290</sup> FARRELL u. PANGESTU 2007: 196.

Geschäftspartnern, die eine Verlegung ins Ausland vorschlagen.<sup>291</sup> In der Regel sind diese Kunden bereits selbst im Ausland aktiv. Dies betraf besonders Zulieferbetriebe für die Automobil- und Elektrogeräteindustrie, die enge Verbindungen zu japanischen Stammkunden in vielen ASEAN-Staaten wie Thailand, Indonesien oder Malaysia besitzen.<sup>292</sup>

Zunehmend interessanter wird für die KMU aber auch die Erschließung neuer Wachstumsmärkte („market-seeking FDI“) und damit einhergehend der lokale Verkauf als Motiv<sup>293</sup> (TANGE 2015a: 28; URATA u. KAWAI 2000: 85). Anfang der 1990er Jahre war der Verkauf noch ein weniger oft genanntes Motiv im Vergleich zur Motivation von japanischen Großunternehmen (ca. 46% vs. 66%) (URATA u. KAWAI 2000: 85). Wachsende Mittelschichten in einigen asiatischen Ländern und eine damit einhergehende antizipierte wachsende Nachfrage dort, sind ein Grund für das zunehmende Interesse an der Internationalisierung. Nannten 2004 noch 29,3% die (erwartete) Nachfrage in ausländischen Märkten als Grund für Direktinvestitionen, stieg dieser Wert 2011 auf fast fünfzig Prozent.<sup>294</sup> Ähnliche Zuwächse in der Zielwahrnehmung zeigten auch frühere Daten (14% -> 30,5%), in der die Expansion auf dem Markt vor Ort deutlich an Relevanz gewann (MIKI 2007: 6).

So erreichte in einer Umfrage der Mitsubishi UFJ das Motiv, Vertriebskanäle und Märkte zu erschließen, deutlich den Spitzenplatz mit 38%, ähnlich stark tauchte das Motiv in weiteren Umfragen auf.<sup>295</sup> In einer Umfrage der Shōkō Chūkin von 2018 waren vergleichsweise viele KMU des verarbeitenden Sektors ins Ausland gegangen, um auf japanische Geschäftspartner zu reagieren, die ins Ausland expandieren wollten (siehe Abbildung 16).

---

<sup>291</sup> SHŌKŌ CHŪKIN 2018: 5-6. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

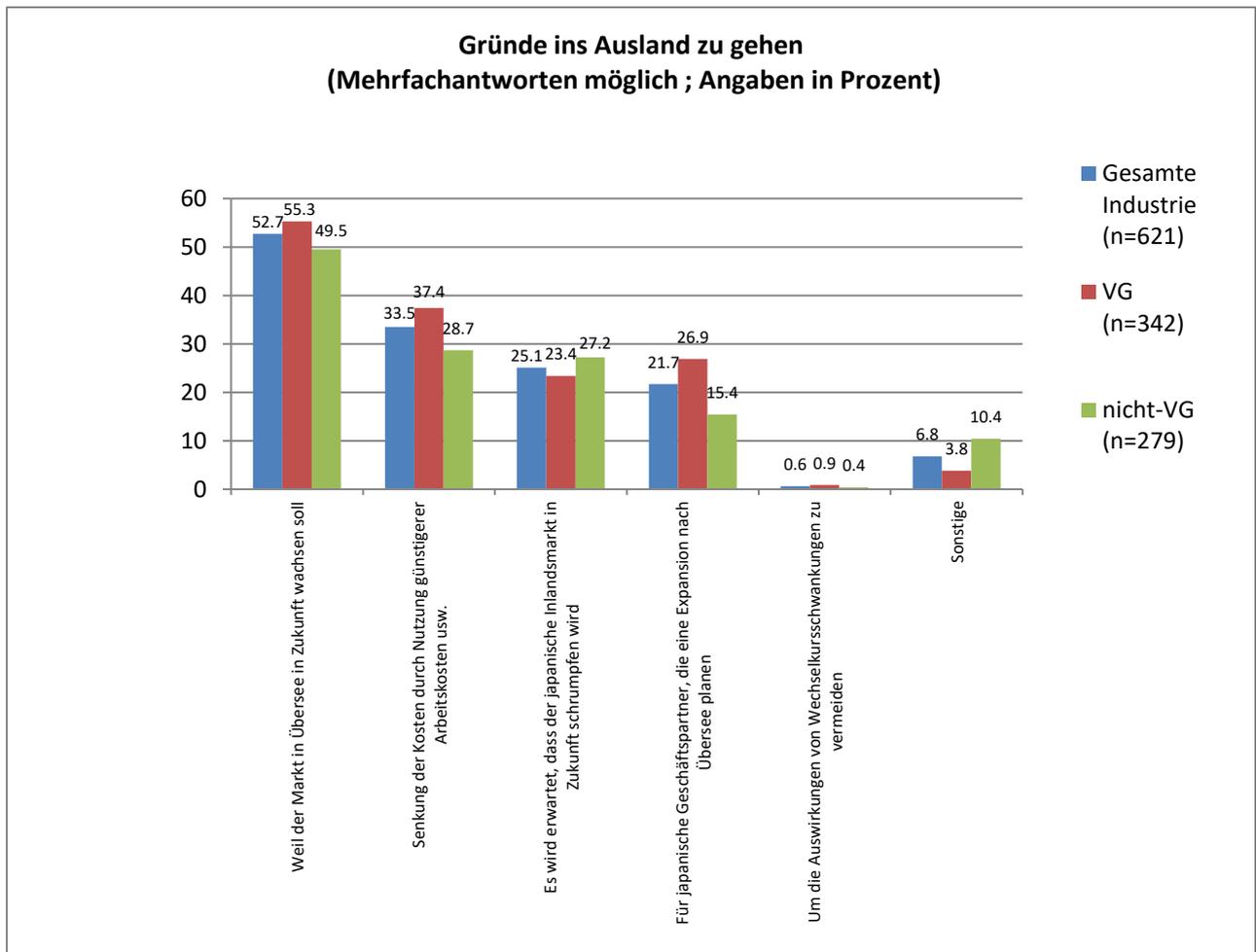
<sup>292</sup> SMRJ 2016b: 15-16: [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>293</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 34:

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022) ; SMRJ 2016b: 15: [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>294</sup> TANGE 2015b: 5. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>295</sup> JFC 2013: 4. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022). ; SHŌKŌ CHŪKIN 2018: 5. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).



**Abbildung 16: Gründe ins Ausland zu gehen**

Quelle: eigene Darstellung nach SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 5

Vor dem Hintergrund schrumpfender Marktmöglichkeiten in Japan<sup>296</sup> u.a. verursacht durch den demografischen Wandel in Japan, könnte die Internationalisierung ein Weg sein, um neue Märkte zu erschließen. Die Erwartung schrumpfender Märkte taucht in der obigen Abbildung als Motiv bereits häufig auf.

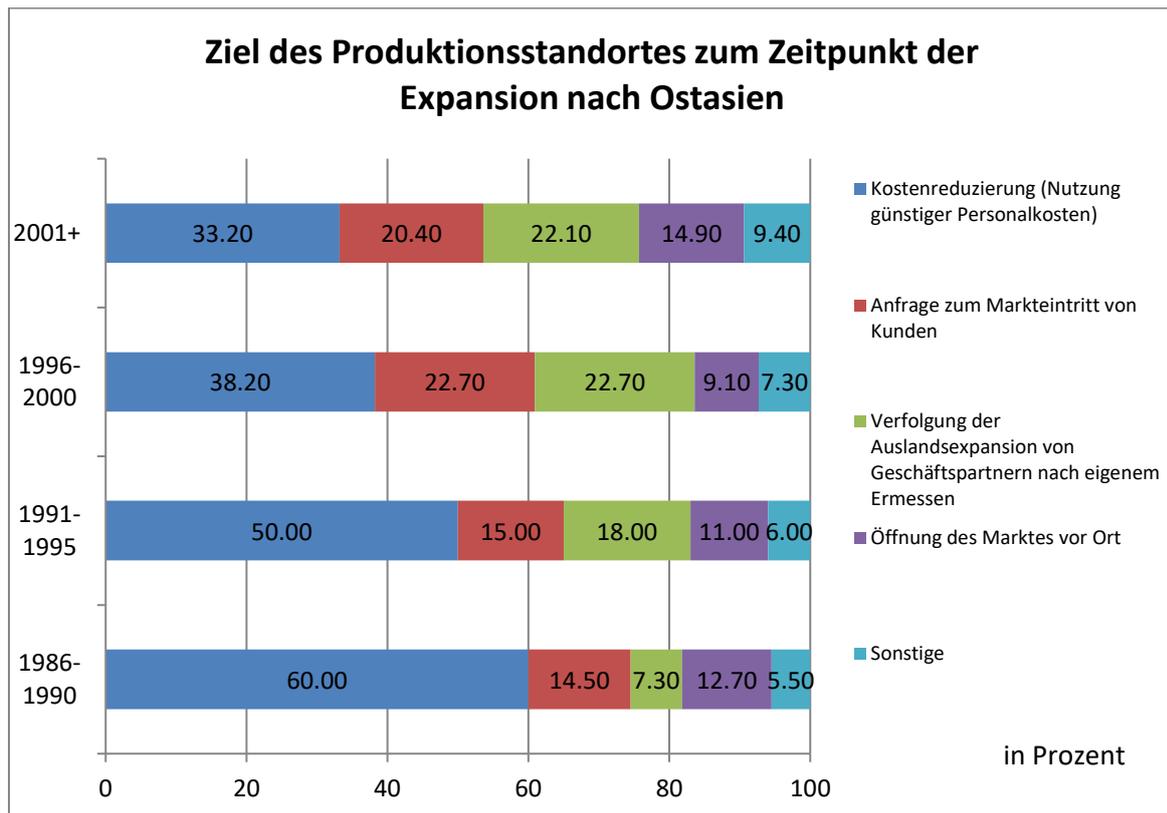
Auch die Nachfolgeproblematik in vielen KMU und damit zusammenhängende Existenzsorgen in Japan sind in den letzten zwanzig Jahren immer deutlicher geworden.<sup>297</sup> Neben der Suche nach einem Nachfolger ist auch die Weitergabe von (technologischem) Wissen ein Problem, vor dem viele KMU stehen. Möglicherweise ist die Lösung für manche

<sup>296</sup> Siehe z.B. SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 5. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>297</sup> SATO 2013: 15. [https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.5-20.

dieser Unternehmen eine Suche nach Personen im Ausland, die das Geschäft weiterführen könnten, so SATO.<sup>298</sup>

In weiteren Umfragen zur Expansion nach Ostasien ging das Hauptmotiv der Kostenreduzierung in Richtung des Beginns der 2000er Jahre kontinuierlich zurück, demgegenüber spielten Bitten der Kunden zur Expansion eine zunehmend stärkere Rolle (siehe Abbildung 17).



**Abbildung 17: Ziel des Produktionsstandortes zum Zeitpunkt der Expansion (Ostasien)**

Quelle: eigene Darstellung nach KUBOTA 2007: 50

\*basierend auf den Ergebnissen der Umfrage „saikin no seizōgyō o meguru torihiki-kankyō henka no jittai ni kakaru ankēto chōsa“ (November 2005) der Mitsubishi UFJ Research & Consulting; erstellt basierend auf dem KMU-Weißbuch (Jahr 2006) der SMEA.

Die Vermeidung von Wechselkursschwankungen<sup>299</sup> spielte als Begründung in Umfragen eher eine untergeordnete Rolle, auch bei KMU der verarbeitenden Industrie. (siehe z.B. Abbildung 19 zu WK-Schwankungen)

<sup>298</sup> SATO 2013:17.

<sup>299</sup> SHŌKŌ CHŪKIN 2018: 5. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Zusammengefasst lassen sich für KMU des verarbeitenden Gewerbes also drei Hauptmotive benennen, die Reduzierung von Arbeits- und Produktionskosten, die zunehmend wichtiger werdende Erschließung von Absatzmärkten sowie die Expansion zum Zwecke des Erhalts von Kundenkontakten, besonders bei Firmen in Zuliefererbeziehungen.

### **7.3 Rolle des Unternehmers als Entscheidungsträger**

Ein weiterer Punkt, der bezüglich der Durchführung von Direktinvestitionen im Ausland interessant erscheint, ist die Frage, wer darüber in Kleinunternehmen entscheidet. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Mitarbeitern in diesen Betrieben erscheint es sinnvoll, sich näher mit dem Einfluss des Unternehmers zu beschäftigen.

Dass der Unternehmer bei der Entscheidung über eine Auslandsinvestition bei KMU ein wichtiger Akteur ist, zeigt sich daran, dass er manchmal schlicht alleine darüber entscheidet.<sup>300</sup> Dementsprechend gehen andere Beiträge von einem größeren Einfluss auf die Firmenstrategie durch eigene Ideen und Entscheidungen aus (TAKAHASHI 2017: 7).

In einem Fallbeispiel einer Firma, die bereits Anfang der 1980er Jahre über Auslandsinvestitionen nachdachte, war es besonders der Präsident des Unternehmens der häufig allein in verschiedenen potenziellen Zielländern (u.a. Singapur, Malaysia oder den Vereinigten Staaten) unterwegs war und Informationen sammelte (YONEKURA 1993: 241).

In einem anderen Fallbeispiel verwirklichte der Firmenchef eines KMU seinen Kindheitstraum der Auslandsexpansion. Die Managementphilosophie, Führungskraft und der zwischenmenschliche Charme des Unternehmenschefs seien die treibenden Kräfte der Internationalisierung von KMU gewesen (MIKI 2007: 14).

Studien, die sich explizit mit der Rolle des Firmenchefs bei der Internationalisierung von Unternehmen beschäftigen, sind selten. Eine Studie von TODO u. SATO (2014) versuchte allerdings den Einfluss der Charaktereigenschaften von Firmenpräsidenten bei japanischen KMU wie eine erhöhte Risikobereitschaft oder auch die Bedeutung der Auslandserfahrung zu berechnen und wie sich dies auf die Entscheidung für oder gegen eine Internationalisierung des Firmengeschäfts auswirkte. Dabei wurden besonders Firmen des verarbeitenden

---

<sup>300</sup> SMRJ 2005: 5. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Gewerbes untersucht. (insgesamt 1341 Firmen)

Als Ergebnis befanden sie tatsächlich, dass die Wahrscheinlichkeit für eine Internationalisierung bei Präsidenten mit höherer Risikobereitschaft anstieg. Umgekehrt hatte ein starker Unwille auch den Effekt, dass trotz anderer guter Voraussetzungen, wie einer hohen Produktivität des Unternehmens, von einer Internationalisierung abgesehen wurde.<sup>301</sup>

Ein wichtiger Faktor sei also der grundlegende Wille des Präsidenten, diese Internationalisierung überhaupt durchzuführen.<sup>302</sup> Hierbei können Sprachkenntnisse des Präsidenten durchaus von großer Bedeutung sein. Ein japanisches KMU mit Auslandsstandorten in China und Myanmar betonte zum Beispiel die Sprachfähigkeiten seines Präsidenten in Chinesisch und Koreanisch, die u.a. dabei geholfen hätten, Kontakte zu Chinesen und Personen mit Verbindungen zur Regierung aufzubauen (TAKAHASHI 2017: 12).

Ein weiterer signifikanter Punkt sei die Länge der Geschäftserfahrung, die einen Einstieg positiv und signifikant beeinflusse. Diese Erfahrung verbessere den Erhalt von Informationen und senke die Kosten der Internationalisierung.<sup>303</sup>

Bei der Firma KGS entschied der Präsident trotz umfangreicher Diskussionen, im neueren Geschäftsbereich direkt zu investieren und nicht im älteren, aber in der Krise befindlichen Produktsegment (HAMAMATSU 2012: 42). Auch dieses Beispiel zeigt, dass schlussendlich der Präsident über eine bestimmende Position bei der Entscheidung der Unternehmensstrategie verfügt.

Zusammengefasst hat der Präsident also eine sehr wichtige Rolle, auch bezüglich der Entscheidung über Direktinvestitionen. Trotzdem ist hier in Zukunft weiteres Forschungspotenzial gegeben, die bisherigen Forschungsergebnisse weiter empirisch zu erhärten.

#### **7.4 Finanzierung der Auslandsaktivitäten**

Eines der größten Hindernisse bei Auslandsinvestitionen ist der Mangel an investierbarem Kapital, besonders für KMU. Diese haben es häufig deutlich schwerer, Kreditgeber zu

---

<sup>301</sup> TODO u. SATO 2014: 243 ; 250-251. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2014.08.001> (letzter Abruf:29.09.2022).

<sup>302</sup> TODO u. SATO 2014: 247.

<sup>303</sup> TODO u. SATO 2014: 247.

überzeugen, ihnen Geld zu leihen. Dies zeigte sich zum Beispiel nach der Finanzkrise 1997/98. Hier zögerten besonders Großbanken und regionale Banken zwischen 1997-2001 bei der Kreditvergabe an KMU.

Insgesamt waren in den nächsten Jahren nach der Jahrtausendwende die japanischen KMU deutlich stärker von Regionalbanken oder den im Kapitel zum Genossenschaftswesen bereits erwähnten Shinkin-Banken abhängig. Dies galt besonders für KMU mit nur wenigen Mitarbeitern. Je größer das Unternehmen wurde, desto mehr stieg der Anteil städtischer Banken an der generellen Finanzierung.

Eine Finanzierung über die Kapitalmärkte war zwar laut Umfrageergebnissen von 2001 unter den befragten Unternehmen von Interesse, aber oft erfüllte man einige Voraussetzungen dafür nicht. Das Weißpapier der SMEA 2002 kommt deshalb zu dem Schluss, dass KMU viel stärker darauf angewiesen sind, das Maximum aus ihren Kapitalquellen zu machen.<sup>304</sup>

Auch Kapital im Gastland durch Kreditaufnahmen bei lokalen Banken zu bekommen, ist für kleine und mittelgroße japanische Unternehmen häufig ein Problem (GAO 2013: 80).

Zwar gibt es auch manche Firmen, die Finanzmittel an den Finanzmärkten generieren (MIKI 2007: 13), allerdings stellt sich die Frage, ob man Unternehmen mit diesen Möglichkeiten tatsächlich noch als kleines oder mittelgroßes Unternehmen definieren kann. MIKI verweist in seinem Fallbeispiel auf die malaysische Definition, in der ein Unternehmen mit über einhundertfünfzig Mitarbeitern bereits als Großunternehmen gilt. Besonders für stark international expandierende KMU dürfte dieser Weg am ehesten geeignet sein und gleicht sich denen großer Konzerne an.

Laut einer Umfrage der SMRJ<sup>305</sup> antworteten ca. sechzig Prozent, dass das Kapital für die wichtigsten Standorte aus Eigenkapital (jiko shikin) stammte. Knapp über ein Viertel hatte sich Geld bei Banken geliehen. Andere Finanzierungswege wie der oben angesprochene Gang an den Kapitalmarkt (1,9%) oder die Hilfe von Joint-Venture-Partnern (2,8%) spielten nur selten eine Rolle.

---

<sup>304</sup> SMEA 2002: 16, 18-19. [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/whitepaper/2002/SMEwp2002point.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/2002/SMEwp2002point.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>305</sup> SMRJ 2017: 52. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

In einer früheren Umfrage der JFC gaben 56,4% an, einen Teil ihrer Finanzierung der Investitionen über Muttergesellschaften zu gewährleisten. 37,9% liehen sich von Finanzinstituten und 20,7% von der unter staatlicher Kontrolle geführten Japan Finance Corporation Kapital. Joint-Venture-Partner waren etwas häufiger als in der Umfrage der SMRJ beteiligt (12,9%), aber trotzdem eher seltener Ansprechpartner für die Finanzierung der Investition.<sup>306</sup>

## **7.5 Einfluss politischer Entscheidungen sowie wirtschaftlicher Krisen**

### **7.5.1 Plaza-Abkommen & Bubble Economy**

Ein großer Einfluss auf das Investitionsverhalten japanischer Unternehmen war wie bereits erwähnt das Plaza-Abkommen 1985 und die damit einhergehende Anpassung der Wechselkurse. Die damit einhergehende Yen-Aufwertung veranlasste japanische Großunternehmen, wie die der Automobilindustrie oder der Elektronikbranche dazu, ihre arbeitsintensiven Prozesse zunehmend ins Ausland zu verlegen, um die dortigen niedrigeren Lohnkosten zu nutzen. Die japanischen KMU sahen sich nun teilweise dem Druck ausgesetzt, ihre Kunden zu verlieren, wenn sie nicht ebenfalls die Produktion dorthin verlagern.<sup>307</sup> Dieser Anpassungsprozess an die Veränderungen des gewohnten Geschäftsumfeldes in Japan zu einer nun immer stärker werdenden vertikalen Arbeitsteilung, besonders in Produktionsnetzwerken in Ost- und Südostasien, war nun notwendig geworden.

Seit dieser Veränderung der wirtschaftlichen Umweltbedingungen ist der internationale Wettbewerb für japanische Kleinunternehmen deutlich härter geworden und die Unternehmen müssen ihre Produkte wettbewerbsfähig halten.<sup>308</sup>

In Folge des Plaza-Abkommens platzte die Bubble-Economy, welcher eine langanhaltende Rezession der japanischen Wirtschaft folgte. Diese hatte besonders für die japanischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen dramatische Auswirkungen. Die Finanzierung über Bankkredite, die während der Hochwachstumsphase und guter Konjunkturlage zuverlässig

---

<sup>306</sup> FUJII 2013b: 56-57. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>307</sup> UCHIKAWA 2008: 159. <https://www.eria.org/SMEs%20under%20Recession%20in%20Japan.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>308</sup> MARUYAMA 2013: 1. <http://www.econ.kobe-u.ac.jp/RePEc/koe/wpaper/2013/1304.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

funktioniert hatte, wurde nun deutlich schwerer, weil die Banken den Kleinunternehmen keine Kredite mehr gaben.<sup>309</sup> Die Rezession führte auch zu geringeren Gewinnen und wachsenden Schulden, was letztendlich in Japan zu einer deutlich steigenden Anzahl an Bankrott gehenden KMU führte.

Allerdings stieg laut UCHIKAWA<sup>310</sup> (2008: 165, 167) die Arbeitsproduktivität der verbliebenen KMU, weil ineffiziente Unternehmen den Markt verließen.

### **7.5.2 Regionale und weltweite Wirtschaftskrisen**

Die mit der Asienkrise zusammenhängende Währungskrise wirkte sich auch auf das bestehende Geschäft von ausländischen Firmen vor Ort aus, wie zum Beispiel Thailand, aber einige kleinere Firmen wie Nanyo zogen ihre Investitionen nicht zurück und blieben.<sup>311</sup>

Auch in Folge der Subprime-Krise 2008 kam es zu einer Yen-Aufwertung und viele japanische Firmen waren dazu gezwungen, über eine Internationalisierung ihres Geschäfts zumindest nachzudenken.<sup>312</sup>

Die Auswirkungen der Euro-Krise um das Jahr 2010 auf die Geschäftssituation in China & Asien wurden ebenfalls untersucht. Darin berichteten etwas mehr Firmen von einer Verkleinerung (4,2%) als einer Vergrößerung des Engagements (2,0%).<sup>313</sup> Dies zeigt erneut, dass auch regionale Krisen in Zeiten der Globalisierung auch scheinbar weit entfernte Wirtschaftsstandorte betreffen und zu Reaktionen zwingen können, allerdings kann die Reaktion darauf sehr unterschiedlich stark ausfallen.

Während sich die Weltwirtschaftskrise und ihre Auswirkungen in den Bewegungen der Direktinvestitionen wiedererkennen lassen, hatten regionale Krisen wie in Asien oder Europa keine so deutliche Wirkung. Trotzdem haben einige KMU wie oben dargestellt auch durchaus auf diese Ereignisse reagiert.

---

<sup>309</sup> UCHIKAWA 2008: 165. <https://www.eria.org/SMEs%20under%20Recession%20in%20Japan.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>310</sup> UCHIKAWA 2008. S.o.

<sup>311</sup> JFC 2013: 55. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>312</sup> SATO 2013: 6. [https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.5-20.

<sup>313</sup> SMRJ 2012a: 21. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

### 7.5.3 Naturkatastrophen & Infektionskrankheiten

Ähnlich wie bei anderen Krisen, hatte auch die „Dreifachkatastrophe“ im März 2011 ihre negativen Auswirkungen auf japanische Unternehmen. Gerade die KMU sahen sich signifikant schlechteren Geschäftsbedingungen gegenüber.

Besonders für Unternehmen in den direkt hart getroffenen Präfekturen Aomori, Iwate, Miyagi und Fukushima war man auch von den direkten Folgen der Naturkatastrophe (und des Unfalls im Atomkraftwerk) betroffen. Für die anderen Gebiete Japans waren es unmittelbar nach den Ereignissen (Umfrage im April 2011) eher die indirekten Auswirkungen wie Probleme bei Geschäftspartnern, Stromausfälle, ein knapperer Bestand an Handelswaren oder Preiserhöhungen. Für viele KMU bedeutete der Schock der Ereignisse vom 11. März 2011 den Bankrott oder zwang sie zur Aufgabe des Firmengeschäfts.<sup>314</sup>

Bezüglich der Auswirkungen des Tōhoku-Bebens auf die Entwicklung des Auslandsgeschäfts, ließ sich keine klare Richtung erkennen. Zwar sanken Im- und Exporte bei je einem Viertel der befragten KMU (im Ausland bereits aktiv), aber bezüglich des Engagements im Ausland hielten sich Rückzüge und Expansion weitestgehend die Waage. Manche Rückzüge hatten eher mit Imageschäden durch den Atomunfall in Fukushima zu tun, z.B. Lebensmittelhändler, die wegen schlechter Gerüchte über die radioaktive Verseuchung der Waren oder wegen Exportbeschränkungen ihr Geschäft schließen mussten.<sup>315</sup> Ein Bericht der JFC von 2012 auf Basis von Daten des Finanzministeriums zeigt einen Anstieg des Einkommenssaldos (Zinsen und Erträge) aus Auslandsinvestitionen. Auch die Anzahl der Auslandsstandorte stieg um 14,2% von 2010 zu 2011, von denen im Jahr 2011 knapp drei Viertel der verarbeitenden Industrie angehörten.<sup>316</sup>

Teilweise zogen allerdings auch Geschäftspartner aus Japan ins Ausland (Abbildung 18).<sup>317</sup>

Dieser letzte Punkt war für ca. jedes fünfte Unternehmen ohne Auslandsexpansion ein Effekt der Naturkatastrophe. Auf die zukünftigen Auslandsinvestitionen hatte es nur geringe Auswirkungen (Abbildung 19).

---

<sup>314</sup> SMEA 2011: 1-2; 5. [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/whitepaper/whitepaper.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/whitepaper.html) (letzter Abruf: 11.02.2021).

<sup>315</sup> SMRJ 2012a: 17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>316</sup> JFC 2012d: 1-2. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics\\_no47\\_1206.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_no47_1206.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>317</sup> SMRJ 2012a: 17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

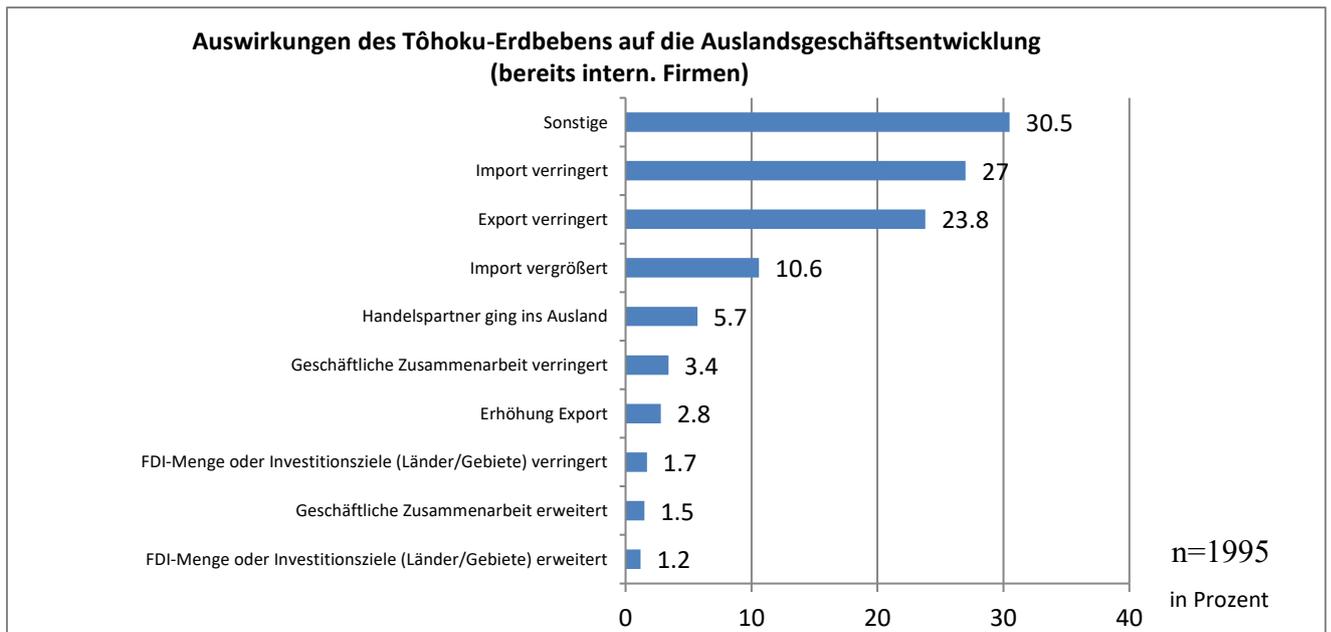


Abbildung 18: Auswirkungen Tōhoku-Erdbeben auf Auslandsgeschäft

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2012a: 17

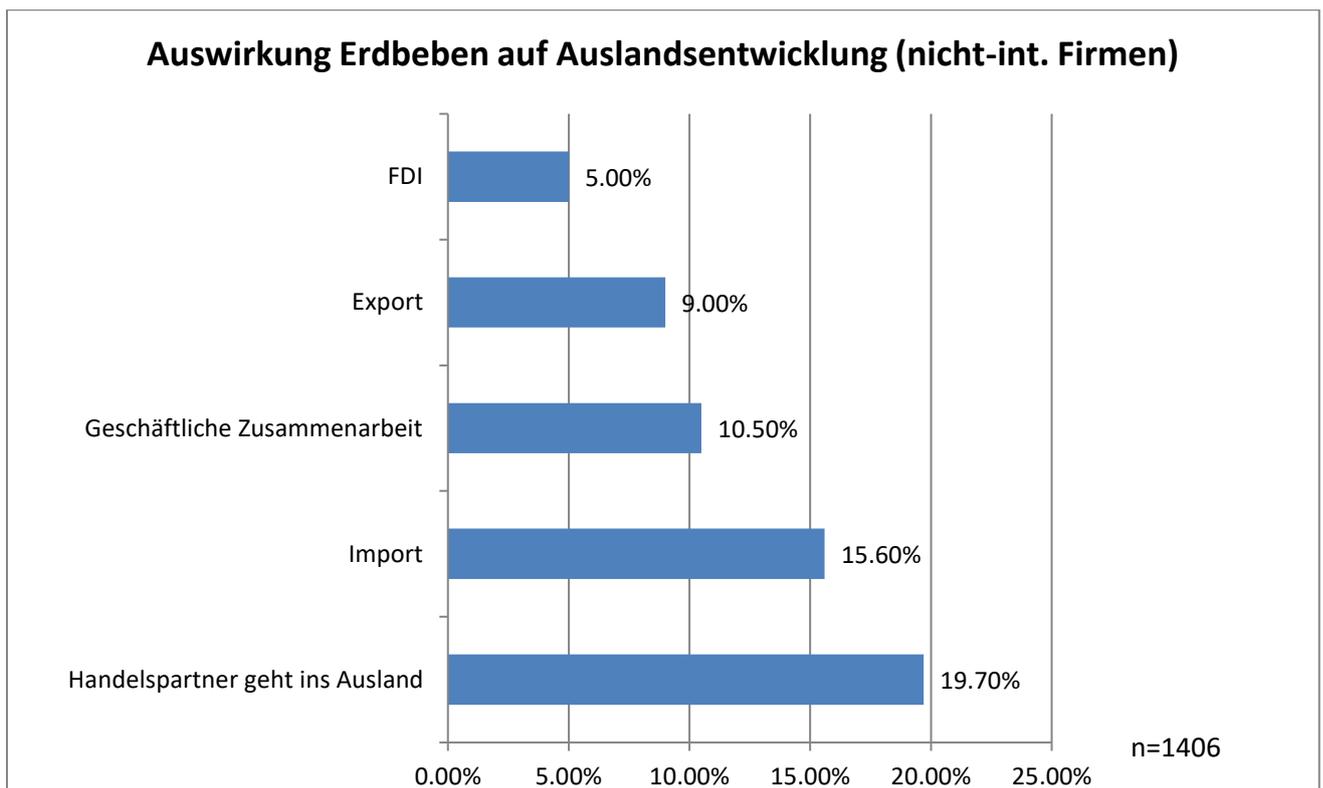


Abbildung 19: Auswirkung Erdbeben auf Auslandsentwicklung (nicht-internationale UN)

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2012a: 17

Infektionskrankheiten sind für Unternehmen generell meist unvorhergesehene Ereignisse. Schon der Ausbruch von SARS-1 in der Volksrepublik China 2003 wurde als eines der

Risiken benannt, welche einzeln oder in Kombination mit anderen Problemen zu Verlagerungen von Standorten, zum Abbruch von Investitionsplänen oder zumindest zu Verzögerungen von Investitionen führen können.<sup>318</sup> Ein japanisches Unternehmen berichtete zum Beispiel bezüglich der SARS-Epidemie 2003 in China, dass sich dadurch der Bau von Gebäuden vor Ort verzögert hätte (SEKI 2014b: 65).

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie (seit 2020) sind noch nicht abschließend beurteilbar. In jedem Fall steht aber fest, dass sie massiven Einfluss auf das Geschäft der KMU hat. Notwendig gewordene Maßnahmen wie Einreisesperren und Ausgangssperren oder zum Beispiel Behinderungen im Warentransport & Lieferketten sind für jedes Unternehmen ein sich stark negativ auswirkendes Ereignis mit aktuell weltweit spürbaren Auswirkungen. Die bis heute teilweise durchgeführten Lockdowns in der Volksrepublik China wirken sich ebenfalls auf die Wahrnehmung des Landes als Wirtschaftsstandort aus und könnten sich bei einer weiteren Verfolgung einer strikten „No-Covid-Policy“ auch auf zukünftige Investitionsentscheidungen auswirken oder bereits bestehende Geschäfte vor Ort unrentabel machen.

Die Unsicherheit zur Planung etwaiger neuer Direktinvestitionen dürfte deutlich zugenommen haben. Erste Einschätzungen zu Auswirkungen auf japanische KMU im In- und Ausland bestätigen den negativen Trend.<sup>319</sup> Beispielsweise sanken bei zwei Drittel der KMU die In- und Auslandsumsätze, was zwangsläufig die finanzielle Lage verschlechtert haben dürfte. Tendenziell sind hier KMU auch härter getroffen worden als Großkonzerne, auch das verarbeitende Gewerbe litt stärker.<sup>320</sup>

Konkreter bezüglich Auslandsinvestitionen wurden KMU bei Bereichen, in die in den nächsten drei Jahren das meiste Kapital investiert werden soll. Hier machte die Erhöhung von Investitionen ins Ausland mit Abstand den geringsten Anteil (0,5%) aus.<sup>321</sup>

---

<sup>318</sup> SMRJ 2016b: 14. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

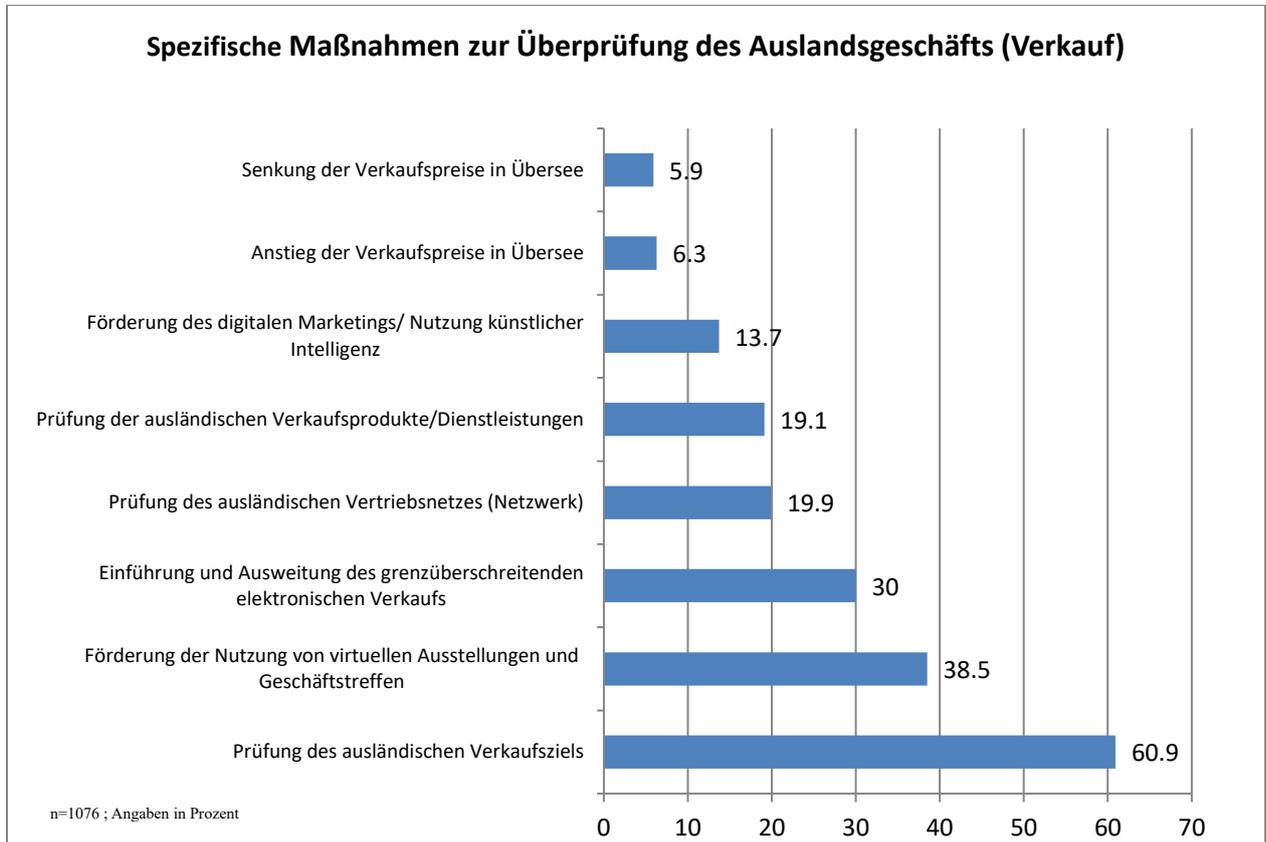
<sup>319</sup> JFC 2020: 1. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics\\_no155\\_2012\\_1.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_no155_2012_1.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>320</sup> SMEA 2021: II-151-152.

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>321</sup> SMEA 2021: I-29.

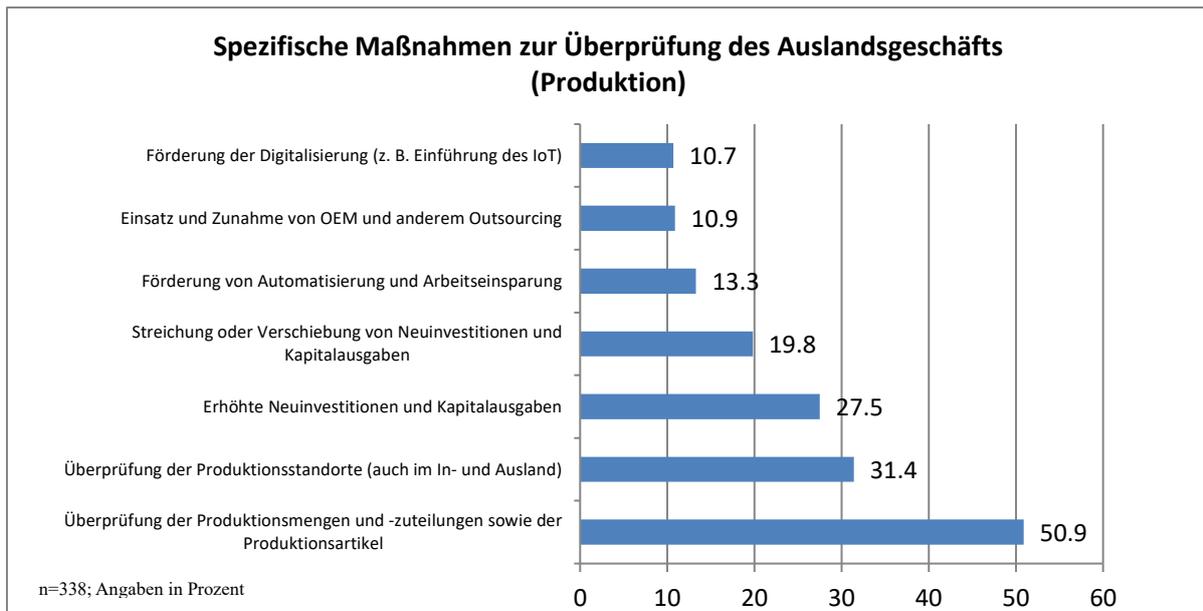
Konkret nach Änderungen der Verkaufsstrategie und der Produktion (Abbildung 20 u. 21) befragt, antworteten über sechzig Prozent, dass sie ihr Verkaufsziel im Ausland überprüfen wollen. (also wohin) Die Prüfung von Produktionsstandorten in In-oder Ausland planten knapp über dreißig Prozent.<sup>322</sup> Hier bleibt es schwer, konkrete Auswirkungen auf die aktuellen und zukünftigen Auslandsinvestitionen abzulesen.



**Abbildung 20: Spezifische Maßnahmen zur Überprüfung des Auslandsgeschäfts**

Quelle: eigene Darstellung nach SMEA 2021: II-154

<sup>322</sup> SMEA 2021: II-154.



**Abbildung 21: Spezifische Maßnahmen zur Überprüfung des Auslandsgeschäfts (Produktion)**

Quelle: eigene Darstellung nach SMEA 2021: II-154 ; Datenquelle: JETRO, Fragebogenerhebung zur Auslandsexpansion japanischer Unternehmen im Geschäftsjahr 2020 (2020 nendo Nihon kigyô no kaigai tenkai ni kansuru ankêto chôsa); Anmerkung: Aufgrund von Mehrfachnennungen ergibt die Summe nicht unbedingt 100 %.

### 7.5.4 Politische Veränderungen & Preisentwicklung Rohstoffe

Steigende Öl- und Rohstoffpreise können ebenfalls Investitionsentscheidungen beeinflussen. In der Tendenz beeinflussen diese Preissteigerungen Unternehmen bezüglich ihrer Auslandsinvestitionen eher negativ zu einer Verringerung als positiv zu einem Ausbau der Investitionen (3,3% vs. 1,5%) bei bereits aktiven Firmen und zu ca. fünf Prozent Firmen die bisher nicht international tätig waren zu ersten ausländischen Direktinvestitionen. Konkret betrafen die Preissteigerungen zum Beispiel den nur noch bei speziellen Anwendungen genutzten Kunststoff Bakelit sowie Kupferdrähte.<sup>323</sup>

Auch die politischen Entscheidungen einzelner Länder können die Investitionen von ausländischen Unternehmen fördern oder hemmen. Zum Beispiel wünschten sich japanische KMU transparentere Zollregelungen oder eine verständlichere Regelung des chinesischen Steuerrechts.<sup>324</sup> Im Jahr 2017 wurden japanische KMU zur Einschätzung von Auswirkungen der Regierung des ehemaligen US-Präsidenten Donald Trump befragt. Allerdings gingen nur 3,5% davon aus, dass die US-Politik die Auslandsentwicklung des eigenen Unternehmens stark beeinflussen werde. Allerdings konnte die Hälfte der Firmen es zum damaligen

<sup>323</sup> SMRJ 2012a: 23.

<sup>324</sup> SMRJ 2005: 6. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Zeitpunkt nicht einschätzen, ob es Auswirkungen geben würde.<sup>325</sup> Die meisten Unternehmen, die einen Effekt erwarteten, wollten aber zunächst die Situation beobachten, dahinter folgten allerdings bereits relativ viele Firmen, die ihre Standorte außerhalb der Vereinigten Staaten verkleinern oder aufgeben wollten. Ähnlich viele Unternehmen planten Investitionen in den USA.<sup>326</sup>

Insgesamt können externe Ereignisse eine richtungsweisende Rolle bei Auslandsdirektinvestitionen spielen. Das prominenteste Beispiel dafür bleibt dabei das Plaza-Abkommen, wobei auch spätere Ereignisse wie die Weltwirtschaftskrise eindeutig die Entscheidung für oder gegen Direktinvestitionen beeinflusst haben. Häufig sind die Auswirkungen aber nur schwer zu erfassen, weil es oft nicht nur einen entscheidenden Faktor gibt, der über eine Investition entscheidet.

## **8 Tagesbetrieb / Organisation**

### **8.1 Ausbildung und Rekrutierung von Mitarbeitern**

Nachdem die Entscheidung für die Gründung einer Auslandstochterunternehmung gefallen ist, stellt sich auch für Kleinunternehmen die Frage nach passendem Personal. Einerseits zu Beginn, aber auch im fortlaufenden Betrieb. Zum Zweiten soll in diesem Abschnitt auf die Frage eingegangen werden, wie japanische KMU die Thematik der Aus- und Weiterbildung bezüglich des ausländischen Standortes angehen.

Allerdings muss zu Beginn einschränkend erwähnt werden, dass die Thematik der Entwicklung der Humanressourcen von KMU im Ausland in der japanischen Forschung bisher nur selten genauer untersucht wurde und dazu nur wenige Studien Auskunft geben oder diskutiert wurden (HIRONAKA u. TERAZAWA 2017: 5; YOSHINAGA 2014: 13; KURITA 2015: 132).

In einer Umfrage unter Firmen der Kansai-Region von 2020 gaben in Bezug auf die Expansion des Auslandsgeschäftes ca. 35% der befragten KMU an, schwerpunktmäßig ihre

---

<sup>325</sup> SMRJ 2017: 119. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>326</sup> SMRJ 2017: 120.

japanischen Mitarbeiter weiter ausbilden zu wollen. Dazu kamen über 25%, die eine Einstellung oder Beförderung nicht-japanischer Mitarbeiter als am wichtigsten einstufte. Im Vergleich zu den Großunternehmen war dieser Wert fast doppelt so hoch. KMU scheinen hier deutlich öfter auf externe Arbeitskräfte zu setzen als die antwortenden Großunternehmen.

Beim Vergleich der Werte der Umfrage von 2014, 2016 und 2019 ist bei Kleinunternehmen der Abstand zwischen der Betonung der Neueinstellung/Beförderung von ausländischen Mitarbeitern und der Ausbildung von japanischen Mitarbeitern kleiner geworden. Dies könnte man so interpretieren, dass mehr KMU den Nutzen ausländischer Mitarbeiter für ihr Auslandsgeschäft erkannt haben und nun stärker auf diese Mitarbeiter setzen.<sup>327</sup>

In einer anderen Umfrage der „Shôkô Chûkin Bank“ 2012 wählte dagegen fast die Hälfte (48,9%) der expandierten KMU aus der bestehenden Belegschaft geeignete Mitarbeiter (für eine Aufgabe in der ausländischen Tochterfirma) anhand von Erfahrung und ihrer Eignung bzw. Fähigkeiten aus. Etwa zehn Prozent stellten mit dem Auslandsgeschäft vertraute japanische Arbeiter als neue Mitarbeiter direkt ein und ein ähnlicher Anteil stellte ausländische Mitarbeiter mit Auslandserfahrung oder Arbeitsroutine in japanischen Unternehmen ein.<sup>328</sup> (siehe Abbildung 22) Bezüglich der Kosten für die Entsendung von japanischen Ingenieuren gab ein Unternehmen allerdings auch an, dass die Entsendung eines einzelnen Ingenieurs ca. 1,5-2 Millionen Yen pro Monat kostete (KAWASAKI 2004: 35). Außerdem können KMU wegen dieser Kosten deutlich weniger Mitarbeiter entsenden, wodurch die Arbeitsbelastung für diese japanischen Mitarbeiter größer wird (TERAZAWA u. HIRONAKA 2016: 72). Die Bedeutung von lokalem Personal ist folglich nicht zu unterschätzen.

Über drei Viertel der KMU des verarbeitenden Gewerbes präferierten insgesamt die Stärkung des vorhandenen Personals, während 17,2 Prozent neue Mitarbeiter mit Auslandserfahrung einstellten. Eine weitere Option, der Einsatz von erfahrenem, externem Personal wie von Geschäftspartnern zum Beispiel, wurde dagegen kaum genutzt (2,8%).

Dazu passt auch, dass 25 Prozent eine praktische Ausbildung der entsendeten Mitarbeiter aktiv als Voraussetzung auferlegen und ansonsten weitgehend auf die Eigeninitiative der

---

<sup>327</sup> JETRO 2020: 25. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>328</sup> JFC 2013: 11. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

Arbeiter setzen. Hier sind Betriebe im verarbeitenden Gewerbe stärker involviert als Betriebe, die nicht dem verarbeitenden Gewerbe angehören.<sup>329</sup> Außer in diesem Bereich unterscheiden sich die Antworten bei der Anwerbung von Auslandspersonal nur marginal (siehe Grafik JFC 2013: 11).

Was potenzielle ausländische Arbeitskräfte betrifft, stellen auch zunehmend internationale Studierende eine wichtige Quelle für japanische KMU dar, wenn man die Anzahl der Auslandsstudenten mit Arbeitsgenehmigung zwischen 2002 und 2011 vergleicht. Kleinstunternehmen mit 1-49 Mitarbeitern hatten hier einen Zuwachs von über 300 Prozent.<sup>330</sup> Einige Unternehmen konnten vorhandene Verbindungen zu lokalen Universitäten nutzen und sich auf diese Weise Studenten für ihr Auslandsgeschäft anwerben.<sup>331</sup> Bezüglich der genutzten Rekrutierungswege für neues Personal nutzte der Hersteller Hariki Seiko neben der eigenen Homepage auch Personalvermittlungsagenturen und persönliche Kontakte.<sup>332</sup>

Ein japanisches KMU bildete zuerst chinesische Führungskräfte in der Zentrale in Japan aus und schickte sie danach zurück in den Standort in China. Ein weiteres japanisches Unternehmen stellte chinesische Ingenieure an und entsendete zusätzlich Expats aus Japan. Das Unternehmen verfügte vor der Expansion über keine Erfahrung mit chinesischen Arbeitern und ging so einen direkteren Weg beim Umgang mit unbekannteren (Arbeits-) Kulturen (YAMAZAWA 2006: 41-43).

---

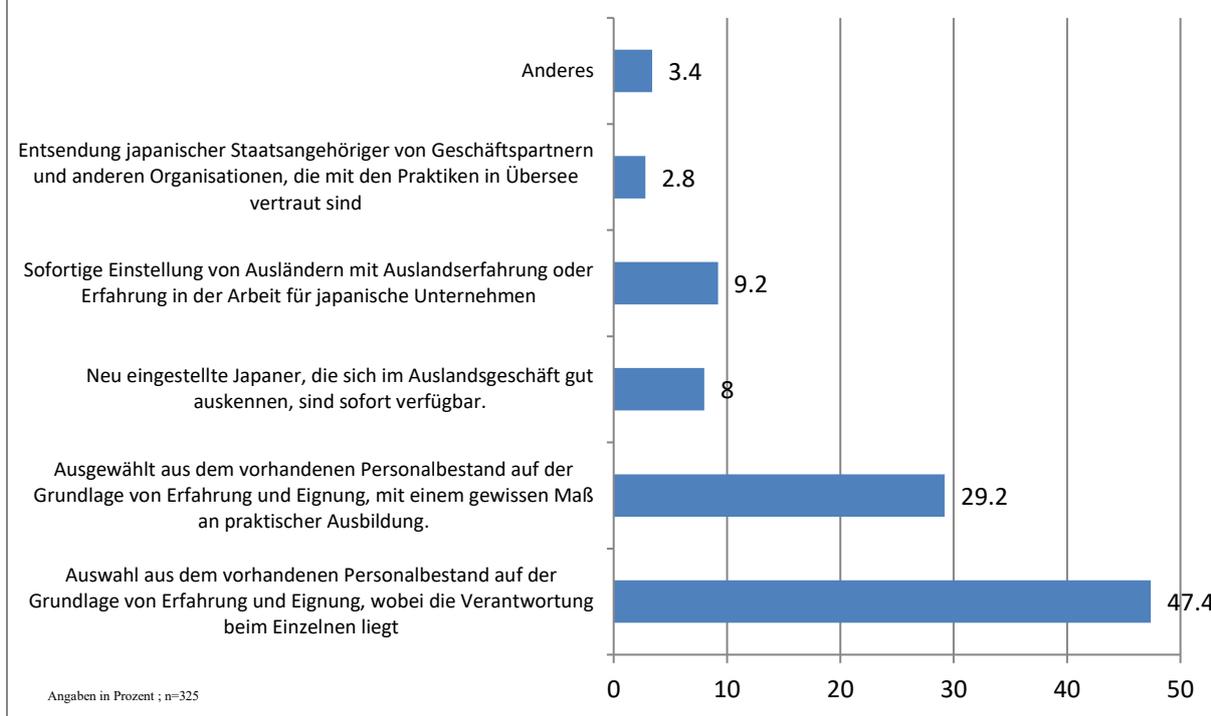
<sup>329</sup> JFC 2013: 10-11.

<sup>330</sup> JFC 2013: 10-11.

<sup>331</sup> SMRJ 2017: 55. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>332</sup> JFC 2013: 60. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

## Ausbildungsmethode des Personals, dass ins Ausland geschickt wird



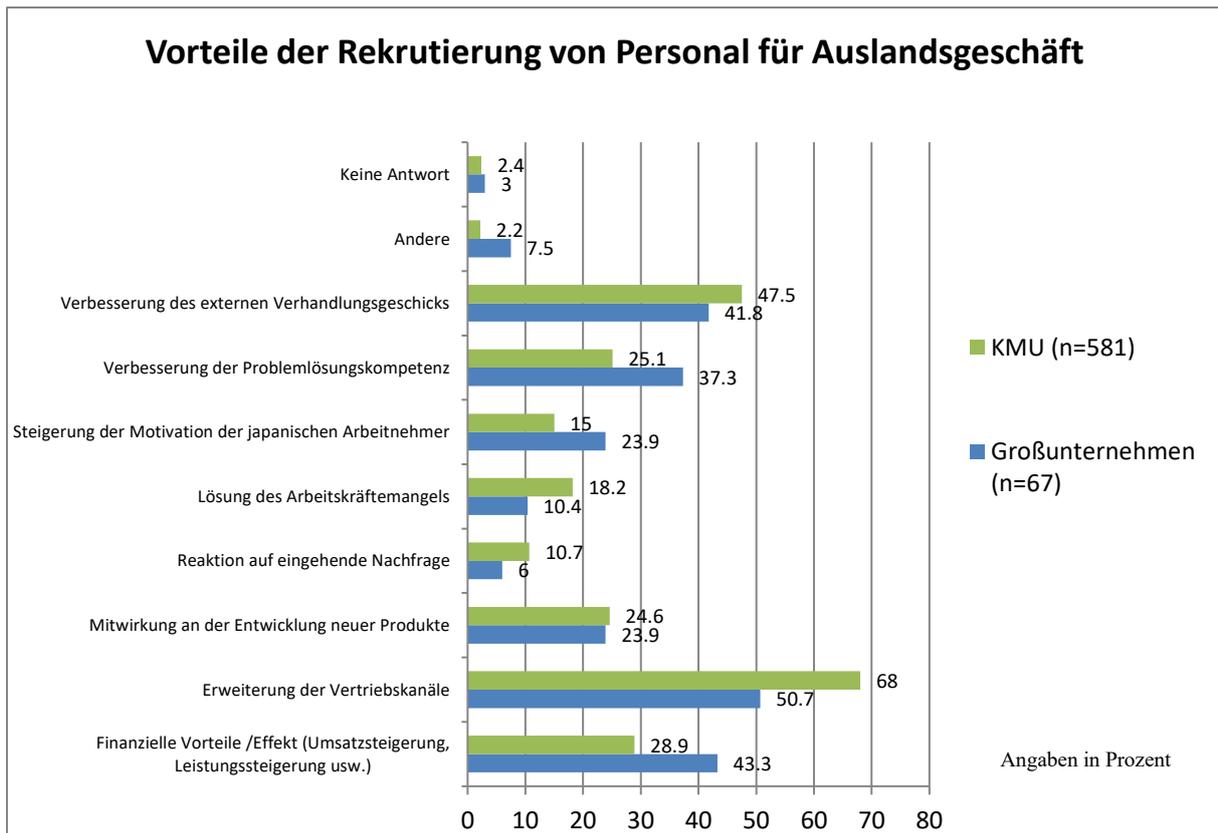
**Abbildung 22: Ausbildungsmethode Personal, welches ins Ausland geschickt wird**

Quelle: eigene Darstellung nach JFC 2013: 11 (Originalgrafik von Shôkô Chûkin 2012)

KURITA wies darauf hin, dass besonders KMU wegen ihrer knappen Ressourcen (wie u.a. Zeit und Kapital) hier offensichtliche Nachteile gegenüber Großunternehmen haben und deshalb einen möglichst effektiven und kostengünstigen Weg finden müssen, Mitarbeiter zu sichern und auszubilden (KURITA 2015: 132).

Die Vorteile, die sich besonders die KMU davon versprochen, waren „Erweiterung der Vertriebskanäle“ (hanro no kakudai), eine Verbesserung der Verhandlungsfähigkeiten mit dem Ausland (taigai kôshô-ryoku no kôjô) und finanzielle Effekte (zaimu-teki kôka) (siehe Abbildung 23).<sup>333</sup>

<sup>333</sup> JETRO 2020: 26. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

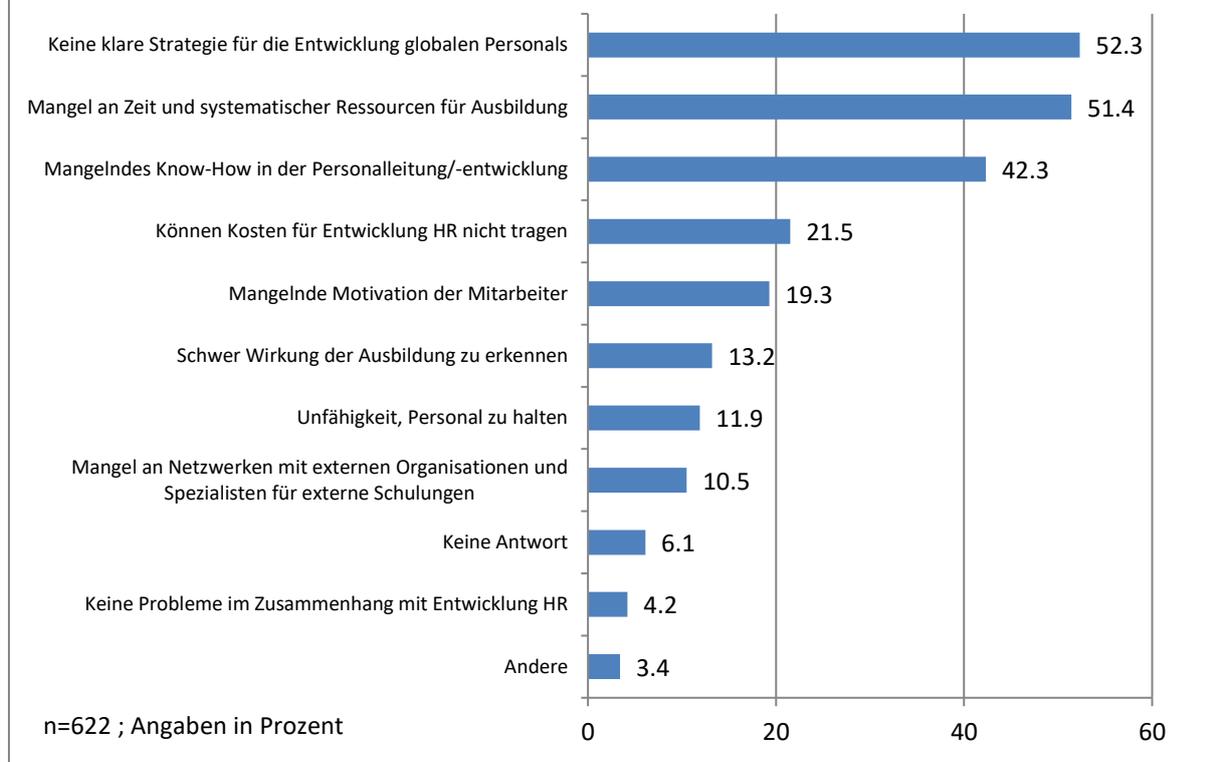


**Abbildung 23: Vorteile der Rekrutierung von Personal für Auslandsgeschäft**

Quelle: eigene Darstellung nach JETRO 2020: 26

Allerdings fällt es vielen KMU schwer, ihre Mitarbeiter adäquat auszubilden. Sehr häufig genannte Gründe dafür waren ein „Mangel an Zeit und systematischer Ressourcen für die Ausbildung“ (51,4%), „Mangelndes Know-How in der Personalleitung/-entwicklung“ (42,3%) oder eine fehlende Strategie für die Entwicklung der japanischen Mitarbeiter (siehe Abbildung 24). So ist es keine Überraschung, dass manche Unternehmen ihre Ausbildungsmethoden erst im Laufe ihrer Auslandsaktivität entwickeln und teilweise dann neu in der japanischen Muttergesellschaft nutzen (TERAZAWA u. HIRONAKA 2016: 69).

## Probleme bei der Entwicklung globaler Humanressourcen bei japanischem Personal in KMU



**Abbildung 24: Probleme bei Entwicklung HR in KMU**

Quelle: eigene Darstellung nach JETRO 2020: 27

Wenn man einzelne Fallbeispiele japanischer KMU mit Auslandsstandorten mit ihrer Personalverteilung betrachtet, wird trotzdem deutlich, dass nur wenige Mitarbeiter von Japan aus geschickt werden. So hatte ein Unternehmen mit Fabriken in Singapur, Malaysia, Indonesien und Thailand insgesamt nur sechs japanische Mitarbeiter vor Ort, während in den Fabriken insgesamt ca. eintausend Mitarbeiter arbeiteten (KITAJIMA 2003: 33).

Insgesamt stützen sich die Unternehmen bei den entsandten Mitarbeitern aus Japan in der Regel auf interne Kräfte. Meistens handelt es sich dabei um Führungspersonal oder technisch qualifizierte Arbeiter wie zum Beispiel Ingenieure. Allerdings fehlt es den Unternehmen meist an Know-How und anderen Ressourcen, um die Mitarbeiter für den Auslandseinsatz auszubilden.

Insgesamt scheint die Personalproblematik auch der Punkt zu sein, der auch durch Hilfe von Regierungs- oder anderen Organisationen nur schwer kurzfristig zu beheben ist. Dafür braucht die Ausbildung von passenden Kandidaten schlicht zu lange (KURITA 2015: 132). Vielen fällt auch die Ausbildung und Personalverwaltung der ausländischen Arbeitskräfte schwer, besonders in der verarbeitenden Industrie.<sup>334</sup>

Als häufigstes Problem wurde in einer älteren Umfrage von 2000 der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften genannt (ca. 33%). Auf der einen Seite mag es wenig überraschend sein, dass die KMU Nachteile dabei haben, diese Arbeitskräfte mit attraktiven Bedingungen zu sich zu locken. Aber es führt auch zu der Beobachtung, dass viele KMU es nicht schaffen, ihr Ziel der Nutzung lokaler Arbeitskräfte zur vollen Zufriedenheit zu erreichen (URATA u. KAWAI 2000: 90). Dabei geht es nicht nur um ausländische Arbeitskräfte im Zielland, sondern auch um nicht genügend Arbeitskräfte, die in Japan für die Auslandsexpansion gefunden werden können. Dies betrifft sowohl geplante Vorhaben als auch das bereits bestehende Geschäft, was ein Hauptgrund für den Abbruch des Projektes bei KMU darstellt.<sup>335</sup>

## **8.2 Umfang der Investitionen und Prioritätensetzung**

### **8.2.1 Kosten der Investition**

In Bezug auf Direktinvestitionen im Ausland ist bezüglich des Umfangs der Investitionen auch die Menge des investierten Kapitals von Bedeutung, nicht zuletzt, weil KMU in diesem Bereich nur begrenzte Möglichkeiten haben und auch mehr Risiko eingehen müssen als große Unternehmen.

Bezüglich der konkreten Höhe von Investitionen bis zur Gründung des Auslandsstandortes fragte die JFC bei kleinen und mittelgroßen Firmen in einer Umfrage nach.<sup>336</sup>

Dabei gaben, abgesehen von Kleinstunternehmen (unter 20 Mitarbeiter), die Unternehmen im Schnitt über zweihundert Millionen Yen für die entstandenen Kosten (nach aktuellem Wechselkurs ca. mehr als 1,4 Millionen Euro) bis zur Gründung aus (Abbildung 25).

---

<sup>334</sup> JFC 2012c: 8. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>335</sup> SMRJ 2011: 31. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/22\\_youyakuban-houkokusyo.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/22_youyakuban-houkokusyo.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

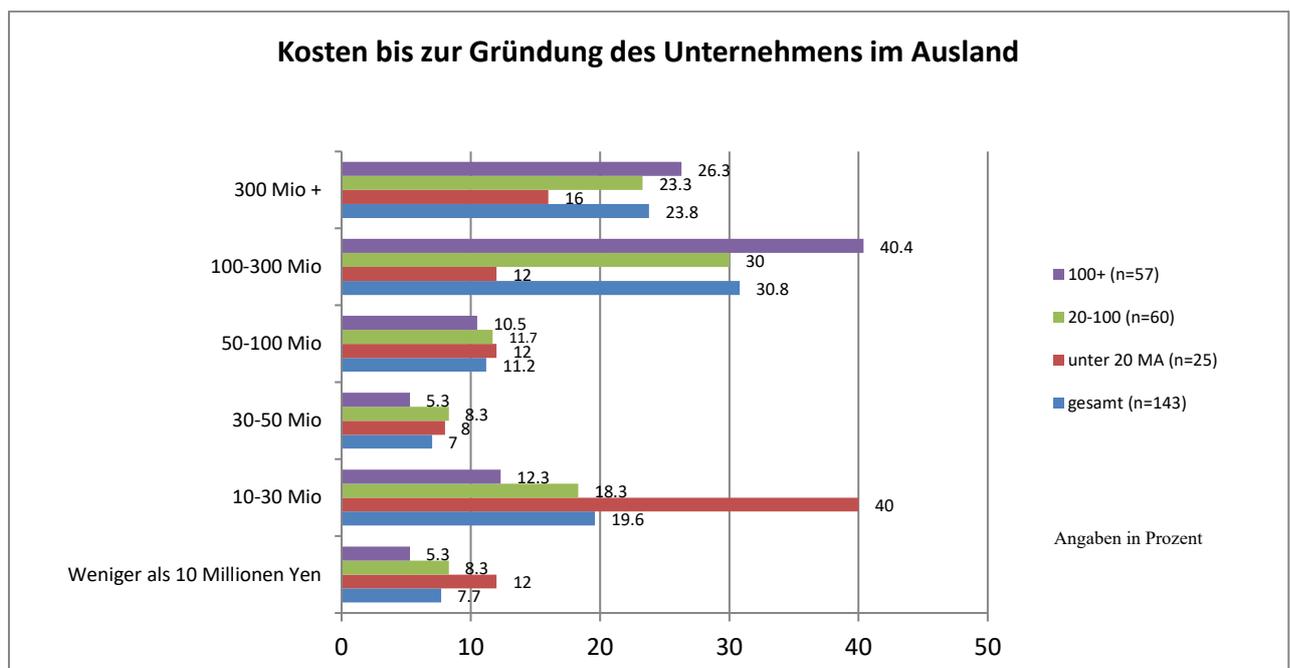
<sup>336</sup> FUJII 2013a: 9. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Bei Kleinstunternehmen (im Schnitt ca. 66 Mio. Yen) ist zu vermuten, dass darunter ein größerer Anteil nicht aus dem verarbeitenden Gewerbe stammt, was möglicherweise auch die viel geringeren Investitionssummen erklärt.

Demgegenüber investierten größere Unternehmen mit mehr als einhundert Mitarbeitern dann zu zwei Dritteln hundert bis dreihundert Mio. Yen oder mehr.

Zu vermuten ist auch, dass die geringeren Investitionssummen eher in Standorte für den Verkauf als in Produktionsanlagen geflossen sind.

Wenn man bedenkt, wie viel Kapital die Unternehmen als KMU in der Regel zur Verfügung haben, wird klar, dass die Finanzierung mehrerer Produktionsanlagen nur für wenige Unternehmen durchführbar sein dürfte und eine Herausforderung darstellt, gerade auch im Vergleich zu anderen Markteintrittsformen wie dem Export zum Beispiel.



**Abbildung 25: Kosten der Unternehmensgründung im Ausland**

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 10

Anmerkung 1) Zusammenrechnung von Anlageninvestitionen und Betriebskapital

Anmerkung 2) Durchschnittskosten: Gesamt = 216,92 Mio Yen / unter 20 MA = 66,52 Mio. Yen / 20-100 = 204,95 Mio. Yen / 100+ = 283,85 Mio. Yen

## 8.2.2 Anzahl und Funktion der Tochterfirmen

Wieviele Tochtergesellschaften besitzt ein japanisches KMU im Durchschnitt? Auf diese Frage gab zum Beispiel das KMU-Weißbuch von 2012 eine Antwort. Hier besaßen KMU des verarbeitenden Gewerbes, die über eine Tochtergesellschaft im Ausland verfügten, im Schnitt

1,5 davon. Damit lag man im Bereich der KMU auf gleichem Niveau wie andere Branchen (SMEA 2012b: 78). Es gab allerdings auch KMU, die bereits mehr als fünf Tochtergesellschaften (150) hatten. Wenn man dazu die Anzahl bei Großunternehmen im verarbeitenden Sektor als Vergleich heranzieht, ist der Unterschied sehr deutlich (durchschnittlich 15 Tochtergesellschaften). Insgesamt ist also die Globalisierung bei den japanischen Großunternehmen deutlich weiter fortgeschritten, während man den Geschäftsfortschritt bei den KMU noch als „nur“ „international“ und nicht „global“ betiteln könnte.

Ebenfalls von Interesse ist die allgemeine Funktion, also ob im Ausland produziert, verkauft, geforscht oder Rohstoffe beschafft werden.

In der verarbeitenden Industrie überwog die Betonung der Produktionsfunktion bei Auslandsinvestitionen bei den befragten KMU (83,3%), dahinter landete der Bereich Verkauf (56,2%) und die Beschaffung (z.B. von Rohstoffen oder Teilen) mit 37,3 Prozent. Nur gering ausgeprägt war die Nutzung von Auslandsstandorten für Forschungsaktivitäten (9,5%). Aus den Prozentzahlen ergibt sich bereits die Erkenntnis, dass viele KMU ihren Standort öfter für mehr als eine spezielle Funktion nutzen.<sup>337</sup> KUBOTA weist darauf hin, dass KMU die Optimierung ihrer Unternehmensprozesse in Betracht ziehen sollten und dabei auch die Verteilung der Funktionen zwischen den Standorten (im In- und Ausland) wichtig ist. Die Optimierung könne dem Gesamtunternehmen zugute kommen und sich letztendlich in einer verbesserten Effizienz niederschlagen.<sup>338</sup>

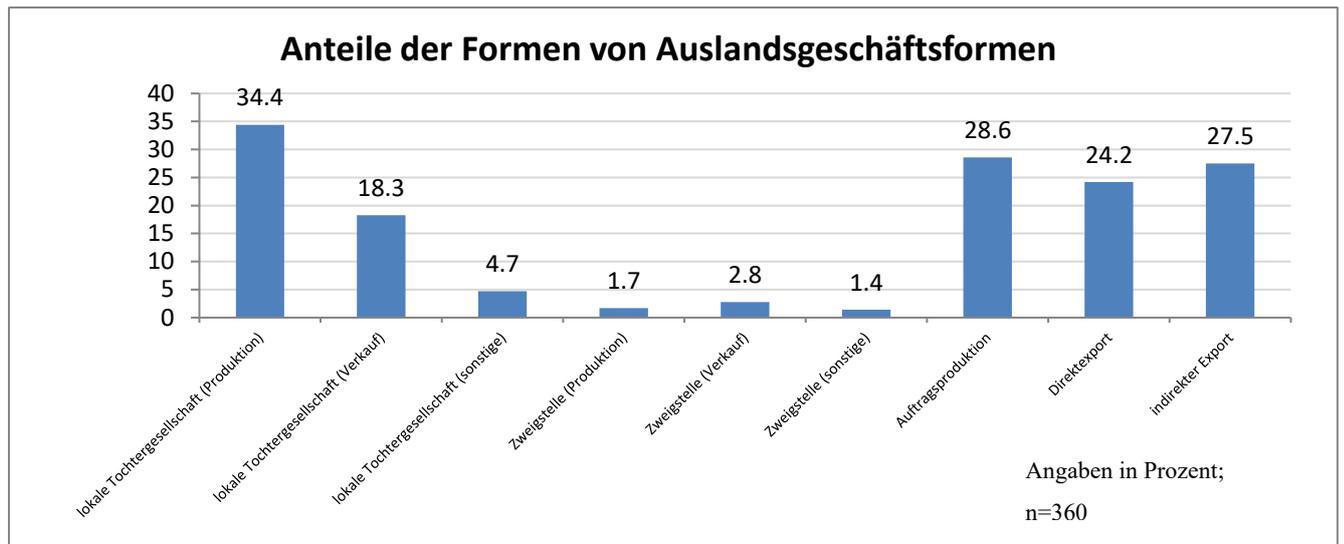
In einer anderen Umfrage von 2012 die von der Japan Financial Corporation durchgeführt wurde, waren die meisten Direktinvestitionen ins Ausland lokale Tochtergesellschaften für die Produktion (34,4%) und Verkauf (18,3%). Zweigniederlassungen oder Filialen (1,7% für Produktion; 2,8% für Verkauf) waren nur zu einem sehr geringen Anteil die bevorzugte Form der Direktinvestition (Abbildung 26).<sup>339</sup>

---

<sup>337</sup> SMRJ 2010: 5. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). ; SMRJ 2017: 17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>338</sup> KUBOTA 2007: 43 ; 50. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>339</sup> JFC 2012a: 2. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).



**Abbildung 26: Anteile der Auslandsgeschäftsformen**

Quelle: eigene Darstellung nach JFC 2012a: 2

Anmerkung: 1) Mehrfachantworten möglich; lokale Tochtergesellschaft = Besitz einer juristischen Person oder einer Zweigstelle im Ausland zur Ausübung von Geschäftstätigkeiten wie Produktion und Verkauf.

In einer Grafik über die Verteilung der Produktionsfunktionen der wichtigsten Standorte zwischen 1979 bis 2008 zeigt sich bis kurz nach der Jahrtausendwende das Übergewicht der Produktionsfunktion unter den knapp über 600 antwortenden Unternehmen. Bei Standorten, die ab 2002 gegründet wurden, wächst der Anteil der Verkaufsfunktion deutlich an, in einigen Jahren nahm auch die Beschaffungsfunktion zu. Leider geht aus der Grafik nicht hervor, ob es nur Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes oder auch Einzelhandel/Großhandel umfasst, was die Interpretation schwierig macht. Allerdings kann bei Aufgaben wie Produktion und Forschung relativ sicher davon ausgegangen werden, dass es sich um Unternehmensgründungen des verarbeitenden Sektors handelt.<sup>340</sup>

## Produktion

Im Folgenden sollen die möglichen Funktionen genauer erklärt und ihre Bedeutung bewertet werden. Zunächst geht es um die Aufgabe von Produktionsgesellschaften und in einem weiteren Schritt um ihre geographische Verteilung.

Die Frage, welche Aufgabe oder Funktion die Produktionsgesellschaften für die KMU

<sup>340</sup> SMRJ 2010: 6. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

erfüllen, lässt sich zum Beispiel anhand der Ergebnisse einer Umfrage der JFC beantworten. Darin antworteten 37,3%, dass sie ihren kompletten Verarbeitungsprozess für bestimmte Produkte ins Ausland übertrugen. Etwa zehn Prozent verlegten ihren gesamten Produktionsprozess ins Ausland. Allerdings gaben auch 28 Prozent „unbekannt“ bzw. keine konkrete Antwort an, somit könnte dieser Wert auch höher liegen. Diese Ergebnisse sprechen eher weniger für eine starke Arbeitsteilung, sondern für eine stärkere Abgrenzung von Produkten, die im Ausland oder in Japan hergestellt werden.<sup>341</sup>

Besonders häufig genutzte Länder für den wichtigsten Auslandsstandort waren Stand 2010 in einer Umfrage der SMRJ Thailand, die Philippinen und China mit jeweils über siebenzig Prozent Anteil bei der Produktionsfunktion.<sup>342</sup> In den USA war die Produktion nur für ein Drittel der antwortenden KMU die wichtigste Funktion und in Hongkong spielt sie nur eine untergeordnete Rolle.

In weiteren Untersuchungen ergaben sich aber auch andere Ergebnisse. So zeigte eine neuere Umfrage der gleichen Organisation sieben Jahre später, dass das Verhältnis von Produktionsfunktion zu Verkaufsfunktion in Thailand oder China in der dortigen Umfrage fast ausgeglichen war, während sich in Vietnam eher eine Betonung der Produktion zeigte.<sup>343</sup>

Möglicherweise zeigt diese Untersuchung knapp sieben Jahre später auch eine Strategieänderung mancher Unternehmen in den jeweiligen Ländern.

## **Verkauf**

Sehr häufig überwog die Anzahl der Standorte für den Verkauf in Industrieländern wie den Vereinigten Staaten, Ländern in Westeuropa und ost- und südostasiatischen Ländern wie Südkorea, Taiwan, Singapur oder Hongkong.<sup>344</sup>

Bezüglich des Vertriebs von Waren exportieren einige Firmen zuerst nur oder verkaufen die Produkte mittels von Agenten im Ausland (z.B. Niigata Seiki) und beschließen dann später, den Vertrieb vor Ort in die eigene Hand zu nehmen. Auch positive Erfahrungen mit dem

---

<sup>341</sup> SMRJ 2007: 10. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H18REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H18REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>342</sup> SMRJ 2010: 16. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>343</sup> SMRJ 2017: 45. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>344</sup> SMRJ 2017: 45.

Onlinehandel können Unternehmer inspirieren, ihre Produkte weltweit anzubieten.<sup>345</sup>

Der Schwerpunkt auf der Verkaufsfunktion lag besonders in den USA relativ hoch und war mit großem Abstand das Hauptmerkmal von Tochtergesellschaften japanischer KMU in Hongkong.<sup>346</sup> In Standorten wie Hongkong oder Singapur sind naheliegende Gründe für dieses Phänomen die Anlegung der Länder als Stadtstaaten. In Westeuropa dürfte ähnlich wie in den USA das Lohnniveau ein Grund sein, eher kleinere Verkaufsbüros vor Ort zu gründen und wenig Produktionsstätten.

### **Beschaffung**

Neben den beiden oben genannten Aufgaben von Tochtergesellschaften gibt es noch die Beschaffungsfunktion. Dabei geht es um günstige Rohstoffe oder Teile für die Produktion, die das Unternehmen sichern will und für die eigene Produktion benötigt. Dadurch kann die Internalisierung der Beschaffung der Rohstoffe erreicht werden.<sup>347</sup>

In einer Umfrage zu den Zielsetzungen für die Auslandsinvestition gaben 29,4% der KMU die Senkung der Kosten für Rohstoffe und Produktionsteile an, was die Bedeutung dieser Tochtergesellschaften für die Kosteneinsparung betont. Im Vergleich zum Beginn der Expansion nahm dieses Motiv im weiteren Verlauf sogar leicht zu und mehr Unternehmen nannten dieses Ziel.<sup>348</sup>

In einigen Ländern wie Hongkong oder den USA hatten zum Beispiel mehrere KMU ihre Tochtergesellschaft zu diesem Zweck gegründet.<sup>349</sup>

Ähnlich wie bei Verkauf & Produktion liegen hier ebenfalls Länder wie China, Thailand und Vietnam vorne und der Anteil der Beschaffungsfunktion liegt dort bei knapp zwanzig Prozent.<sup>350</sup>

---

<sup>345</sup> siehe JFC 2013: 47. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>346</sup> SMRJ 2010: 16. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>347</sup> KAWAI 2004: 8. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04j037.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>348</sup> FUJII 2013a: 6-7. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>349</sup> SMRJ 2010: 16.

<sup>350</sup> SMRJ 2017: 45. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

## **Forschung und Entwicklung**

Die Gründung von Forschungsstandorten spielt für KMU in der Regel eine untergeordnete Rolle. Zwar gibt es vereinzelte Gründungen, allerdings sticht kein Land besonders hervor.<sup>351</sup> Bei Erinnerung an die Hauptgründe für Auslandsinvestitionen von KMU ist dieser Zustand allerdings keine Überraschung. Zum Großteil geht es den Unternehmen um die Erschließung von neuen Märkten für Verkäufe oder Kosteneinsparungen und weniger um Forschungsvorhaben.

Standorte zur Forschung & Entwicklung waren in allen Ländern relativ selten, wenn KMU doch eine Tochtergesellschaft für Forschung gründeten, waren dabei am ehesten China, Vietnam, Thailand oder die USA Zielorte.<sup>352</sup>

Ein Beispiel für die Planung der Verlagerung oder Übertragung von Forschungsaufgaben an den Auslandsstandort ist der Fall eines Herstellers für Aluminiumräder für die Automobilindustrie. Dieser entwickelte zwar zum aktuellen Zeitpunkt noch seine Produkte und Prototypen in Japan, plante aber in Zukunft auch im Ausland diese Forschungstätigkeiten durchführen zu lassen.<sup>353</sup>

Insofern ist die einfache Formel „Produktion im Ausland – Forschung im Inland“ (seisan wa kaigai de, kaihatsu o kokunai de; YOSHIDA 2004: 8)) höchstwahrscheinlich kein ewig bestehendes Konzept.

Schlussendlich überwiegen also Produktions- oder Verkaufsfunktion sowie die Beschaffung von Rohstoffen, während Gründungen von Tochterunternehmen zu Forschungszwecken selten sind. Häufig übernehmen Tochterunternehmen auch mehrere Funktionen wie zum Beispiel die Produktion und den Verkauf der Waren. Zusätzlich werden die Unternehmen auch dazu genutzt, Informationen über Märkte, Länder oder Kunden zu sammeln oder werden als Kontaktstelle genutzt.<sup>354</sup>

---

<sup>351</sup> SMRJ 2010: 16.

<sup>352</sup> SMRJ 2017: 45. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>353</sup> KUBOTA 2007: 56. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>354</sup> siehe z.B. den Fall eines chinesischen Standorts in KUBOTA 2007: 56.

### 8.2.3 Mitarbeiteranzahl

Bezüglich der Mitarbeiterzahlen lässt sich anhand von Fallbeispielen und Umfrageergebnissen ebenfalls der Umfang der Investitionen beurteilen.

Fallbeispiele aus einem Bericht der Japan Financial Corporation 2013 zeigten unterschiedliche Ausmaße an Mitarbeiterzahlen im In- und Ausland bei international investierenden KMU. Ein Motorenhersteller aus Kawasaki besaß nur 80 Mitarbeiter in Japan selbst, dafür aber insgesamt ca. 3500 Mitarbeiter in seinen sechs Auslandsstandorten.<sup>355</sup>

Umgekehrt gab es auch einen Betrieb (Aufzugsysteme für industrielle Anlagen) aus der Präfektur Fukuoka, der drei Standorte in Taiwan, China und Südkorea hatte, aber 82 Mitarbeiter in Japan gegenüber 30 Angestellten im Ausland.<sup>356</sup> Hier hängt es wahrscheinlich auch sehr von der Branche, dem Zweck der Auslandsinvestition und dem Produkt ab, wie viele Mitarbeiter das Unternehmen in den jeweiligen Standorten einsetzt.

Laut einer Umfrage von 2005 hatten die meisten KMU ca. 20-50 Mitarbeiter vor Ort in ihrer Tochtergesellschaft (21,4%). Ungefähr je 13 Prozent hatten 100-200 oder 200-300 MA. Neun Prozent besaßen zwischen 300-500 Mitarbeiter und immerhin noch knapp 5,2% über 500 Mitarbeiter an ihrem wichtigsten Standort (Abbildung 27).<sup>357</sup>

---

<sup>355</sup> JFC 2013: 22-23. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>356</sup> JFC 2013: 36.

<sup>357</sup> SMRJ 2006: 16. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H17REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H17REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

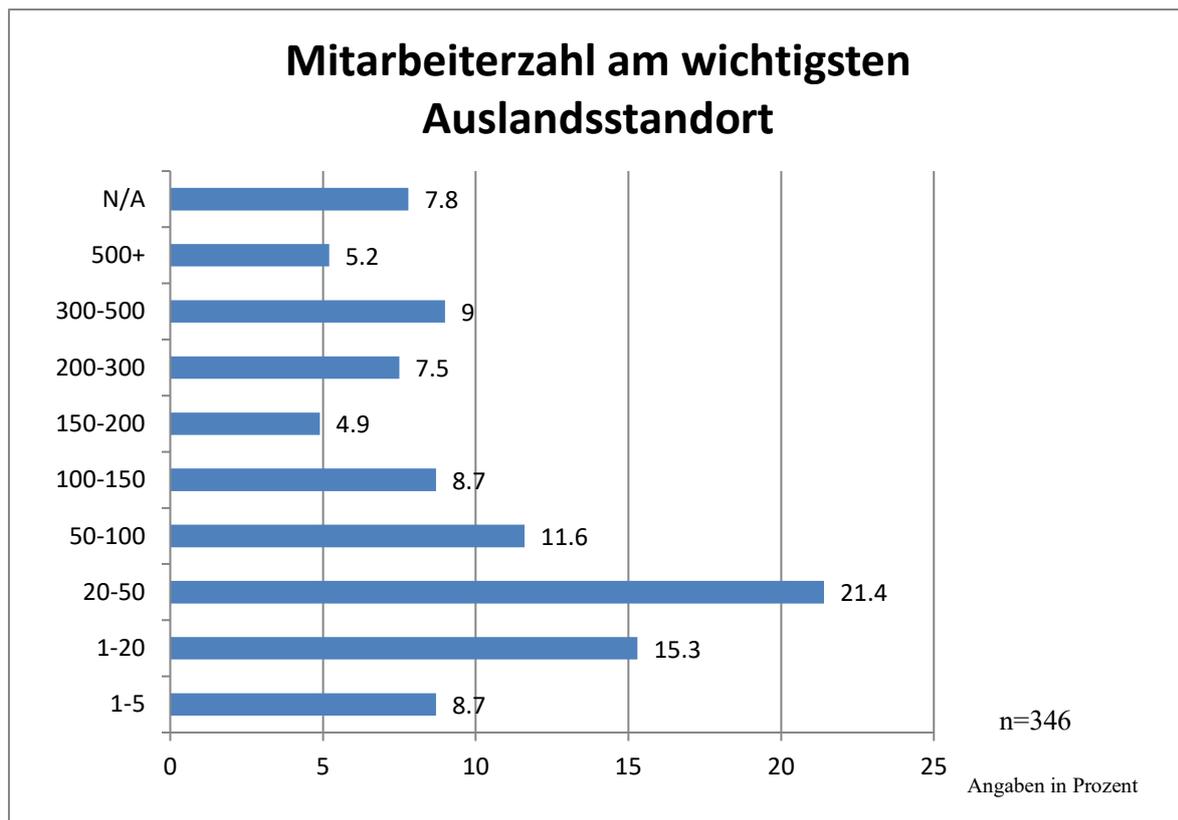


Abbildung 27: Mitarbeiteranzahl am wichtigsten Auslandsstandort

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2006: 16

Bezüglich der Menge an Mitarbeitern zu Beginn der Investition und der späteren Entwicklung, zeigte sich im Schnitt mindestens eine Verdoppelung der Mitarbeiteranzahl im Ausland. (siehe Abbildung Nr. 38) Dadurch sind viele der Auslandsstandorte deutlich größer als der japanische Standort.

Dies ist vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Personalkostenreduzierung und der Verlagerung von Produktionsprozessen ins Ausland allerdings wenig verwunderlich.<sup>358</sup>

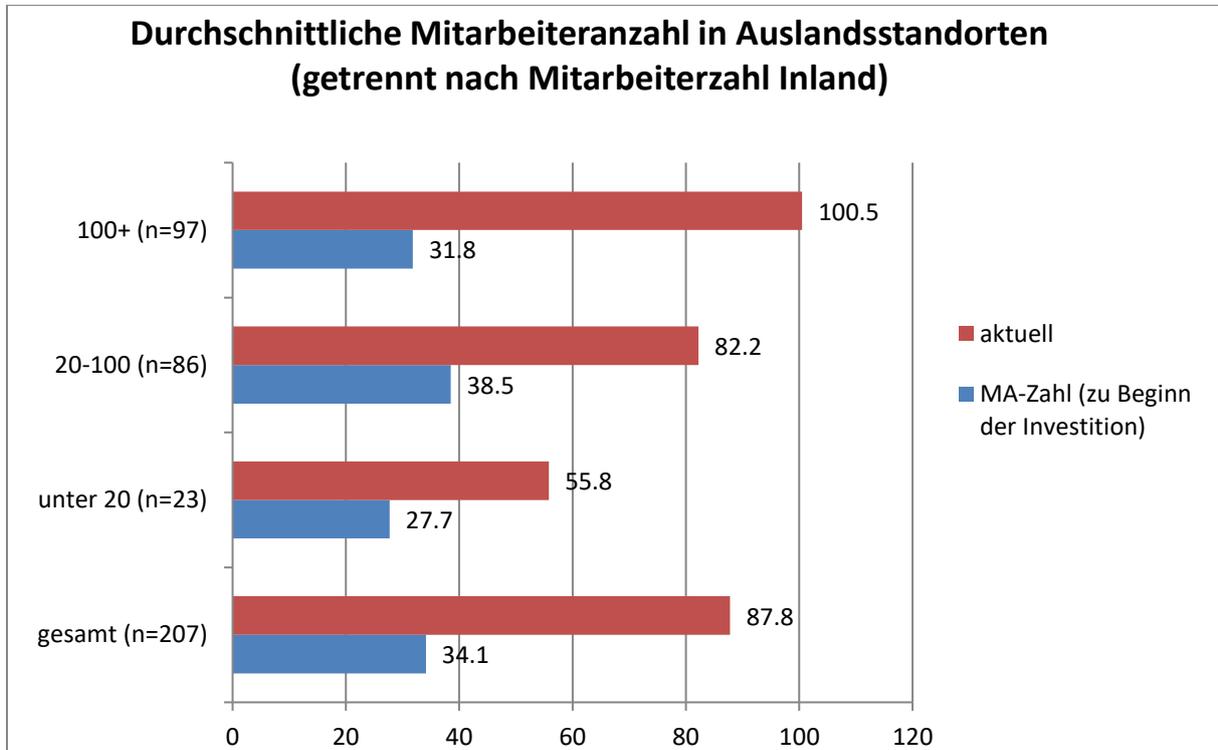
Dabei ist die Anzahl des Personals zu Beginn des Auslandsgeschäfts unabhängig von der Firmengröße im Inland relativ ähnlich groß bei ca. dreißig Mitarbeitern, was u.a. darauf zurückzuführen sei, dass die Personalsuche zu Beginn schwierig ist (Abbildung 28).

Allerdings entwickelt sich die Menge des Personals vor Ort dann zumindest in Ansätzen proportional zur Firmengröße in Japan.<sup>359</sup>

<sup>358</sup> FUJII 2013b: 62. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>359</sup> FUJII 2013b: 62.

Auffällig war auch die relativ große Menge an Mitarbeitern der Auslandsstandorte von Kleinstunternehmen in Japan (unter 20 Mitarbeiter), die im Ausland teils mehr als das Doppelte der inländischen Belegschaft erreichten, was mit der Zielsetzung der Unternehmen zusammenhängen könnte.<sup>360</sup> Insgesamt verringerten sich die Unterschiede von kleinen zu größeren KMU bei der Menge an Mitarbeitern im Ausland.



**Abbildung 28: Durchschnittliche Mitarbeiteranzahl in Auslandsstandorten**

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 12

### 8.2.4 Anteile an Tochterfirmen

Außerdem lässt sich auch untersuchen, ob die Gründung von Tochtergesellschaften allein oder mithilfe von Partnern aus Japan oder dem Gastland geschieht. Laut FUJITA spielen die finanziell begrenzten Ressourcen für KMU hier eine Rolle, wodurch Unternehmen dieser Größe im Allgemeinen eher zu nicht vollständig im Besitz befindlichen Tochtergesellschaften neigen würden. Was den Schutz technologischer Vorteile oder anderem Wissen angeht, können KMU hier aber auch zu Einzelinvestitionen neigen, um diese im Zweifel nicht an etwaige Partner zu verlieren (FUJITA 1995: 255).

Manche Unternehmen begründeten ihre Entscheidung gegen ein Joint-Venture auch damit,

<sup>360</sup> FUJII 2013a: 12. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). ; FUJII 2013b: 62.

dass sie dadurch finanzielle Nachteile in Kauf nehmen müssten.<sup>361</sup>

In einem Bericht für das Jahr 2005 gaben 54,6% der KMU an, Einzelinvestitionen bei ihrer Gründung getätigt zu haben, während ca. 40% Joint-Ventures als Form gewählt hatten, teils ohne lokales Kapital.<sup>362</sup>

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch neuere Umfragen für KMU mit Tochterunternehmen im Ausland, in der knapp 64% im verarbeitenden Gewerbe den vollständigen Investitionsanteil übernommen haben. 18,1% besaßen über 50% Anteil am Unternehmen, sowie eine ähnliche Menge zwischen 10-50% Anteil.<sup>363</sup>

Tendenziell sind Einzelinvestitionen (also hundertprozentige Tochterfirmen) im verarbeitenden Gewerbe häufiger als zum Beispiel im Dienstleistungssektor, was auch darin begründet ist, dass im Dienstleistungsbereich öfter die Hilfe eines lokalen Partners benötigt wird.<sup>364</sup>

Joint-Ventures sind trotzdem je nach Fall eine beliebte Option, weil der Partner Informationen und Erfahrungen im Gastland bieten kann. Insgesamt können solche Allianzen dabei helfen, ressourcenbedingte Nachteile und Hindernisse für eine Direktinvestition zu überwinden (LU u. BEAMISH 2001: 566). Eine typische Vorgehensweise für die Gründung von Verkaufsgesellschaften in China besteht darin, Joint-Ventures mit einem lokalen Unternehmen mit bereits vorhandenem Vertriebsnetz zu schließen und so das Netz des Partners für seinen Verkauf zu nutzen.<sup>365</sup>

In anderen Fällen, wie beim Hersteller Igarashi Electric Works, profitierte das Unternehmen von dem Joint-Venture mit einem US-Handelsunternehmen, was über eine gute Vernetzung

---

<sup>361</sup> JFC 2013: 65.

<sup>362</sup> SMRJ 2006: 19. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H17REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H17REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>363</sup> JFC 2012c: 1. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>364</sup> SMRJ 2012a: 3. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>365</sup> SMRJ 2010: 26. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

verfügte und dem Hersteller passendes Personal vorschlug.<sup>366</sup>

Auch der Hersteller Nanyo bekam passende Standorte, rechtliche Informationen und potenzielle Geschäftspartner vorgeschlagen, die das andere bereits nach Thailand expandierte Partnerunternehmen durch seine vorherigen Kontakte kannte.<sup>367</sup> Der Markteinstieg war laut des Unternehmens dadurch deutlich reibungsloser.

In einer Umfrage der Vereinten Nationen hatten vierzig Prozent der KMU ein Joint-Venture mit lokalen/japanischen Firmen, wobei lokale Firmen sowohl bei KMU als auch bei Großunternehmen die priorisierte Wahl waren. In Entwicklungsländern tritt dies häufiger auf als in Industrieländern, u.a. wegen des Mangels an Informationen über die lokale Marktlage (FUJITA 1995: 255-256).

Nachdem der Markteinstieg geglückt ist, kann das Unternehmen zu einem passenden Zeitpunkt dann immer noch die Tochtergesellschaft aufkaufen und zu seinem hundertprozentigen Eigentum machen.<sup>368</sup>

FUJITA weist außerdem darauf hin, dass die Höhe des Eigenbesitzes zum Teil mit firmenspezifischen Vorteilen oder auch Bedingungen im Land in dem investiert wird, zusammenhängen (FUJITA 1995: 256). Hierzu seien zwei Beispiele genannt. In Singapur oder Hongkong gibt es von Seiten der dortigen Regierung keine Beschränkungen in diesem Bereich, weswegen vollständige Tochtergesellschaften häufig sind.<sup>369</sup>

In Indien oder Südkorea hingegen bestehen (rechtliche) Eigentumsbeschränkungen, wodurch hier mehr lokale Partner als Beteiligte an Unternehmensgründungen auftauchen. Die geringeren Unterschiede von Einzelinvestitionen gegenüber Joint-Ventures sind auch in weiteren Ländern wie zum Beispiel Taiwan zu sehen.<sup>370</sup>

Für Hongkong (90%) oder Südkorea (46,8%) lässt sich dieses Phänomen auch deutlich an der sehr unterschiedlichen Anzahl an Einzelinvestitionen anhand von Daten der SMRJ<sup>371</sup>

---

<sup>366</sup> JFC 2013: 24. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>367</sup> JFC 2013: 55.

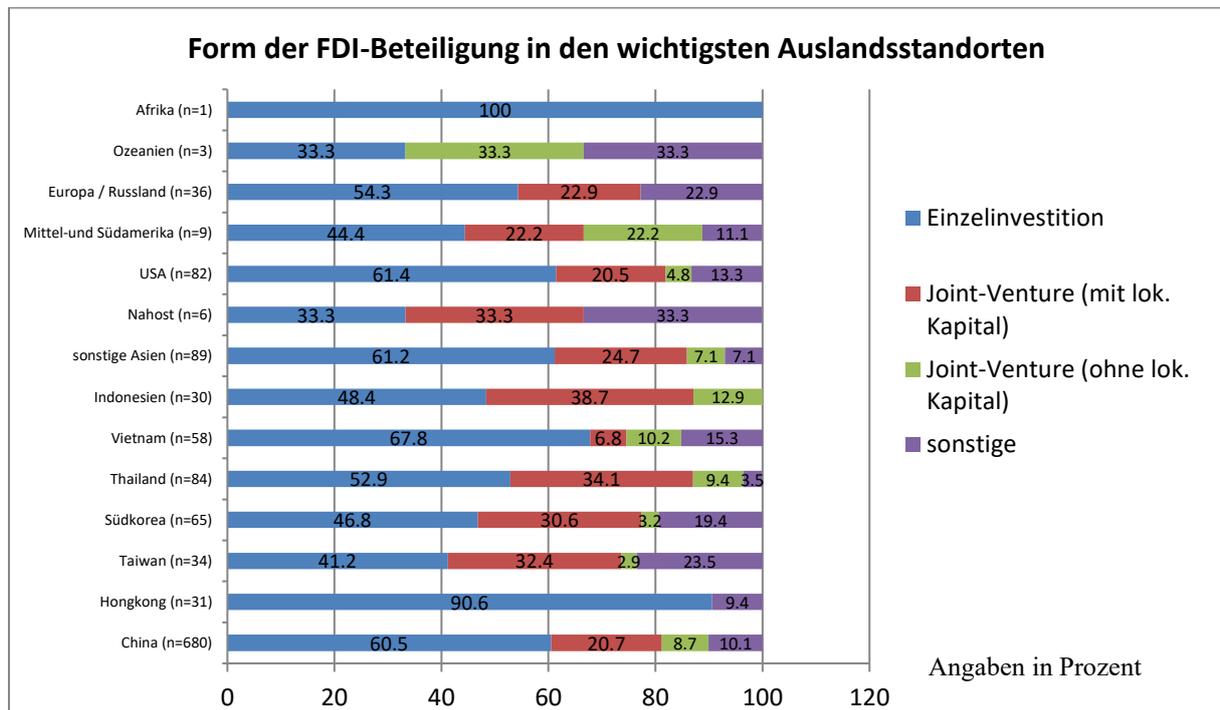
<sup>368</sup> Siehe JFC 2013: 24. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>369</sup> siehe zum Beispiel auch SMRJ 2016b: 12. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>370</sup> SMRJ 2016b: 12.

<sup>371</sup> SMRJ 2012b: 26. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-3..pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-3..pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

erkennen (Abbildung 29).



**Abbildung 29:** Form der FDI-Beteiligung in wichtigsten Auslandsstandorten

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2012b: 26

Häufig wurde die Form des Joint-Ventures zum Beispiel in Indonesien (38,7%), Thailand (34,1%) oder Taiwan (32,4%) zur Gründung eines Standorts genutzt.<sup>372</sup>

Was den Anteil der verschiedenen Beteiligungsformen bei Rückzügen von FDI angeht, zeigt sich, dass Joint-Ventures allerdings einen recht hohen Anteil haben im Vergleich zu Einzelinvestitionen.<sup>373</sup> Möglicherweise zeigt sich hier die größere Instabilität von Joint-Ventures gegenüber dem Management von Tochterunternehmen in Eigenregie, die durch auftretende Differenzen mit dem Joint-Venture-Partner entstehen kann.

### 8.2.5 Zielländer/-regionen

In welche Länder investieren japanische KMU am häufigsten? Was macht die Länder attraktiver als andere für eine Investition?

<sup>372</sup> SMRJ 2012b: 26.

<sup>373</sup> SMRJ 2006: 29. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H17REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H17REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Anfang der 1990er Jahre lag die Anzahl der Neugründungen in Asien leicht über der in Nordamerika oder Europa, allerdings ist der Anstieg von FDI bis 1995 fast ausschließlich den Investitionen in asiatische Länder zuzuordnen.<sup>374</sup> Auch danach war die Abnahme von FDI größtenteils an den Veränderungen in Asien zu erkennen. Der Anteil von KMU an diesen Neugründungen lag 1997 bei 11,1% (73 Neugründungen) und sank im Fiskaljahr 1998 auf 9,6% (29 Neugründungen).

In einer Umfrage im Jahr 2004 begründeten viele KMU die zukünftige Konzentration auf China mit dem wachsenden chinesischen Markt, Kostengründen oder dem Ausbau von Geschäftsbeziehungen. Damals war besonders die Region um Shanghai im Osten Chinas für die Unternehmen interessant, u.a. wegen der geographischen Nähe zu Japan und des niedrigen Lohnniveaus. Shanghai sticht hier wegen seines hohen Anteils an Stützpunkten mit Verkaufsfunktion heraus.<sup>375</sup>

Insgesamt investieren die japanischen Unternehmen überwiegend in Chinas Küstenregionen (ca. achtzig Prozent).<sup>376</sup> Schlüsselfaktoren für China waren die geographische Nähe zu Japan, das niedrige Lohnniveau sowie die große Anzahl an Arbeitskräften.

Weitere Länder, in denen wichtige Investitionen ins Auge gefasst wurden, waren besonders Hongkong, Vietnam und Thailand.

In einer Untersuchung von Tomohiro SEKI aus dem Jahr 2014 zu Auslandsinvestitionen von japanischen KMU in Thailand lagen die Höhepunkte der Gründungen laut der „Teikoku-Databank“ in den Jahren 1988, 1996 und 2007. Dabei lässt sich feststellen, dass von 2001 bis 2010 die Neugründungen auf einem sehr gleichmäßigen, höheren Niveau von ca. fünfzehn bis maximal 24 Unternehmen pro Jahr liegen.<sup>377</sup> Wenn man sich die insgesamt Veränderung der Anzahl an Tochterunternehmen von VG-KMU aus Statistiken der Agency (siehe Seite 78) in Erinnerung ruft (2001 ca. 2013 Unternehmen; 2009: 2869 Unternehmen), so kann man schon davon ausgehen, dass Thailand einen nicht unwesentlichen Anteil an der Zunahme der

---

<sup>374</sup> MITI 2000: 5. <https://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/kaigaizi/pdf/h2c400be.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

<sup>375</sup> SMRJ 2005: 6. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022). ; SMRJ 2010: 26. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>376</sup> SMRJ 2010: 26.

<sup>377</sup> SEKI 2014a: 113. [https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2013\\_OhnoPJ\\_Report\\_final\\_rev.pdf](https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2013_OhnoPJ_Report_final_rev.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.109-132.

Direktinvestitionen japanischer KMU des verarbeitenden Sektors hatte.

Über die Hälfte der Investitionen der befragten Unternehmen gründeten laut FUJII bis ungefähr 2012/13 ihre Standorte in der Volksrepublik China (54,6%).

Thailand (8,7%), Vietnam (7,4%) und Nordamerika folgten als weitere Regionen bzw. Länder.

<sup>378</sup> Dabei wird erneut deutlich, dass die Anzahl der Gründungen insgesamt ab den 2000er Jahren sichtbar zugenommen hat.

In einer Umfrage der SMRJ 2017 besaßen ca. 32,6% der KMU des verarbeitenden Gewerbes Auslandsniederlassungen. Die 1870 Unternehmen hatten zusammen 2442 Geschäftsstandorte, welches ähnlich wie in vorherigen Untersuchungen<sup>379</sup> einem Durchschnitt knapp über einer Niederlassung pro Unternehmen entspricht. <sup>380</sup> Von diesen Standorten befanden sich 86% in Asien, 8,2% in Nordamerika (USA, Kanada und Mexiko) und 3,2% in Europa und Russland (Abbildung 30).<sup>381</sup> 74 der 2442 Standorte befanden sich in Westeuropa, was zeigt, dass nur ein sehr geringer Anteil der Expansionspläne japanischer Kleinunternehmer diese Region als Ziel hat.

Insgesamt zeigt sich der Anteil Asiens an Auslandsinvestitionen robust bei über achtzig Prozent, der auch in früheren Umfragen mit KMU erreicht wurde.<sup>382</sup>

---

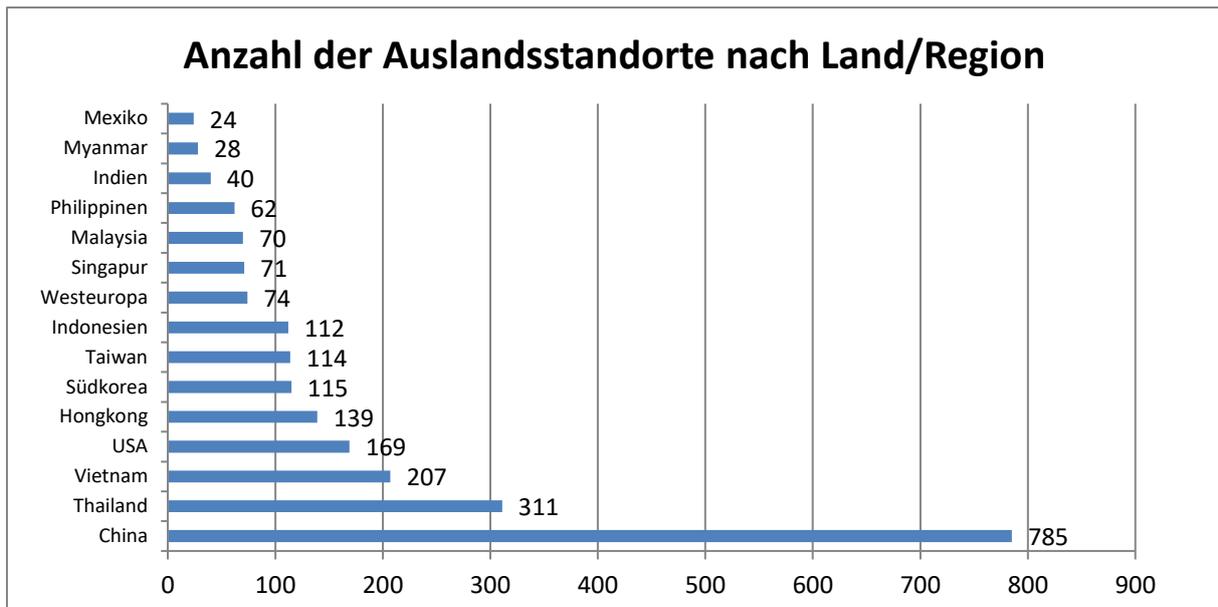
<sup>378</sup> FUJII 2013a: 8. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>379</sup> siehe SATO 2013: 12.

<sup>380</sup> SMRJ 2017: 43. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). ; SATO 2013: 12. [https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>381</sup> SMRJ 2017: 43.

<sup>382</sup> siehe z.B. JFC 2012d: 2.



**Abbildung 30:** Anzahl der Auslandsstandorte nach Land/Region

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2017: 44

In einer JETRO-Umfrage in der Region Kansai (um Kyôto und Ôsaka), die überwiegend (über 80%) KMU beantworteten, war China der mit Abstand am häufigsten genannte Markt, in dem man mit einem Büro vertreten war. Danach folgten Thailand, Vietnam, die USA und Taiwan. Dabei waren besonders die Marktgröße und das Wachstumspotenzial dort das Hauptargument in vielen Ländern.<sup>383</sup>

Hier lässt sich bereits feststellen, dass es zwischen den Jahren 2012 bis 2020 zumindest in den Umfragen zu keinen starken Veränderungen in der geographischen Orientierung der KMU gekommen ist.

### 8.2.6 Zukünftige Investitionen

Bezüglich zukünftiger Investitionen verzeichneten besonders Vietnam, Indien, Indonesien und Myanmar Zuwächse als wichtige Standorte. Zwar ist der Anstieg in Länder wie China oder Thailand, in denen bereits viele KMU Standorte haben, nicht so groß wie die bereits vorhandene Anzahl an gegründeten Gesellschaften, allerdings ist zum Beispiel China weiterhin das Land mit den meisten wichtigen Standorten.<sup>384</sup> Laut einem Bericht der JETRO

<sup>383</sup> JETRO 2020: 17 ; 21. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>384</sup> SMRJ 2017: 48. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

2014 hat sich die Anzahl der Firmen, die China Richtung der ASEAN-Staaten verlassen erhöht, wovon besonders Vietnam, Thailand oder Indonesien profitieren.<sup>385</sup>

KMU, die in Vietnam investiert hatten, berichteten etwas seltener von schlecht laufenden Geschäften als KMU mit Investitionen in China oder Thailand. Demgegenüber kamen von dort allerdings auch am wenigsten reibungslose Berichte im Vergleich mit den beiden anderen genannten Ländern.<sup>386</sup>

Einige KMU setzen bei der Wahl ihrer Auslandsstandorte auch auf das Konzept „China Plus One“ oder auch manchmal einfach „Plus One“, was schlicht besagt, dass Unternehmen ihr Geschäft diversifizieren, um Risiken zu minimieren und dafür mindestens einen weiteren Standort neben China aufbauen. Darunter fallen Länder der ASEAN-Region wie zum Beispiel Thailand (SEKI 2014a: 110-111; TAKAHASHI 2017: 15).

Westliche Industrieregionen wie Westeuropa oder die USA legten auch zu, während Afrika oder manche Länder Südamerikas weiter keine große Rolle spielen. Indien lag in der Umfrage nicht unter den Top 10 bei den wichtigsten Standorten, konnte aber in der Frage nach den zukünftig wichtigen Regionen einen Platz unter den ersten sechs belegen. Hauptgrund für die Orientierung in Länder wie Indien ist das enorme Wachstumspotenzial und die Marktgröße dieser Volkswirtschaften.<sup>387</sup>

Auf die Frage, auf welche Wirtschaftsregionen/räume sich die bereits international aktiven Firmen in Zukunft konzentrieren wollen (Abbildung 31), war zwar ein Hauptteil noch unentschlossen oder gab keine konkrete Antwort, aber viele nannten die Wirtschaftsgemeinschaft AEC (ASEAN Economic Community)<sup>388</sup> (SMRJ 2017: 120). Zu ihr gehören Malaysia, Indonesien, Singapur, Brunei, Thailand, die Philippinen sowie Vietnam, Laos, Myanmar und Kambodscha. Die ehemals als „Europäische Wirtschaftsgemeinschaft“ (ôshû keizai kyôdôtai) bezeichnete Europäische Union lag deutlich hinter weiteren Regionen und Freihandelsabkommen. Auch bei noch nicht international agierenden KMU aus Japan lag

---

<sup>385</sup> SMRJ 2016b: 14. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>386</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 10. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>387</sup> SMRJ 2017: 58-59.

<sup>388</sup> SMRJ 2017: 120.

der europäische Wirtschaftsraum weit hinten und konnte nicht mit dem Handelsabkommen TPP (Trans-Pacific Partnership) oder der AEC mithalten.

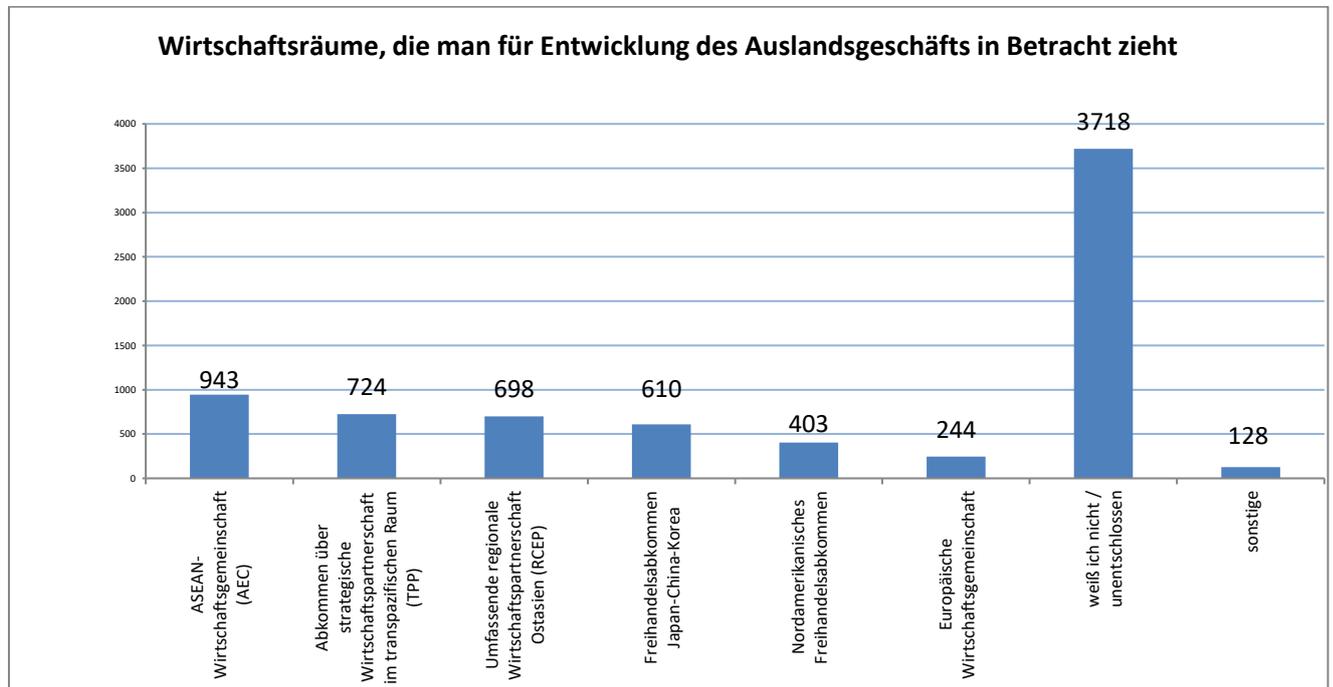


Abbildung 31: Wirtschaftsräume für Auslandsgeschäft

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2017: 120

### 8.3 Organisations- und Koordinationsaspekte

Eine zusätzliche Belastung, die auf KMU zukommt, die im Ausland investieren oder investieren wollen, ist der Aufwand an Organisation und Koordination der Unternehmensaktivitäten. Sei es die Organisation und Kontrolle der Angestellten im Ausland oder das Management der Tochtergesellschaft generell (SAUERMOST u. BOZOYAN 2014: 7).

FUJITA (1995: 261) hebt allerdings auch die möglichen Vorteile der Organisationsstruktur von KMU hervor, die bei flexibler Handhabung des Managements Kostenvorteile haben können. Auch KMU selbst sind zum überwiegenden Anteil der Meinung, in diesem Bereich des flexiblen Handelns Vorteile gegenüber der Konkurrenz zu besitzen.

In den folgenden Abschnitten soll genauer dargestellt werden, wer die Tochterunternehmen verwaltet und ob sich der Managementstil gegenüber der japanischen Muttergesellschaft unterscheidet oder einer ähnlichen Philosophie folgt.

### 8.3.1 Führung und Verwaltung der Auslandsunternehmen

Bei der Frage, wer die Tochtergesellschaft im Ausland führt, zeigt sich, dass erneut die Unternehmensgröße darauf Einfluss hat. Festzuhalten ist zunächst, dass die meisten KMU auf eine interne Besetzung/ Koordination setzen. Sei es der Manager des Mutterunternehmens höchstpersönlich oder Mitarbeiter, die schon zuvor im Unternehmen tätig waren.

Mit steigender Firmengröße war zwar seltener der Manager selbst verantwortlich, aber die Lösung durch interne Mitarbeiter nahm insgesamt zu im Vergleich zu sehr kleinen KMU, bei denen zu fast 50% der Manager die Verantwortung trug<sup>389</sup> (siehe Abbildung 32 unten).

Dies könnte einerseits damit zu erklären sein, dass es bei weniger als 20 Mitarbeitern schlicht kaum genug Führungspersonal in den betreffenden Betrieben gibt, die das Auslandsgeschäft verwalten könnten. Andererseits könnte es auch dadurch beeinflusst sein, dass in der Umfrage einige KMU, die nicht dem verarbeitenden Sektor angehören, teilnahmen und dort die Verwaltung noch zentraler vom Chef abhängt. Dagegen kann der Manager eines mittelgroßen Unternehmens die Aufgabe der Verwaltung dann zunehmend leichter an eine andere geeignete Führungskraft im Unternehmen abgeben.

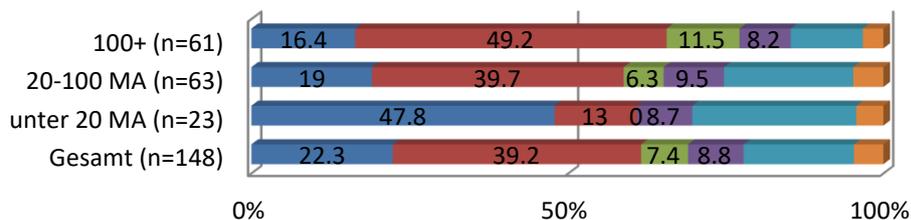
Eher wenige Unternehmen stellten für die Verwaltung der Tochtergesellschaft extra eine neue Führungskraft ein. Ebenso selten übernahm ein Mitarbeiter eines etwaigen Joint-Venture-Partners diese Aufgabe. Bei Kleinstunternehmen suchten 26% vor Ort nach einer Person, die dort die Verantwortung übernahm. Dieser Anteil sank mit zunehmender Firmengröße.<sup>390</sup>

---

<sup>389</sup> FUJII 2013a: 9-10. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>390</sup> FUJII 2013a: 10.

## Lokale Führungskraft der Tochtergesellschaft



	Gesamt (n=148)	unter 20 MA (n=23)	20-100 MA (n=63)	100+ (n=61)
■ Manager selbst	22.3	47.8	19	16.4
■ Führungskräfte und Mitarbeiter des neuen Unternehmens, die vor der Investition beschäftigt waren	39.2	13	39.7	49.2
■ Direktoren und Mitarbeiter des neuen Unternehmens, die ins Ausland entsandt werden	7.4	0	6.3	11.5
■ Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter des Joint-Venture-Partners	8.8	8.7	9.5	8.2
■ Vor Ort rekrutierte Personen	17.6	26.1	20.6	11.5
■ andere	4.7	4.3	4.8	3.3

Abbildung 32: Lokale Führungskraft der Tochtergesellschaft

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 10

Anmerkung 1) Die Verantwortung des lokalen Managements bezieht sich auf die Person, die normalerweise die Fabrik oder den Laden vor Ort leitet.

Ein Beispiel für eine starke Lokalisierung der Verwaltung der Tochterunternehmung stellte OIKAWA in einem Aufsatz dar. Ein Medizingerätehersteller aus Nagasaki besetzte in seiner Tochterfirma in China fast alle Abteilungsleiterposten mit chinesischen Mitarbeitern, während nur ein japanischer Mitarbeiter die Rolle des Managers innehatte. Dieser orientierte sich allerdings stärker an den Vorschlägen seiner lokalen Mitarbeiter und in der Regel griff die Zentrale in Japan nicht in den Betrieb ein. Der Autor sah hier bereits eine beginnende Dezentralisierung der Machtstrukturen (OIKAWA 2010: 107-108).

Bei der Vergabe der weiteren Aufgaben im Betrieb der Auslandsvertretung setzte Igarashi Electric Works zum Beispiel wegen der vorwiegend ausländischen Kunden auch mehr auf ausländische Mitarbeiter, außerhalb Chinas sogar ausschließlich. Die Anzahl der Japaner von drei Personen bei Auslandsunternehmungen in sechs verschiedenen Ländern war

dementsprechend überschaubar.<sup>391</sup>

Trotzdem gab die Zentrale in Japan weiter die Unternehmensstrategie vor und veranstaltete regelmäßige Meetings mit den jeweiligen Standorten, um die nächsten Schritte abzusprechen und Ziele transparent für alle zu vermitteln. Bezüglich der Kommunikation mit Kunden im Ausland äußerte sich Daiichi Institution Industry ähnlich und verwies auf die nötige Flexibilität bei Versetzungen ins Ausland, weswegen die Nationalität an sich nur eine untergeordnete Rolle spielt bei der Auswahl der Mitarbeiter. So besetzten sie auch höhere Positionen wie zum Beispiel den Leiter der Einkaufsabteilung mit einem chinesischen Mitarbeiter.<sup>392</sup>

Andere Fallbeispiele zeigen auch, dass manche KMU bereits auf dem Weg sind, ein Geflecht aus mehreren Tochterfirmen zu gründen, die teilweise schon von einer Auslandstochter verwaltet und geführt werden. MIKI verwendete hier den Begriff „Enkelfirma“ („mago-gaisha“) (MIKI 2007: 12).

In diesem Fall war der thailändische Ableger des Unternehmens zu einhundert Prozent in Besitz der malaysischen Tochterfirma (= indirekte Auslandsinvestition) und dementsprechend reisten Direktoren des Unternehmens regelmäßig nach Thailand, um die Geschäftstätigkeiten vor Ort zu koordinieren. Der Chef des Unternehmens nannte diese Form der Entscheidungsfindung, bei der sich das obere Management versammelt „virtuelle Zentrale“ (bâcharu honsha). Ein weiterer Aspekt der Annäherung an Ablaufprozesse großer internationaler Firmen war auch die Umstellung der allgemeinen Geschäftssprache auf Englisch für die Organisation zwischen den Produktionsstätten, was für KMU ungewöhnlich sei (MIKI 2007: 16).

### **8.3.2 Managementstil und Auswirkungen auf die Ausbildung vor Ort**

Bei der Organisation des Betriebs vor Ort können japanische KMU auf verschiedene Managementmethoden zurückgreifen, die sie bereits in der japanischen Zentrale anwenden.

---

<sup>391</sup> JFC 2013: 22, 24. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>392</sup> JFC 2013: 24-25 ; 38.

Ein Beispiel dafür ist die sogenannte „5S“-Methode zur Gestaltung der Arbeitsumgebung, welches sich aus den fünf japanischen Begriffen „seiri“ (Selektieren), „seiton“ (Systematisieren), „seiso“ (Säuberung), „seiketsu“ (Standardisieren) und „shitsuke“ (Selbstdisziplin) zusammensetzt. In einer Untersuchung der Organisation von Auslandsbetrieben von japanischen KMU in Malaysia setzten mehrere der befragten Unternehmen diese Methodik in ihren Fabriken ein, um die ausländischen Mitarbeiter anzuleiten. Eine weitere Methode, die einige japanische Unternehmen auch in ihren malaiischen Standorten einführten war „Hô-Ren-Sô“ (hôkoku- berichten / renraku- informieren / sôdan- konsultieren) (TERAZAWA u. HIRONAKA 2013: 74,76-77).

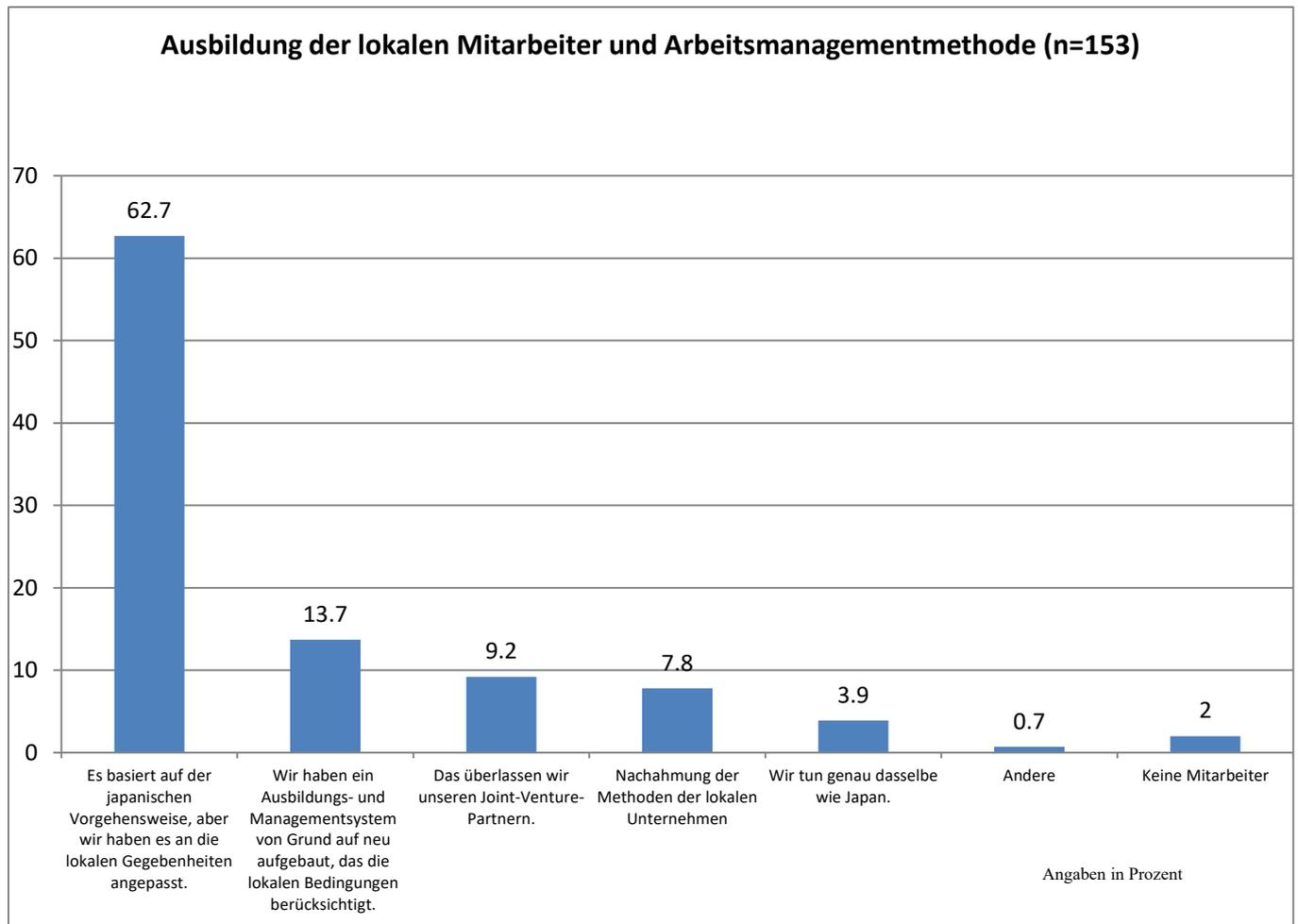
Aber wie verbreitet ist die Anwendung solcher Methoden in den Auslandsstandorten?

Auf die Frage, ob der Verwaltungsstil oder der Umgang mit den Mitarbeitern sich im Vergleich zum Inlandsgeschäft geändert habe, antworteten in einer Umfrage 62,7%, dass man auf dem japanischen Stil<sup>393</sup> aufbaue und an die Bedingungen im Ausland anpasse. 13,7% bauten eine völlig neue Handhabung ein, während nur etwa 4% einen identischen Stil wie in Japan führten (siehe Abbildung 33).<sup>394</sup>

---

<sup>393</sup> Zu weiteren Maßnahmen der Arbeitsorganisation siehe zum Beispiel TERAZAWA u. HIRONAKA 2013: 73-80.

<sup>394</sup> FUJII 2013a: 11. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).



**Abbildung 33: Ausbildung der lokalen Mitarbeiter und Arbeitsmanagementmethode**

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 11

Dass ein Großteil der japanischen KMU die bewährten Charakteristika der heimischen Organisation auch im Ausland fortführen möchte, ist keine Überraschung. Auch eine Umfrage der JFC zeigte einen sogar noch weiter zunehmenden Trend, das Personal nach japanischem Stil zu verwalten ab den 2000er Jahren oder es zumindest als Ausgangsbasis zu nutzen (siehe Abbildung 34).<sup>395</sup>

Ein Grund für diese Entwicklung könnte der Abbau von Beschränkungen bei den Unternehmensbeteiligungen an gegründeten Tochterunternehmen in einigen asiatischen Entwicklungsländern sein. Dadurch steigt die Anzahl an hundertprozentigen Tochterfirmen und der Stil der japanischen Muttergesellschaften wird klarer durchgesetzt.

<sup>395</sup> TANGE 2015b: 13-14. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Allerdings ergab TANGES Analyse keine Korrelation von Anwendungsquoten und Gründungsjahr. Ein anderer Grund könnte in der gesammelten internationalen Erfahrung liegen, die KMU zunehmend in den letzten Jahren gesammelt haben und in denen sich der japanische Stil als bester Ansatz herauskristallisiert haben könnte.<sup>396</sup>

Trotzdem bleibt die Frage nach der Zunahme des japanischen Verwaltungsstils noch nicht vollständig beantwortet.

	japanisch	lokal	Gesamtanzahl
1989	46,4%	53,6%	28
1990-1994	65,6%	34,4%	32
1995-1999	57,5%	42,5%	40
2000-2004	69,5%	30,5%	59
2005-2009	75%	25%	44
2010-..	79,1%	20,9%	43
gesamt	67,1%	32,9%	246

Abbildung 34: Arbeitsverwaltungsmethode im Zeitverlauf 1989-2010+

Quelle: eigene Darstellung nach TANGE 2015b: 14

## 8.4 Hindernisse und Probleme im Betriebsablauf

Als letzten Bereich des Kapitels über den Betrieb der Tochterunternehmungen sollen auftretende Schwierigkeiten untersucht werden.

### 8.4.1 Sprache und Kultur als Barriere

Sprachkenntnisse sind für viele KMU ein nicht unwesentliches Problem in Bezug auf Auslandsinvestitionen.<sup>397</sup> Dies betrifft zum Beispiel die japanischen Mitarbeiter, die mit der Tochterunternehmung in Kontakt treten sollen.

Die Unternehmen sind sich der Schwierigkeiten mit Fremdsprachen bei den eigenen Mitarbeitern bewusst und versuchen dies auf verschiedene Art und Weise anzugehen. Der Hersteller Igarashi Electric Works zum Beispiel ließ alle Mitarbeiter Vorträge in englischer Sprache halten und führte Englischunterricht ein, um den Respekt vor der Sprachbarriere

<sup>396</sup> TANGE 2015b: 14.

<sup>397</sup> FUJII 2013a: 5. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

abzubauen. Ein anderes KMU dagegen stellte schon bei der Einstellung hohe Anforderungen an die Sprachfähigkeiten der Bewerber (mindestens drei Sprachen), was angeblich viele japanische Bewerber abschreckte. Teilweise stammen Ideen zur Förderung der Fremdsprachenkenntnisse der Mitarbeiter auch von den Mitarbeitern selbst, wie in einer chinesischen Tochterfirma eines KMU aus Niigata. Der Vorschlag für eine firmeninterne Englischschule wurde positiv aufgenommen und ca. die Hälfte der Mitarbeiter lerne freiwillig dort. Das Unternehmen übernahm dabei einen Teil der Kursgebühren.<sup>398</sup>

Manche Unternehmen versuchten in umgekehrter Form, die ausländischen Mitarbeiter mit der japanischen Sprache vertraut zu machen.

Eine Firma für Elektronikteile mit Auslandsstandort in Vietnam plante dafür Japanischunterricht für die Mitarbeiter vor Ort mithilfe eines lokalen Japanischlehrers, um die Kommunikation mit den Arbeitern der Mutterfirma zu vereinfachen.<sup>399</sup>

Dass kulturelle oder sprachliche Differenzen ernstzunehmende Probleme verursachen können, zeigt die Tatsache, dass diese in manchen Fällen bis zum Rückzug aus dem Land führten. Ein Bericht der SMRJ erwähnte Kommunikationsprobleme mit chinesischen Mitarbeitern, die dazu geführt haben sollen. Teilweise hält die Sorge vor Problemen in diesem Bereich auch Unternehmen von einer Auslandsinvestition ab.<sup>400</sup> In einer Untersuchung von Direktinvestitionen japanischer KMU in Malaysia wurde die Schwierigkeit der Kommunikation mit Mitarbeitern per Dolmetscher angesprochen, was zu Missverständnissen und letztendlich auch zu Misstrauen zwischen beiden Seiten führen könne (TERAZAWA u. HIRONAKA 2016: 72). In Ländern wie Malaysia mit vielen verschiedenen Ethnien wird die richtige Handhabung der verschiedenen Arbeitskulturen (z.B. bezüglich des Umgangs mit Fehlern, Pünktlichkeit etc.) eine Herausforderung.

Als risikobehaftet werden manche Zielregionen auch wegen ihrer relativ großen „kulturellen Distanz“ in Bezug auf Geschäftspraktiken, Bräuche oder Religion angesehen. Beispielsweise wurden Indonesien und Indien hier sehr risikoreich eingeschätzt, was möglicherweise auf den

---

<sup>398</sup> JFC 2013: 25 ; 38 ; 49. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>399</sup> JFC 2013: 64.

<sup>400</sup> SMRJ 2010: 26. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

hohen Anteil an Muslimen und/oder Hindus im Land zurückzuführen sein könnte, so ein Bericht der SMRJ zum Risikomanagement von KMU.<sup>401</sup>

Einen weiteren Aspekt der „kulturellen Distanz“ betrifft die Arbeitseinstellung, die sich auf verschiedene Weise für die KMU in der Praxis zeigt. Zum Beispiel könne man ausländische Mitarbeiter durch eine stärker leistungsorientierte Entlohnung motivieren, während die japanischen Mitarbeiter es angeblich eher bevorzugten, „durchschnittlich“ behandelt zu werden, wie ein Hersteller von Förderliften für die Industrieproduktion berichtete.<sup>402</sup> Ob diese Beobachtung einerseits der Realität entspricht und andererseits auf andere Unternehmen übertragbar ist, sei durchaus in Frage gestellt. Möglicherweise lässt sich das Verhalten der japanischen Mitarbeiter eher mit dem Senioritätsprinzip verbinden und erklären, aber ohne weitere Belege für dieses Phänomen bleibt es schwierig, diese Beobachtung zu bewerten.

Mit anderen Aspekten wie der Pünktlichkeit der Arbeiter gingen die Unternehmen teilweise sehr unterschiedlich um. Während ein Unternehmen seine Mitarbeiter nach dreimaligem unerlaubtem Fehlen feuerte, motivierte ein anderes Unternehmen in Malaysia seine Mitarbeiter durch die Erhöhung des Monatslohns bei Pünktlichkeit (TERAZAWA u. HIRONAKA 2013: 81).

Insgesamt sind Kultur und Sprache nicht zu unterschätzende Faktoren während des Betriebs der Auslandsniederlassungen. Besonders für KMU, die ihre ersten Erfahrungen in diesem neuen Umfeld machen, ist häufig ein längerer Lernprozess nötig, um die Mitarbeiter effektiv zu verwalten und qualifizierte Arbeiter im Unternehmen zu halten. Weitere auftretende Schwierigkeiten werden im nächsten Abschnitt betrachtet.

#### **8.4.2 Weitere Probleme im Personalbereich**

Einige KMU betonten auch den Versuch, die Behandlung und Erwartungshaltung an die ausländischen Mitarbeiter anzugleichen, was sich positiv auf das Vertrauen der Mitarbeiter auswirken sollte. Eine unterschiedliche Rollenverteilung der thailändischen und japanischen Mitarbeiter gebe es aber trotzdem, was die Aufgaben angeht. Die japanischen Mitarbeiter

---

<sup>401</sup> SMRJ 2016b: 18. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>402</sup> JFC 2013: 39. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

übernahmen Verhandlungen und andere Bereiche, die mit japanischen Kunden zu tun hatten, sowie die Qualitätskontrolle und technische Beratungen. Den thailändischen Mitarbeitern wiederum sollte durch ihre lokalen Kollegen die Unternehmenspolitik vermittelt werden.<sup>403</sup>

Bezüglich der Verbesserung der Qualitätskontrolle erzielte man auch in China teilweise Erfolge durch die Entsendung japanischer Experten, die technische Beratung oder die Ausbildung der Mitarbeiter übernahmen.<sup>404</sup>

Ein weiteres Problem betrifft die Fluktuation der lokalen Mitarbeiter (SEKI 2014b: 65).

Daiichi Institution Industry machte ebenfalls in China die Erfahrung, dass die Loyalität der chinesischen Arbeiter sehr schwankend war und die gerade angesprochene Entlohnung sehr sensitiv wahrgenommen wurde. Eine entsprechend höhere Fluktuation der Arbeiter war die Folge. Hier stellt sich gerade für KMU mit wenig Spielraum beim Gehalt die Frage, wie man Arbeiter langfristig an das Unternehmen binden kann, gerade wenn bei der Einstellung schon viel Wert auf eine Bindung an die Firma von mindestens fünf Jahren angestrebt wird.<sup>405</sup> Grundsätzlich böten Chinas Universitäten aber eine große Menge an gut ausgebildeten Ingenieuren, was einige Unternehmen positiv stimmte.<sup>406</sup>

Ähnlich schwer fällt es den KMU im Managementbereich, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, wenn diese ein höheres Gehalt verlangen und dann im Zweifel das Unternehmen verlassen.<sup>407</sup>

Vereinzelt gab es auch Stimmen, die davon berichteten, dass „die Vorstellungen über das Geschäft zwischen den einheimischen Managern und der japanischen Seite nur schwer zu vereinbaren waren“.<sup>408</sup>

Zu ähnlichen Ergebnissen kam auch VACHANI (2005: 432-433), der andeutete, dass es u.a.

---

<sup>403</sup> JFC 2013: 56-57.

<sup>404</sup> SMRJ 2005: 4-5. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>405</sup> JFC 2013: 39. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>406</sup> SMRJ 2005: 3.

<sup>407</sup> SMRJ 2016a: 18. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/gaiyou\\_houkoku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/gaiyou_houkoku.pdf)

(letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>408</sup> SMRJ 2017: 72; Übers. d. Verf. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

auch mit der Erwartungshaltung der japanischen Manager zusammenhängen könnte, die eine andere Qualität der Arbeitsleistung von japanischen Mitarbeitern gewöhnt sind.<sup>409</sup>

Aber auch die Sicherung von Führungskräften bereitet KMU im Ausland Schwierigkeiten und ist einer der Hauptgründe, warum diese Unternehmen teilweise ihr Geschäft im Ausland aufgeben.<sup>410</sup>

In einer Umfrage der Japan Finance Corporation zur Verfügbarkeit von Personal für die Ausweitung des Firmengeschäfts ins Ausland, gaben zwar fast zwei Drittel der Befragten an, über Personal dafür zu verfügen. Allerdings reiche es (von der Menge) nicht aus. Nur ca. 15 Prozent gaben an, über genügend Personalressourcen zu verfügen. Dieser Mangel führe zu Koordinationsproblemen zwischen Mutterfirma und Tochtergesellschaft bei ihren Geschäftsaktivitäten, was schlussendlich auch die Erzielung von Umsätzen und Gewinnen negativ hemmt.<sup>411</sup>

Auch Konflikte mit den Arbeitern haben eher zugenommen.<sup>412</sup>

Als ein drohendes Problem in der Zukunft sah ein Unternehmen in Vietnam die starken Lohnunterschiede zwischen den vietnamesischen Arbeitern und dem (japanischen) Führungspersonal an, die teilweise das Neunfache an Gehalt verdienten.<sup>413</sup> Dies zeigt, dass die Ausnutzung der lokalen Löhne auch Konfliktpotenzial beinhaltet, was den Unternehmen bewusst zu sein scheint. Ein Unternehmen versuchte die Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten innerhalb der Tochtergesellschaft mittels eines Bewertungssystems transparenter zu machen und so die Mitarbeiter zu motivieren (TERAZAWA u. HIRONAKA 2013: 78).

Zusätzlich wurden einige Arbeitsbedingungen bei japanischen Unternehmen (nicht nur bei KMU) wie Lohnhöhe, die Anzahl des bezahlten Urlaubs oder die Möglichkeiten zur Beförderung zum Teil deutlich schlechter bewertet als bei Unternehmen aus den USA oder Europa (SONODA u. KISHI 2013: 25-26).

---

<sup>409</sup> VACHANI 2005: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.03.002> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>410</sup> JFC 2015: 3. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings150127.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings150127.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>411</sup> JFC 2013: 9. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>412</sup> SMRJ 2017: 61. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>413</sup> JFC 2013: 65.

In einer weiteren Umfrage der JFC wurde auch die Sicherung lokaler Vertriebspartner als Problem genannt.<sup>414</sup> Die Bedeutung vorhandener Auftraggeber oder Verkaufspartner im Vergleich zu nicht-internationalen KMU lässt sich auch daran erahnen, dass 85% der international agierenden KMU in einer Umfrage einen solchen Partner besaßen, während inländisch-orientierte Betriebe diese nur zu etwas mehr als einem Viertel hatten.<sup>415</sup>

So ergab auch eine Umfrage der SMRJ, dass die Erschließung und Sicherung von Vertriebspartnern das größte Problem im Verkaufs- und Betriebsbereich war, unabhängig von der Herkunft des Partners.<sup>416</sup> Dazu gehören zum Beispiel auch Aufgaben wie die Sammlung von Kundeninformationen oder die Verwaltung des Vertriebsnetzes, was häufig Ressourcen benötigt, die die Möglichkeiten von KMU überschreiten. Insgesamt sind KMU in den Bereichen der Anwerbung von qualifiziertem Personal vor Ort und den gerade genannten Punkten gegenüber Großunternehmen klar im Nachteil.<sup>417</sup>

Tendenziell bereiten den kleinen und mittelgroßen Betrieben im Ausland eher innerbetriebliche Gründe (Verwaltung von ausländischen und japanischen Arbeitskräften, Lohnunterschiede, Mitarbeiterfluktuation, Arbeitsqualität, Personalmangel oder Verwaltung des Vertriebs) Probleme. Äußere Faktoren wie Produktnachfrage oder Lohnentwicklung haben zwar auch Einfluss, aber der Anteil an innerbetrieblichen Schwierigkeiten überwog in einer JFC-Umfrage.<sup>418</sup>

## **9 Folgen und Zukunft der Auslandsinvestitionen**

### **9.1 Ergebniseinschätzung der FDI-Aktivitäten**

#### **9.1.1 Bewertung des Finanzergebnisses**

Das Ergebnis von Auslandsinvestitionen lässt sich auf verschiedene Weise beurteilen. Ein erster Ausgangspunkt soll hier die Bewertung des finanziellen Ergebnisses aus Sicht

---

<sup>414</sup> KAKINUMA u. HIGASHIDA 2016: 36.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>415</sup> JFC 2012a: 8. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>416</sup> SMRJ 2012b: 28. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-3..pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-3..pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

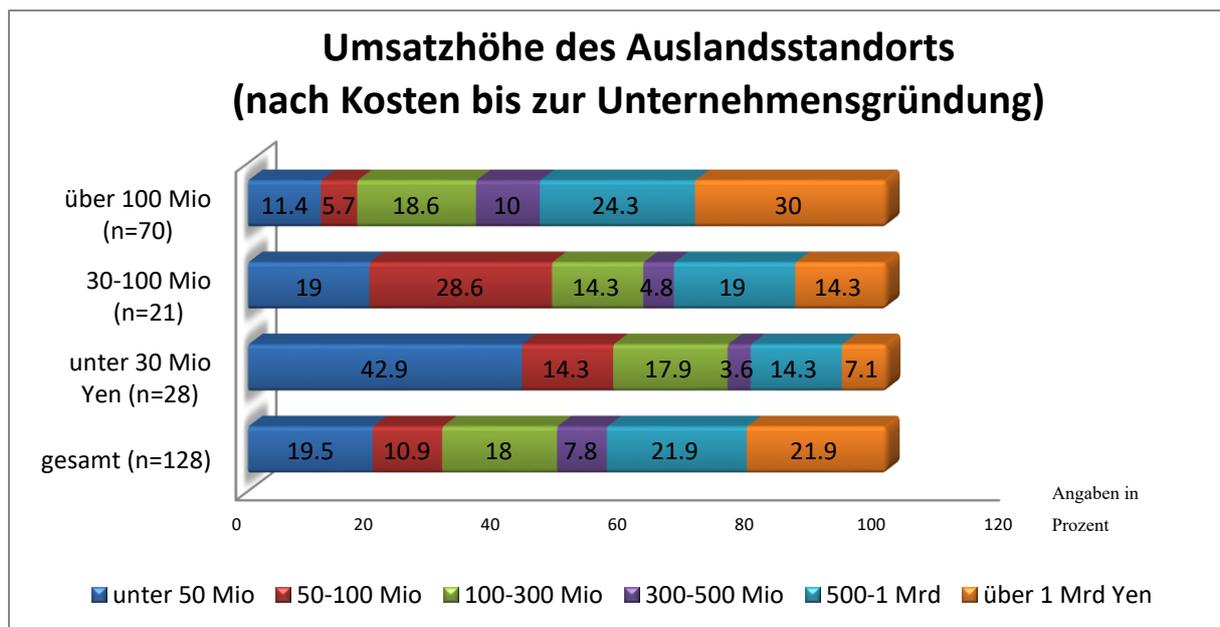
<sup>417</sup> VACHANI 2005: 433-434. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.03.002> (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>418</sup> JFC 2015: 3. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings150127.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings150127.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

japanischer KMU sein.

Interessant war dabei die Beobachtung (siehe Abbildung 35), dass es einige Unternehmen gab, die verhältnismäßig wenig Geld investierten, dafür recht hohe Umsätze erzielten. (7,1% über eine Milliarde Yen) Dabei ergab sich auch ein Zusammenhang von größeren Investitionen und damit einhergehenden Umsatzhöhen.<sup>419</sup> Von Umsatzanstiegen und besseren Betriebsgewinnspannen in ihrer Firmenbasis nach ihrer Expansion nach Ostasien Anfang der 1990er Jahre berichteten auch viele KMU laut KUBOTA. Beachtlich ist dabei, dass selbst die Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Expansion unter stagnierenden oder fallenden Zahlen litten, ihr inländisches Firmenergebnis verbessern konnten und somit auch hier die Investition scheinbar einen positiven Effekt bewirkt hat.<sup>420</sup>

Von ähnlichen positiven finanziellen Auswirkungen der Direktinvestitionen berichteten 56% der 1212 antwortenden KMU mit FDI-Erfahrung und bestätigten einen Zuwachs ihrer Gewinne.<sup>421</sup>



**Abbildung 35: Umsatzhöhe des Auslandsstandorts im Vergleich zu Gründungskosten**

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 12

Anmerkungen zur Abbildung: Umsatz des Auslandsstandorts des letzten Jahres

1) Gesamtkosten für Ausrüstung und Betriebskapital bis zur Gründung des Unternehmens

<sup>419</sup> FUJII 2013a: 11-12. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>420</sup> KUBOTA 2007: 50. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>421</sup> SATO 2013: 9. [https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.5-20.

2) Manche Unternehmen machten keine Angaben zu Kosten der Unternehmensgründung, dadurch entspricht die Summe der Werte nach Größe nicht dem Gesamtwert n.

Durchschnittlicher Umsatz: Gesamt: 766,91 Mio. Yen / unter 30 Mio. Yen Kosten = 373,87 Mio. / 30-100 Mio. Yen Kosten = 411,56 Mio. Yen / über 100 Mio. Yen Kosten = 987,76 Mio. Yen Umsatz

Bezüglich der zu Beginn angepeilten Umsätze antworteten einige der befragten KMU in der gleichen Umfrage zu fünfzig Prozent, dass sie das Umsatzziel erreicht hätten.

Bei den Unternehmen, die ihr Umsatzziel nicht erreicht hatten, hatten knapp vierzig Prozent ihren Auslandsstandort erst vor weniger als einem Jahr gegründet, was darauf hindeutet, dass es Zeit braucht, bis der Umsatz die angepeilte Höhe erreicht. Im Schnitt dauerte es bei den erfolgreichen KMU ca. 3 ½ Jahre, bis dies der Fall war. Andererseits gab es auch viele KMU, die ihr Umsatzziel auch nach mehr als fünf Jahren nicht erreicht hatten. (35,2%)<sup>422</sup> Es ist also durchaus denkbar, dass Unternehmen mit sehr jungen Investitionen im Laufe der Zeit ihre geplanten Umsatzziele noch erreichen werden.

Bezüglich des Erreichens der Gewinnschwelle meldeten in einer Umfrage der SMRJ über Investitionen in China knapp unter siebzig Prozent der befragten Unternehmen innerhalb von drei Jahren nach der Gründung Gewinne. Für eine überraschend hohe Anzahl an Unternehmen (29,5%) amortisierte sich die Investition aber auch nach über zehn Jahren nicht.<sup>423</sup>

Auch bezüglich der Auswirkungen der Auslandsdirektinvestitionen auf den Umsatz des japanischen Standorts war die Rückmeldung überwiegend positiv. Von den KMU der verarbeitenden Industrie meldeten 38,9% eine Zunahme der Umsätze fünf Jahre nach der Investition, während 13,7% von einer negativen Entwicklung berichteten. Gründe für diese positive Entwicklung sei die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (u.a. die Kostensenkungen) sowie, dass durch die Verlagerung der Massenproduktion ins Ausland die japanische Zentrale sich auf Produkte mit höherer Wertschöpfung konzentrieren könne.<sup>424</sup>

Somit lässt sich bezüglich des finanziellen Erfolgs ein zwiegespaltenes Fazit ziehen. Auf der einen Seite erreichen einige KMU in einem überschaubaren Zeitraum ein positives Finanzergebnis und die Erreichung ihrer Umsatzziele und auch der inländische Standort

---

<sup>422</sup> FUJII 2013b: 61. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>423</sup> SMRJ 2005: 58-59. [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>424</sup> JFC 2012d: 3. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics\\_no47\\_1206.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_no47_1206.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

vermeldet deutlich öfter eine positive Entwicklung der Geschäftszahlen.

Auf der anderen Seite hat allerdings auch ein nicht kleiner Teil der Unternehmen große Schwierigkeiten, seine finanziellen Ziele zu erreichen, womit sich die Frage aufdrängt, wie lange diese Unternehmen die Investition weiter fortführen wollen und können.

### **9.1.2 Allgemeine Bewertung der Direktinvestition**

Dementsprechend positiv fiel dann auch die Einschätzung des FDI-Engagements aus. Knapp über vierzig Prozent gaben an, dass ihre Erwartungen erfüllt wurden, 17% sogar übertroffen. Knapp über ein Viertel antwortete aber auch, dass ihre Erwartungen nicht erfüllt wurden.

Gerade größere KMU (über 20 Mitarbeiter) waren häufig zufrieden (ca. sechzig Prozent und mehr), während sehr kleine KMU eher seltener (ca. ein Drittel) mit dem Ergebnis zufrieden waren, wohl aber in Teilen auch dem nicht-verarbeitenden Gewerbe angehören. (Abbildung 36)<sup>425</sup>

Auch in anderen Umfragen zuvor hatten KMU die Gründung ihrer Auslandsstandorte mehrheitlich positiv bewertet. Zwei Drittel bewerteten sie mit „gut“, nur 3,6% der Unternehmen sah es im Rückblick als schlechte bzw. falsche Entscheidung an.<sup>426</sup>

FUJII merkte zu den Ergebnissen der JFC-Umfrage an, dass der hohe Anteil positiver Einschätzungen angesichts der vielen Unsicherheiten und des Risikos, was die Firmen mit ihren Investitionen eingegangen waren, ein gutes Ergebnis seien. Besonders größere KMU, die eine hohe Summe investieren, würden mehr Energie und Zeit in die Vorbereitung stecken, um mögliche hohe Verluste zu vermeiden. Ein Grund, warum die Kleinstunternehmen deutlich seltener zufrieden mit den Ergebnissen ihrer Direktinvestition waren, könnte u.a. mit dem Investitionsziel zu tun haben. Kleinere Unternehmen gaben häufig an, die Erschließung von neuen Märkten anzupeilen, was durch die Zunahme der Konkurrenz im Ausland sowieso schwer ist, aber für sehr kleine Unternehmen im Besonderen. Bei KMU mit der Zielsetzung, dem Kunden ins Ausland zu folgen, war es vielleicht dagegen für größere KMU leichter, das gesteckte Ziel zu erreichen und somit ergab sich auch eine höhere Quote an zufriedenen Unternehmen.<sup>427</sup>

---

<sup>425</sup> FUJII 2013a: 13. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>426</sup> SMRJ 2007: 9. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H18REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H18REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>427</sup> FUJII 2013b: 62-63. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

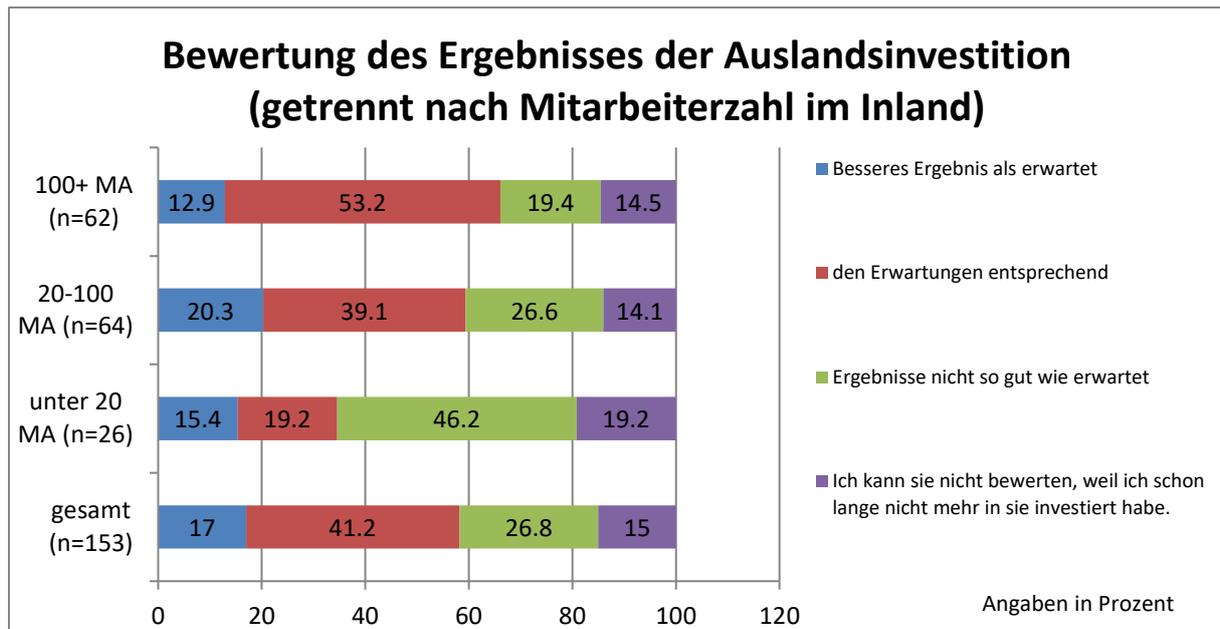


Abbildung 36: Bewertung Ergebnis Auslandsinvestition

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 13

In einer anderen Umfrage wurde eher die allgemeine Erfüllung von Erwartungen abgefragt und dabei mit dem Zeitraum der Gründung des jeweiligen Tochterunternehmens in Verbindung gebracht. Hier lag der Anteil der KMU mit erfüllten Erwartungen zwischen 1989 und 1999 noch im Schnitt deutlich zwischen 54-64 Prozent, während sich KMU mit Tochtergesellschaftsgründungen nach dem Jahr 2000 und besonders von 2005 bis ca. zum Umfragezeitpunkt 2012 nur zu ungefähr vierzig Prozent zufrieden mit der Leistung ihrer Auslandsstandorte zeigten. Statistisch signifikant war der Zusammenhang allerdings nicht, laut der Analyse des Autors. Da es sich bei der Umfrage um Kunden der Japan Financial Corporation handelte, merkte TANGE an, dass dieses Ergebnis nicht unbedingt alle im Ausland investierenden KMU widerspiegeln würde.<sup>428</sup> Dieser von TANGE selbst benannte Bias und die Tatsache, dass keine Firmen, die sich bereits aus dem Ausland zurückgezogen haben, miteinbezogen wurden, grenzen die Aussagekraft der Umfrage allerdings weiter ein.

Eine andere Umfrage des METI („Kigyô katsudô kihon chôsa“ = Basisumfrage zu Unternehmensaktivitäten“) wollte dagegen eher allgemein in Erfahrung bringen, was die KMU aus ihrer Sicht mit der Investition erreicht haben.

<sup>428</sup> TANGE 2015b: 15 ; 17. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Dabei gaben 68,9% der KMU mit Vertriebsstandort an, durch die Auslandsinvestition ihre Vertriebskanäle erweitert zu haben. Auch eine Kostenreduzierung (43%), die Pflege der bestehenden Geschäftskontakte (38,6%) und mehr Informationen (37,5%) konnte man als Ergebnis verbuchen (SMEA 2012b: 93).

Bei Produktionsstandorten berichteten 66,8% von 892 Unternehmen über einen kostensenkenden Effekt, die erfolgreiche Erweiterung von Vertriebskanälen (56,3%) und die Pflege von Verbindungen zu Bestandskunden (36,7%) (SMEA 2012b: 94). Auch die Beschäftigung in Japan selbst profitierte von den Auslandsinvestitionen. Bei 262 KMU, die zwischen 1998 und 2004 FDI getätigt hatten, stieg die Anzahl der Beschäftigten nach zwei Jahren stetig an, auf bis zu sieben Prozent fünf Jahre nach der Investition im Vergleich zum Beginn (SMEA 2012b: 95).

Die Studie von FUJII (2013) ergab weitere Effekte auf die KMU selbst (Abbildung 37): eine verbesserte preisliche Wettbewerbsfähigkeit, Planungs- und Verkaufsfähigkeit, gestiegene Reputation des Unternehmens im Inland, bessere Arbeitsmoral der Mitarbeiter und mehr Innovation, sowie in einigen Fällen positive Auswirkung auf weitere Bereiche des Unternehmens wie Qualitätskontrolle oder Finanzierungsmöglichkeiten bei Finanzinstituten.<sup>429</sup> (TANGE 2015a: 35) Aktiv veränderten KMU des verarbeitenden Sektors besonders ihr Beschaffungssystem für Rohstoffe, Produktionsteile und Waren (39,7%). Ebenfalls wurde von fast einem Drittel (31,3%) das Produktions- oder Vertriebssystem reformiert.<sup>430</sup>

21,5% veränderten allerdings auch nichts im Bereich von Produkten, HR oder Organisation des Unternehmens.

#### **Veränderung des Inlandsgeschäfts nach Direktinvestitionen im Ausland (KMU nach Inlandsangestellten)**

<b>Beurteilungspunkt</b>	<b>Bewertungs-Skala</b>	<b>Gesamt</b>	<b>bis 20 MA</b>	<b>20-100 MA</b>	<b>100+ MA</b>
preisliche Wettbewerbsfähigkeit	Stärker geworden - schwächer geworden	51,9	55,6	54,7	46,9

<sup>429</sup> FUJII 2013a: 14. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>430</sup> JFC 2012c: 7. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

Reputation und Image des Unternehmens und der Produkte	Besser geworden - schlechter geworden	48,1	40,7	46,2	52,4
Vertriebs- und Marketingkenntnisse	Stärker geworden - schwächer geworden	46,2	59,3	46,9	39,1
Produkt- und Dienstleistungs-sortiment und Aufstellung	Breiter geworden - schmaler geworden	43,4	63,0	36,5	41,9
Mitarbeiter-Moral	Besser geworden - schlechter geworden	39,1	40,7	40,0	36,5
Kundenbetreuung	Besser geworden - schlechter geworden	30,1	29,6	30,8	30,2
Auswirkung auf Geschäftsergebnis	Gestiegen - gesunken	23,9	37,0	21,9	19,0
Produkte u. Dienstleistungsqualität	Besser geworden - schlechter geworden	21,4	37,0	10,9	24,2
Qualitätskontrolle	Besser geworden - schlechter geworden	18,7	37,0	15,6	14,3
Rekrutierung von Mitarbeitern	Einfacher geworden - schwerer geworden	16,7	7,4	16,9	19,0
Mittelbeschaffung Finanzinstitute	Leichter geworden - schwerer geworden	14,7	11,1	16,9	12,7
Design, Planung, F&E-Fähigkeiten	Stärker geworden - schwächer geworden	13,6	11,5	17,2	10,9
Lieferzeiten	Kürzer geworden - länger geworden	4,5	3,7	4,6	4,8

**Abbildung 37: Veränderung des Inlandsgeschäfts nach Direktinvestitionen im Ausland**

Anmerkungen:

1) Veränderungen durch Direktinvestitionen = Anteil der Unternehmen mit positiven Auswirkungen minus Anteil der Unternehmen mit negativen Auswirkungen.

2) Die Anzahl der Antworten ist für jeden Punkt unterschiedlich, wurde aber in der Tabelle weggelassen.

Quelle: eigene Darstellung nach FUJI 2013a: 14.

Dabei fällt auch auf, dass unter den befragten Unternehmen der Anteil der positiv berichtenden Firmen nicht eindeutig mit der Größe zusammenzuhängen scheint, in manchen Bereichen profitierten sehr kleine Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern in Japan sogar mehr als größere KMU.

Auch von außen betrachtet haben Auslandsinvestitionen einen positiven Effekt auf die Leistung von japanischen KMU. In einer Studie mit 164 japanischen KMU für den Untersuchungszeitraum zwischen 1986 bis 1997 stellten LU und BEAMISH (2001: 565) fest, dass die positiven Auswirkungen der Internationalisierung des Firmengeschäfts in erster Linie auf den Umfang der Direktinvestitionen zurückzuführen sei.

Als negative Folgen der Auslandsinvestitionen wurden besonders die Kosten für die Entsendung von Personal aus Japan (nihon kara no haken jinzai no hiyô no futan) (43,8%) genannt. Dahinter folgten „Sinken & Unsicherheit bei der Produktqualität“ (hinshitsu no teika – fuan-tei) (28%), „Schwierigkeiten bei der Vermeidung von Wechselkursrisiken“ (kawase

risuku no kaihi konnan) (ca. 23%) und der erhöhte Aufwand, finanzielle Mittel zu beschaffen (shikin kaishû futan no zôdai). (ebenfalls 23%) (SMRJ 2007: 13).

Bezüglich des Nutzens eines späten Einstiegs von Unternehmen, die bisher jahrzehntlang in ihrem inländischen Markt geblieben sind, machten die Ergebnisse von LU und BEAMISH (2006) auch solchen Kleinunternehmen Mut. Auch Späteinsteiger konnten und können bei ihren Umsätzen von Auslandsinvestitionen profitieren.<sup>431</sup>

## **9.2 Konsequenzen des FDI-Engagements**

Die Konsequenzen des FDI-Engagements lassen sich in mehrere Bereiche einteilen. Erstens, Auswirkungen auf den Inlandsbetrieb (Mitarbeiter, Rekrutierung, Organisationsverhalten etc.). Zweitens, Auswirkungen auf die Struktur der japanischen Wirtschaft als Ganzes, wie zum Beispiel die Frage, ob eine „Aushöhlung“ der Industrie stattfindet oder nicht. Drittens, die Entscheidung über den Ausbau oder eine Verkleinerung der Auslandsinvestitionen.

### **9.2.1 Veränderung der Mitarbeiteranzahl nach der Investition**

Auch bei der Menge der inländischen Belegschaft stiegen die Mitarbeiterzahlen bei internationalen KMU mit 38% deutlich stärker an als bei Unternehmen ohne Schritte ins Ausland.<sup>432</sup> Bis auf KMU mit unter vier Mitarbeitern berichteten die Unternehmen eher von einer Zunahme als einer Abnahme der Mitarbeiterzahlen. Besonders die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit FDI verzeichneten den stärksten Zuwachs an Mitarbeitern im Vergleich zur Situation drei Jahre vorher.<sup>433</sup> Insgesamt ist die Fluktuation von Arbeitskräften bei KMU mit Direktinvestitionen und im verarbeitenden Gewerbe deutlich zu erkennen.

Die meisten international agierenden KMU planten eine Vergrößerung des Inlandsgeschäfts, besonders exportierende KMU, aber auch 48% der direkt investierenden Unternehmen. Es ist also hier bereits zu erkennen, dass die Inlandsstandorte der meisten direkt investierenden KMU nicht unbedingt schrumpfen, auch im Vergleich zu exportierenden oder die Produktion auslagernden Unternehmen.<sup>434</sup>

---

<sup>431</sup> LU u. BEAMISH 2006: 43. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10843-006-8000-7.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

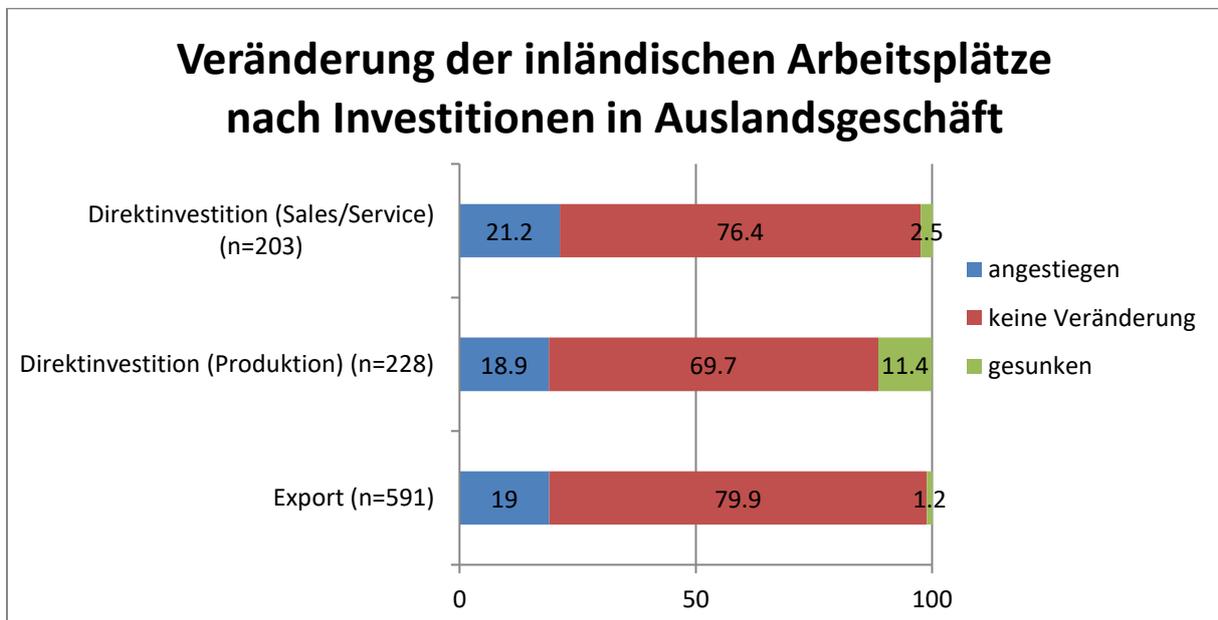
<sup>432</sup> JFC 2012a: 6. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>433</sup> JFC 2012a: 7.

<sup>434</sup> JFC 2012a: 15. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Im Weißbuch der Small & Medium Enterprise Agency wurde die Tendenz auch für den Bereich der Produktion untersucht. Zwar berichteten etwa 11 Prozent der Firmen mit FDI in Produktionsstätten von einem Rückgang der Arbeiteranzahl in Japan, demgegenüber aber auch 18,9 Prozent von steigenden Arbeiterzahlen<sup>435</sup> (siehe Abbildung 38).

Bei Investitionen in neue Verkaufsbasen war die Tendenz noch deutlicher und nur sehr selten (2,5%) ein Rückgang der Arbeiterzahl zu beobachten. Es erscheint plausibel, dass viele Unternehmen für das Management der Tochtergesellschaften, Informationssammlung oder andere Aufgaben passendes Personal zusätzlich einstellen.<sup>436</sup>



**Abbildung 38: Veränderung der inländischen Arbeitsplätze nach Expansionsform**

Eigene Darstellung nach SMEA 2016: 165.

Quelle: Teikoku Databank, Ltd., Questionnaire on Small and Medium Enterprises' Growth and Investment Activities (Dezember 2015), im Auftrag der SMEA.

Hinweis: Die Kategorien fassen jeweils die Ergebnisse für Unternehmen zusammen, die in den Export Investieren oder Direktinvestitionen in Produktions- oder Vertriebs-/Dienstleistungsstandorte tätigten.

Auch in früheren Umfragen war die Tendenz, mehr Mitarbeiter wegen der

<sup>435</sup> SMEA 2016: 165. [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/2016hakusho\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/2016hakusho_eng.pdf) (letzter Abruf: 11.02.2021).

<sup>436</sup> SMEA 2016: 165-166.

Auslandsinvestitionen auch im japanischen Standort einzustellen, stärker ausgeprägt als umgekehrt. In manchen Forschungsartikeln wurden allerdings auch Limitationen der Aussagekraft mancher Umfragen wie der „Kigyô katsudô kihon chôsa“ angemerkt, die nur Firmen einer gewissen Mitarbeiteranzahl (in diesem Fall über 50 Mitarbeiter) befragen und so einen Großteil der japanischen KMU mit weniger Mitarbeitern nicht repräsentieren.<sup>437</sup>

Die berichteten Veränderungen an Mitarbeiterzahlen im Vergleich von verarbeitender und nicht-verarbeitender Industrie waren auch nur marginal unterschiedlich stark (17,5% Abnahme im verarbeitenden Gewerbe; 11,1% in anderen Branchen). Die Zunahme der Inlandsmitarbeiter überwog auch in einer JFC-Umfrage von 2012.<sup>438</sup>

TAKEUCHI nannte zwei Möglichkeiten, warum die Mitarbeiterzahlen bei Unternehmen steigen könnten, obwohl diese Produktionsabteilungen im Ausland aufbauen. Erstens könnte dies der Fall sein, wenn das Inlandsgeschäft des Unternehmens bereits sehr stark sei und die Fabrik im Ausland im Prinzip eine Erweiterung der Produktion darstelle. Manche KMU sehen in ihren Investitionen im Ausland auch eher eine Ergänzung durch Öffnung von Absatzmärkten. Zum Beispiel stieg durch die Stärkung der Produktion der Umsatz des Inlandsgeschäfts und auch die Anzahl der Mitarbeiter, was bereits in den vorigen Abschnitten in größerem Umfang gezeigt wurde.

Als zweite Möglichkeit nannte er den Fall, dass durch die Investition im Ausland eine innovative Entdeckung erfolgt und davon auch das japanische Mutterunternehmen profitiert, wie zum Beispiel durch bessere Produktionsmethoden.<sup>439</sup>

Letztendlich muss bei der Kritik von Auslandsinvestitionen von (Klein-)Unternehmen auch beachtet werden, dass manche Firmen keine größere Wahl haben, um ihre Kunden zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Manche Firmen hätten ihre Fabriken in Japan auch ohne die Verlagerung langfristig nicht aufrechterhalten können. Der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit sei deshalb als Ursache der Beschäftigtenzahlen zu sehen und nicht die Auslandsinvestition selbst, argumentiert TAKEUCHI.<sup>440</sup> Dies erscheint bei Betrachtung der internationalen

---

<sup>437</sup> TAKEUCHI 2013: 5. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics\\_130426.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics_130426.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>438</sup> JFC 2012c: 6. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022). ; JFC 2012d: 3. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics\\_no47\\_1206.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_no47_1206.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>439</sup> TAKEUCHI 2013: 8.

<sup>440</sup> TAKEUCHI 2013: 8. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics\\_130426.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics_130426.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Lohnkostenunterschiede sehr plausibel und in einigen Branchen ist dieser Schritt nicht zu vermeiden.

### **9.2.2 Die Gefahr der Aushöhlung? Auswirkungen von FDI auf Japans Wirtschaft**

Eine stark diskutierte Frage, die oft im Zusammenhang mit den Auswirkungen von Auslandsdirektinvestitionen gestellt wird, ist, ob diese zur „Aushöhlung“ der Industrie führt. Seit langer Zeit hält sich diese Befürchtung (TANGE 2015a: 33; HASEGAWA 2015: 48).

Diese Befürchtungen sind auch in Statistiken wie des Anteils des verarbeitenden Sektors an der Gesamtbeschäftigung in Japan begründet. Seit den 1970er Jahren hat der Anteil des verarbeitenden Gewerbes an der Gesamtzahl der Beschäftigten in Japan stetig abgenommen von 27% auf 16,2% im Jahr 2016 (BELKE u. VOLZ 2020: 372-373). Oft wird dieses Phänomen auch als „Deindustrialisierung“ bezeichnet.

Das Thema der industriellen Aushöhlung wird in den meisten Industrieländern gleichermaßen diskutiert und stellt damit kein speziell japanisches Problem dar.<sup>441</sup>

Manche Ökonomen sehen für Industriestaaten wie Japan oder die Vereinigten Staaten in der befürchteten Aushöhlung des Arbeitsmarktes eine Gefahr, die die Vollbeschäftigung bedroht. Andere sehen es wiederum als eine Möglichkeit, die Prioritäten der eigenen Wirtschaft zu überdenken und stärker auf Jobs und Produkte mit höherer Wertschöpfung umzustellen.<sup>442</sup>

Manche Forscher sehen in ihr auch einen natürlichen Prozess des wirtschaftlichen Wandels, den alle Industrieländer früher oder später erlebt haben (siehe z.B. FEINSTEIN 1999: 37-38) und auch positive Effekte wie potenziell höhere Arbeitsproduktivität oder Innovationsanreize werden hervorgehoben.<sup>443</sup>

Schauen wir uns aber nun einige Diskussionsbeiträge und Daten genauer an. Hierbei ist es wichtig zu unterscheiden, welche Unternehmen der Untersuchungsgegenstand der entsprechenden Studien waren. Denn je nachdem, ob es um selbst im Ausland investierende Unternehmen geht oder im allgemeineren Sinne um Unternehmen in Japan, ergeben sich teilweise sehr unterschiedliche Befunde.

Zum Beispiel in einem Weißbuch (SMEA) von 2002, welches einen negativen Effekt der

---

<sup>441</sup> siehe dazu zum Beispiel MCINTOSH 2013

<sup>442</sup> HAYES 2012: <https://www.investopedia.com/terms/h/hollowing-out.asp> (letzter Abruf 11.5.2021).

<sup>443</sup> SIMEON u. IKEDA 2003: 1-2. <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/3017/3065> (letzter Abruf: 28.09.2022).

steigenden Auslandsproduktion auf die inländische Produktion und Beschäftigung zeigte (TANGE 2015a: 33). KAWAI (2004: 2) zeigte außerdem, dass zwischen 1990 und 2002 die Arbeitslosenquote in Japan von 2,1% auf 5,4% anstieg, ging aber davon aus, dass dies nur aus kurzfristiger Sicht ein größeres Problem darstelle. Langfristig werde sich wie oben bereits angedeutet, ein wirtschaftlicher und industrieller Wandlungs- und Anpassungsprozeß vollziehen, was, wie gesagt, auch positive Folgen haben kann.

Laut TANGE habe es hier in der japanischen Forschung im Laufe der Zeit auch eine Veränderung der Betrachtungsweise gegeben. Während sich in den 1990er Jahren Studien eher auf die negativen Auswirkungen auf den allgemeinen Zustand der japanischen Wirtschaft konzentrierten, so änderte sich dies ab Beginn der 2000er Jahre und vermehrt beschäftigten sich Studien auch mit den Auswirkungen auf die sich internationalisierenden Unternehmen (TANGE 2015a: 33-34).

HIGUCHI und MATSUURA fanden in ihrer Untersuchung des Zeitraums 1991-1998 heraus, dass Unternehmen mit Auslandsproduktionsgesellschaften im Vergleich zu Unternehmen ohne Auslandsproduktion in den ersten fünf Jahren nach Gründung der Tochterfirma ihre Neueinstellungen begrenzten und dadurch in den Unternehmen die Beschäftigung sank. Allerdings kam danach der Effekt der Arbeitsteilung zum Tragen, welcher eine Erhöhung der realen Wertschöpfung und der Arbeitsproduktivität der Unternehmen zur Folge hatte. Schlussendlich steige die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen und die Abbaurate der Beschäftigung sinke im Vergleich zu den anderen Firmen. Insofern kehre sich der initial negative Effekt der Auslandsinvestition im Laufe der Zeit um, während nicht expandierende Unternehmen später negative Effekte auf ihre Wertschöpfung verzeichneten und damit letztlich auch mehr Personal abgebaut wurde.<sup>444</sup>

Eine Studie von YAMASHITA u. FUKAO (2010: 95), die sich auf den Zeitraum zwischen 1991 und 2002 konzentrierte, fand keine Beweise dafür, dass die Auslandsinvestitionen die Beschäftigung im Inland reduzierten. Wie wir bereits im letzten Abschnitt gesehen haben, ist eine klare negative Tendenz bei den Beschäftigtenzahlen von KMU mit Auslandsinvestitionen nicht zu beobachten gewesen.

---

<sup>444</sup> HIGUCHI u. MATSUURA 2003: 15. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/03j019.pdf> (letzter Abruf: 26.10.2022).

GAO (2013: 70) argumentierte, dass KMU mit Direktinvestitionen im Ausland dadurch auch im Inland wachsen. Er begründete dies damit, dass die Kleinunternehmen im Ausland mit neuen japanischen Geschäftspartnern Beziehungen aufbauen können und mit diesen dann auch auf dem heimischen Markt zusammenarbeiten könnten (GAO 2013: 85). Somit wirkt sich die Investition aus seiner Sicht eher positiv aus.

Der Theorie der Aushöhlung widersprachen auch Ergebnisse der Umfrage der JFC 2012, die sowohl beim Umsatz (38,9% vs. 13,7%) als auch Beschäftigung (28,3% vs. 17,5%) Zuwächse bei im Ausland investierenden KMU des verarbeitenden Sektors ergaben (TANGE 2015a: 34).

Bezüglich der Gefahr der industriellen Aushöhlung scheint eine differenzierte Betrachtung notwendig zu sein. Zwar zeigen sich in manchen Bereichen negative Effekte, allerdings nicht immer eindeutig und manchmal auch nur temporär, selbst bei Betrachtung der Auslagerung von Produktionsprozessen. Anhand der vielen Umfrageergebnisse unter KMU mit Auslandsinvestitionen, die von eher steigenden Umsätzen und Mitarbeiterzahlen seit der Investition berichten, könnte man ähnlich wie ein Bericht eines Forschungsinstitutes der japanischen Präfektur Hyogo auch zu dem Schluss kommen, dass eine regionale Wiederbelebung möglich wird.<sup>445</sup>

Schlussendlich bleibt dieses Thema eines der am stärksten diskutierten Felder, auf denen sich Forscher im Bereich Direktinvestitionen nicht einig sind. Für KMU bieten sich auf der einen Seite zum Teil neue Wachstumschancen, von denen auch der Inlandsstandort profitieren kann. Auf der anderen Seite können Arbeitsplätze in der japanischen Fertigungsindustrie wegfallen und die Deindustrialisierung voranschreiten. Zum Teil stehen die Unternehmen selbst aber aufgrund der wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Umweltveränderungen vor einer grundsätzlichen Entscheidung, ob ihr Betrieb langfristig auf ein Engagement im Ausland verzichten kann ohne die Existenz des gesamten Betriebes zu gefährden.

### **9.2.3 Ausbau, Verlegung oder Rückzug?**

Wenden wir uns zum Schluss der Frage zu, wie investierende Unternehmen nach ihrer Investition mit ihrem neuen Standort und der Thematik Auslandsinvestition umzugehen

---

<sup>445</sup> HYOGO EARTHQUAKE MEMORIAL 21ST CENTURY RESEARCH INSTITUTE 2013: 14.  
[https://www.hemri21.jp/contents/images/2019/06/kaigaijigyoku\\_5071.pdf](https://www.hemri21.jp/contents/images/2019/06/kaigaijigyoku_5071.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

gedenken. Sind die meisten Unternehmen eher von einem weiteren internationalen Ausbauprozess überzeugt oder zieht man sich gegebenenfalls wieder aus dem Ausland zurück? In einer JFC-Umfrage (Abbildung 39) antworteten immerhin 63% der befragten KMU, ihr Engagement ausweiten zu wollen im Gegensatz zu 2,6% die ihr Engagement verringern oder sich komplett aus dem Ausland zurückziehen wollten (1,9%).<sup>446</sup> Ein interessantes Ergebnis dieser Umfrage war allerdings, dass, selbst wenn die Tochterunternehmung die gestellten Erwartungen nicht erfüllen konnte, ca. 41,5% in Zukunft ihr Auslandsgeschäft ausbauen wollten und fast fünfzig Prozent es zumindest in ähnlicher Größe beibehalten wollten. Dies lässt sich auf mehrere Weise interpretieren. Einerseits kann es für die starke Anziehungskraft der möglichen Vorteile von Auslandsstandorten (Kosten, Marktpotenzial etc.) sprechen. Es spricht aber auch dafür, dass viele KMU mit Rückschlägen oder einem längeren Prozess bis zum Erfolg der Investition rechnen. Einen Rückzug oder eine Verkleinerung zogen selbst in der bisher unzufriedenen Gruppe an KMU nur weniger als zehn Prozent in Erwägung.<sup>447</sup>

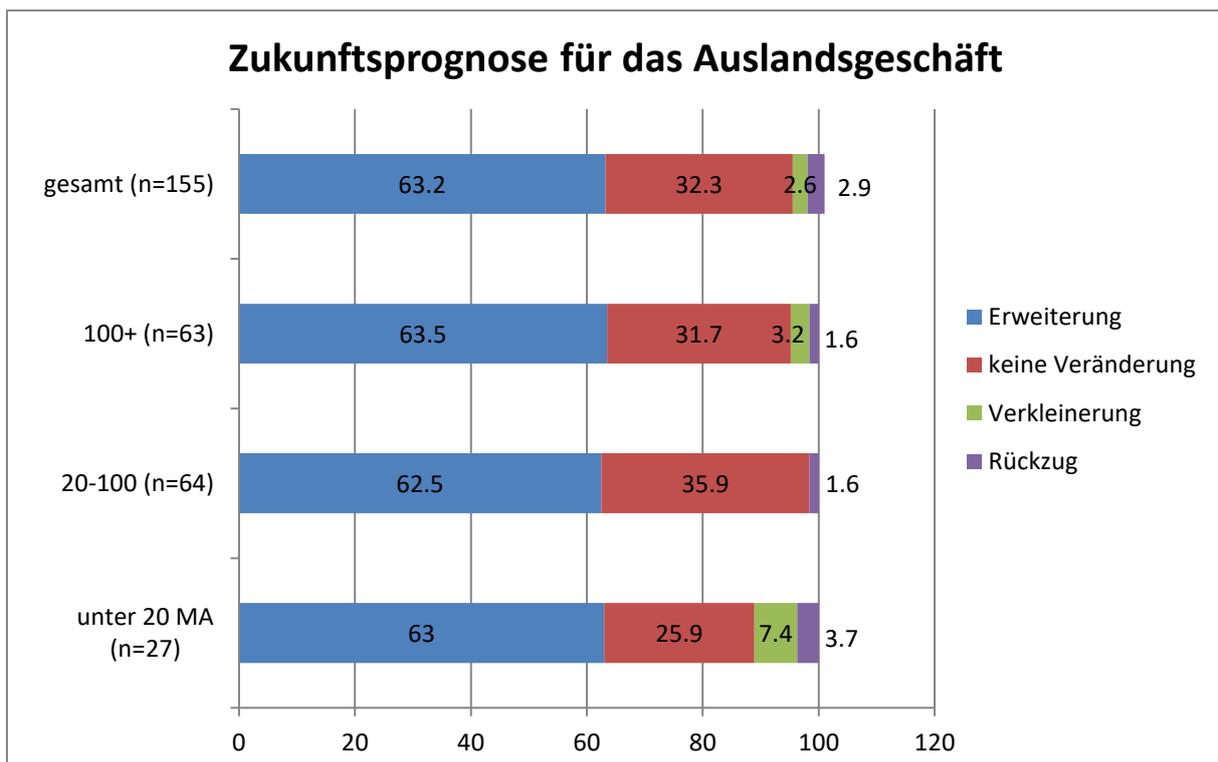


Abbildung 39: Zukunftsprognose für das Auslandsgeschäft

Quelle: eigene Darstellung nach FUJII 2013a: 13

<sup>446</sup> FUJII 2013a: 13. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>447</sup> FUJII 2013b: 64. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Auch bei weiteren Umfragen sprach sich eine Mehrheit der KMU (50,2%) mit bereits bestehendem Auslandsstandort für eine zukünftige Erweiterung des Umfangs bzw. der Funktionen der Standorte aus, zum Beispiel durch den Bau einer neuen Produktionsstätte. Demgegenüber prüften 7,4% eine Verkleinerung oder einen Rückzug des Auslandsengagements. Die Tendenz zu mehr direkten Auslandsinvestitionen spiegelt sich eindeutig in diesen Ergebnissen. Begründet wurde der Ausbau vorrangig mit sich verbessernden Marktbedingungen im Ausland (Nachfrage u. Rentabilität) oder sich verschlechternden Bedingungen auf dem japanischen Markt in diesen Bereichen.<sup>448</sup> Weitere bereits bekannte Motive wie Anfragen von Geschäftspartnern oder eine weitere Senkung von Personalkosten folgten als weitere Gründe.

Eine Shôkô Chûkin-Umfrage (Abbildung 40) ergab, dass die Mehrheit (57,6%) der befragten KMU den Status Quo ihrer Standorte beibehalten wollte, ca. ein Drittel plante eine Erweiterung (34,5%). Dagegen plante nur eine Minderheit von 3,8% eine Verkleinerung und nur 2,6% einen Rückzug der Tochterunternehmen.<sup>449</sup> Nur 1,4% plante eine Verschiebung des Standortes in Drittländer. Wenig überraschend planten fast nur KMU, bei denen es nach eigener Einschätzung nicht gut mit den Auslandsstandorten lief einen Rückzug oder eine Verkleinerung. (16,2% bzw. 12,2%)

---

<sup>448</sup> SMRJ 2016a: 16-17. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/gaiyou\\_houkoku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/gaiyou_houkoku.pdf)  
(letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>449</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 9. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

## Zukünftige Ausrichtung der Auslandsinvestition (n=420)

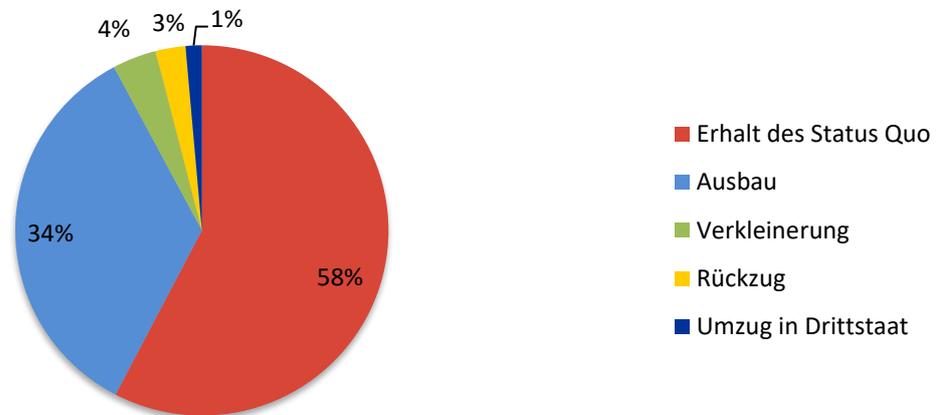


Abbildung 40: Zukünftige Tendenz für Auslandsinvestition

Quelle: eigene Darstellung nach SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 9

Von den KMU, die weitere Investitionen im Ausland tätigen wollten, gaben 56,5% an, diese in den Standort selbst zu stecken, zum Beispiel in Maschinen oder Gebäude. Dahinter landeten Kapitalerhöhungen (33,9%) sowie die Erhöhung des Betriebskapitals (30,4%).<sup>450</sup>

Teilweise kann das Wachstum des Auslandsstandortes auch die zukünftige Organisation des gesamten Unternehmens verändern oder zumindest in Frage stellen.

Zum Beispiel erzielte in einem Fallbeispiel ein KMU mit Standort in Thailand Gewinne, während die japanische Muttergesellschaft Probleme hatte. Laut der Firma sei auch in Zukunft das Potenzial für das Wachstum der Firma eher in Thailand zu sehen. Einige der Tochterfirmen verfügten nach einiger Zeit über ein Vielfaches des Kapitals und/oder über deutlich mehr Mitarbeiter als in Japan selbst. Manche Tochterunternehmen wuchsen so stark, dass sie nach japanischem KMU-Gesetz die Grenzen zu einem Großunternehmen überschritten, was zeigt, wie sehr diese Investition zum Firmenwachstum beitragen können (SEKI 2012: 148-149). Letztendlich stellt sich bei so unterschiedlich verlaufenden Wachstumspfaden der Haupt- und Tochterfirma langfristig die Frage, welche Rolle der schwächelnde Standort in Japan selbst noch spielen soll, besonders wenn es um umfassende Entscheidungen auf globaler Ebene geht. (SEKI 2012: 150-151)

<sup>450</sup> SHÔKÔ CHÛKIN 2018: 11.

Wie in den bisher dargestellten Umfragergebnissen gezeigt, erscheint für viele bereits im Ausland aktive KMU die Zukunft auch weiterhin dort zu liegen. Zum Abschluss soll aber auch der umgekehrte Weg von Rückzügen detaillierter betrachtet werden und die damit zusammenhängenden Probleme, die für KMU auftreten können.

#### 9.2.4 Der Rückzug und damit einhergehende Komplikationen

Ebenso wie zur geplanten Erweiterung der Auslandsstandorte wurden auch Gründe für den Rückzug sowie dabei auftretende Schwierigkeiten in Unternehmensbefragungen erforscht.

Eine Umfrage unter KMU aus dem Jahr 2008 zeigte, wie komplex Auslandsinvestitionen sind. Knapp 39% der Firmen mit der Aufgabe einer Tochtergesellschaft gaben an, ihre Gesellschaft innerhalb von fünf Jahren nach der Gründung zurückgezogen oder verlegt zu haben (Abb.41). Knapp zwei Drittel hielten insgesamt höchstens bis zu zehn Jahre durch. Die meisten dieser Rückzüge fanden in den 1990er und 2000er Jahren statt, wobei die Anzahl in den 2000er Jahren nochmal deutlich zulegte (1990er: 53; 2000-2008: 157).<sup>451</sup>

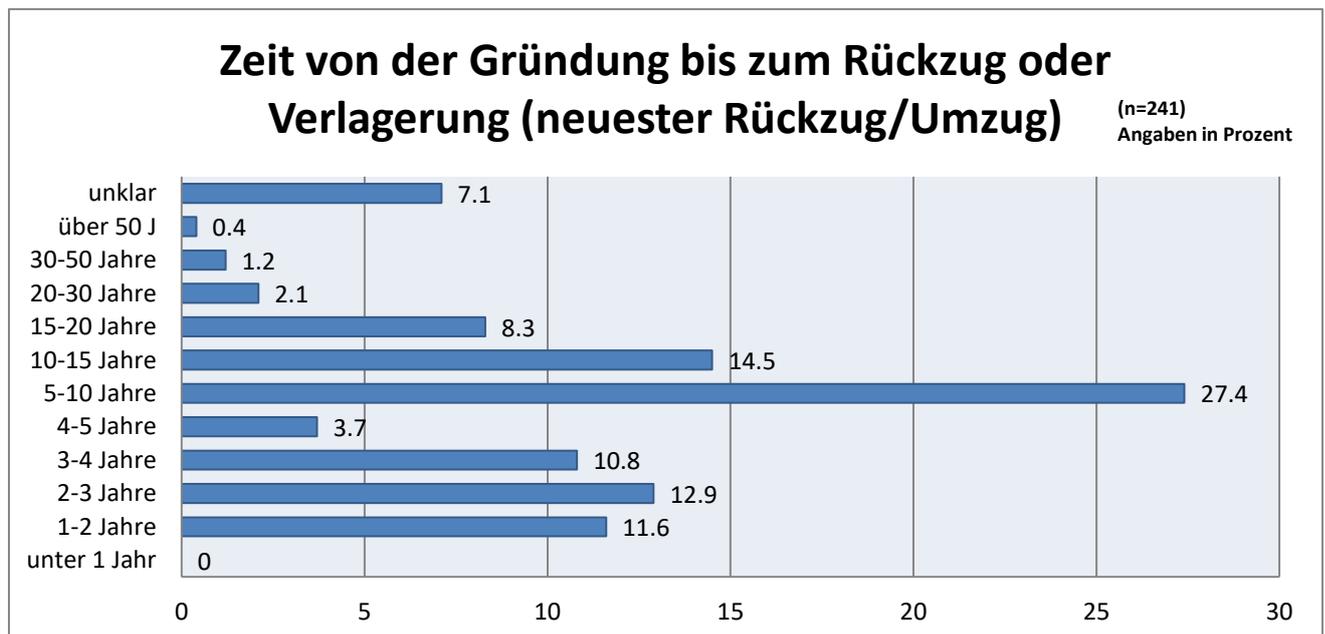


Abbildung 41: Zeit von Gründung bis Rückzug

Quelle: eigene Darstellung nach SMRJ 2009: 25

<sup>451</sup> SMRJ 2009: 25. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H20Report\\_Chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H20Report_Chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Bei Gründen für den Rückzug aus dem Ausland gab es je nach Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Erwartungen an das Auslandsengagement verschiedene Bereiche, die häufiger genannt wurden. Bei Erfüllung der Erwartungen spielten oft inner-oder interbetriebliche Probleme die Hauptrolle (Halten von Führungspersonal (15%), Streit mit lokalen Partnern oder Strategiewechsel der Mutterfirma (je 12%) waren ebenfalls häufig. Beim Rückzug bei nicht erfüllten Erwartungen waren es neben einer mangelnden Produktnachfrage, Probleme Vertriebspartner zu halten (14,7%) oder Mängel bei der Qualitätskontrolle oder nicht ausreichende Untersuchungen vor der Investition. (je 8,2%).

Was die finanzielle Lage der zurückgezogenen Standorte betrifft, schrieben 68% rote Zahlen, allerdings auch immerhin 12,2% schwarze Zahlen, was dementsprechend darauf hindeutet, dass bei diesen Firmen die Rückzugsgründe eher nicht im finanziellen Bereich lagen.<sup>452</sup>

In anderen Umfragen wurde auch der Punkt „Länderrisiko“ (kantorî risuku) zunehmend genannt, wie zum Beispiel zu Firmen, die Verkleinerungen und Rückzüge ihrer Standorte in China prüfen.<sup>453</sup>

Obwohl einige Unternehmen den Rückzug einer Auslandsinvestition beschließen, bedeutet es gleichzeitig nicht, dass die japanische Firma keine Standorte mehr besitzt. 46,5% der befragten KMU besaßen weiterhin Auslandsstandorte und die meisten Firmen wollten die Lehren aus dieser Erfahrung für die Verbesserung ihrer anderen Standorte nutzen. Beispielsweise um die Verwaltung anderer Standorte zu stärken oder Verwaltungssysteme für die Qualitätskontrolle zu ändern.<sup>454</sup>

Anhand einiger Grafiken des SMRJ lässt sich zum Beispiel die Verschiebung von Auslandsinvestitionen analysieren. So zogen sich in Ländern wie den USA oder Singapur in den 2000er Jahren mehr Firmen zurück als neu investierten. In China überwogen lange Zeit die Neuinvestitionen, erreichten im Jahr 2008 aber eine ausgeglichene Bilanz von Zu- und Abgängen.<sup>455</sup>

---

<sup>452</sup> JFC 2015:7. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings150127.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings150127.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

<sup>453</sup> JETRO 2014: 80. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07001962/07001962.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001962/07001962.pdf) (letzter Abruf: 19.10.2022).

<sup>454</sup> JFC 2015: 9-10.

<sup>455</sup> SMRJ 2010: 24. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Zwischen 1999 bis 2007 ergaben sich leicht höhere Rückzugsquoten für Kleinunternehmen gegenüber Großunternehmen, allerdings fielen diese relativ ähnlich aus, bei ca. 3-4,5 Prozent.<sup>456</sup>

Statistisch lässt sich festhalten, dass die Anzahl der Unternehmen, die sich aus dem Ausland zurückgezogen haben, gestiegen ist. Allerdings auch dadurch bedingt, dass vermehrt zuvor Unternehmen dorthin gegangen sind. Der verschärfte Wettbewerb internationaler Art habe u.a. dazu geführt, dass einige Unternehmen ihr Engagement wieder beendet haben (TANGE 2015a: 29).

Bei einer Entscheidung für einen Rückzug können aber auch verschiedene Probleme auftauchen. So berichteten manche Unternehmen in einer Telefonumfrage z.B., dass der Rückzug ca. ein Jahr benötigte und in dieser Zeit das Kapital nicht abgezogen werden konnte.<sup>457</sup> Ca. 43% der befragten KMU gaben eine Dauer von bis zu einem Jahr für den Rückzug an, knapp zehn Prozent sogar drei bis über fünf Jahre. Der Aufwand und das Kapital, was in der Unternehmung im Ausland steckt, sind also möglicherweise für sehr lange Zeit gebunden, was erneut das Risiko für die Unternehmen unterstreicht.

Hinzu kamen außerdem auch neu entstehende Kosten für Unternehmen, beispielsweise wegen Abfindungszahlungen an Mitarbeiter oder nicht transportabler Maschinen, die verkauft werden mussten. Vor Beginn der Investitionen ins Ausland hatte nur eine Minderheit von elf Prozent vorab Kriterien für einen Rückzug festgelegt (z.B. eine Obergrenze für den investierten Kapitalbetrag).<sup>458</sup> Leicht nahm die Anzahl von KMU nach 2010 zu, die vor der Investition Ausstiegsriterien festlegten, allerdings waren es in den Zeitperioden der 1990er und 2000er Jahre nie mehr als ein Viertel der befragten KMU, die diese Vorbereitungsmaßnahme anwendeten.<sup>459</sup>

Ähnlich zeigte sich die Erarbeitung eines Rückzugsverfahrens für den Auslandsstandort.

---

<sup>456</sup> SMRJ 2013: 10. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/kokusaitenkai.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/kokusaitenkai.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>457</sup> SMRJ 2012b: 52. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-3..pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-3..pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>458</sup> SMRJ 2017: 81 ; 83-84. . [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>459</sup> TANGE 2015b: 11-12. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Damit sind also verschiedene Schritte gemeint, die ein Unternehmen auf dem Weg zur Auflösung des Standortes gehen sollte. Zum Beispiel Meldungen bei den lokalen Behörden über die Betriebsauflösung oder Sitzungen mit Verwaltungsräten, Aktionären und anderen möglicherweise beteiligten Akteuren.

Knapp dreißig Prozent der KMU hatten ein solches geprüft. Zwar waren es ab 2005 mehr Unternehmen, die diese Maßnahme in Betracht zogen, statistisch auffällig war es allerdings nicht.<sup>460</sup>

KUBOTA betonte, dass es für KMU die Komponenten herstellen besonders schwer ist, sich zurückzuziehen oder den Standort zu verlagern. Gründe dafür sind u.a. große Maschinen und Anlagen für die Produktion, die eine Verlagerung schwieriger machen, aber auch die Dauer der Personalausbildung und -entwicklung. Dementsprechend halten es viele KMU für effizienter, ihre bestehenden Standorte zu nutzen, anstatt einen völlig neuen Standort aufzubauen.<sup>461</sup>

Eine Lehre für viele KMU könnte sein, dass auch für den Fall eines Fehlschlags des Engagements ein Plan erarbeitet werden sollte, der negative Überraschungen verringern könnte und aus den begangenen Fehlern zu lernen. Besonders in der Anfangsphase von direkten Auslandsinvestitionen tauchen zahlreiche Schwierigkeiten auf, die man mit zunehmender Erfahrung und Routine überwinden könne.<sup>462</sup>

## **10 Eigene Fallbeispiele aus Online-Umfrage**

Ursprünglich war ein längerer Forschungsaufenthalt in Japan mit persönlichen Interviews und einem Fragebogen geplant. Aufgrund der Corona-Pandemie und der damit einhergehenden Einreisebeschränkungen nach Japan musste dieser Plan letztendlich aufgegeben und eine Alternative erdacht werden.

Zwar ergab die durchgeführte Umfrage nur fünf verwertbare Antworten verschiedener Betriebe, allerdings ergaben sich wegen der unterschiedlichen Branchen und Produkte auch

---

<sup>460</sup> TANGE 2015b: 12.

<sup>461</sup> KUBOTA 2007: 51, 58. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

<sup>462</sup> LU u. BEAMISH 2006: 45. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10843-006-8000-7.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

interessante Unterschiede zwischen den Motiven, Zielländern und anderen Themenfeldern. Neben den Ergebnissen des Fragebogens wurden auch Angaben von den jeweiligen Internetauftritten der fünf Unternehmen entnommen, um das Porträt und eine detailliertere Beschreibung des Firmengeschäftes zu ermöglichen. Dabei wird die Anonymität der Unternehmen gewahrt.

### **10.1 Firma A, Lebensmittelbranche, Präf. Shizuoka**

Ein 1946 in Shimada (Präfektur Shizuoka) gegründeter Teehersteller hat eine lange Historie hinter sich, bis es zur ersten Investition ins Ausland kam. Zu Beginn wurde der Tee vor Ort noch selbst per Fahrrad geliefert und die steigende Nachfrage machte die Eröffnung einer ersten Fabrik in Japan lukrativ. Die nachfolgenden Unternehmergegenerationen setzten auf andere Rösttechniken als einige andere Hersteller und konnten ihre früheren guten Beziehungen zu Farmern mit hochwertigen Teeblättern als Basis der Produktqualität halten.

Die aktuelle Unternehmergegeneration brachte dann einen Wandel in der Orientierung des Unternehmens. Einer der Söhne des damaligen Chefs des Unternehmens sah nach einer USA-Reise mit seinem Vater die Chance, dort ebenfalls die eigenen Produkte zu verkaufen, da dort kein grüner Tee zu kaufen war. Nur zwei Jahre später gründete er 2005 eine Zweigfiliale in Seattle (Washington) und ebnete so den Weg zur Internationalisierung des Firmengeschäfts. So wurde die Firma eine der ersten, die zertifizierten Bio-Matcha in die USA exportierte. Inzwischen hat die Firma ihren Blick auch auf Deutschland und andere Länder weltweit gerichtet, in denen besonders Matcha-Tee wegen der Bewegung zu gesünderer Ernährung einen Boom erlebt (interne Betriebsinformationen).

Für die Umfrage erklärten sich sowohl der Leiter der Firma in Shizuoka als auch der Tochterfirma in den USA bereit, die Umfrage auszufüllen. Da bereits Kontakte zu dem Unternehmen von meiner Seite bestanden, war es relativ einfach, die Firma per E-Mail zu kontaktieren und den beiden Teilnehmern den Online-Fragebogen zukommen zu lassen.

#### **Auslandsorientierung**

Bei der Frage, in welche Region oder in welche Länder investiert wird oder in Zukunft werden soll, gilt es für die Unternehmen für sich selbst festzulegen, was das Ziel der

Investition sein soll. Der Eintritt in einen vielversprechenden Wachstumsmarkt mit neuen Kunden? Eine Exportbasis mit niedrigeren Lohnkosten und geringen Beschränkungen beim Import in andere Länder? Oder der Ausbau der Produktion im Ausland?

Beim Unternehmen war ein ausländischer Vertriebsstandort von besonderem Interesse, auch um den englischsprachigen Kunden besser gerecht zu werden. Neben der möglichen Einführung der Produkte in große Märkte wie die USA oder Europa, war man so näher am Endkunden und auch potenziellen Zwischenhändlern, die Produkte des Unternehmens in ihr Sortiment aufnahmen. Die Produktion dagegen blieb in Japan und wurde mittels einer weiteren Fabrik zur Matcha-Produktion im Jahr 2019 ausgebaut.

In der Umfrage waren für das Kleinunternehmen (ein bis zwanzig Mitarbeiter) besonders der US-amerikanische und der europäische Markt interessant, Asien wurde dahinter eingestuft.

### **Produkte**

Der Teeproduzent vertreibt eine breite Palette von Grünteeprodukten, vom klassischen „Seicha“ bis zu verschiedenen Qualitätsstufen von Matcha-Tee oder modernen aromatisierten Matcha-Kreationen, um damit weitere Kunden im Ausland anzusprechen.

### **Krisenbewertung**

Bei der Einschätzung des Einflusses von verschiedenen politischen oder wirtschaftlichen Ereignissen auf die Auslandsinvestitionen des Unternehmens, waren besonders die Weltwirtschaftskrise von 2008 (Lehman-Schock), das Tōhoku-Erdbeben 2011 sowie die aktuelle Corona-Pandemie als starke Einflussfaktoren angegeben worden. Aufgrund der Gründung der Tochterfirma 2005 waren andere Krisen eher weniger von Bedeutung, mit Ausnahme des Platzens der Bubble-Economy, der zumindest ein grundlegender Effekt bescheinigt wurde.

### **Art der Investitionen**

Das Unternehmen besitzt einen Vertriebsstandort in Seattle, Washington und plant derzeit keine weiteren Investitionen in Europa oder Asien.

Als Hindernisse für eine Auslandsinvestition in Europa wurden besonders „Geschäftsgewohnheiten“, rechtliche Rahmenbedingungen und die Arbeitskosten genannt. Zum Beispiel beschrieb der Manager des amerikanischen Standorts die Regelungen in der EU als sehr kompliziert, weswegen das Unternehmen eher zögerlich gegenüber einer Investition dort sei.

Andere abgefragte Faktoren wie Fremdsprachen oder Infrastruktur seien eher unproblematisch. Mangelnde Marktattraktivität, ein Mangel an Kunden oder steuerliche Hindernisse spielen überhaupt keine Rolle für das Unternehmen.

Für eine etwaige Neuinvestition waren für das Unternehmen besonders Personal mit (Sprach)Erfahrung in dem Land/Region und eine erwartbare Nachfrage sehr wichtig.

Die geographische Nähe sei kein wichtiger Faktor. Beim Thema Wechselkursschwankungen waren sich der Firmenchef und der Leiter der Tochterfirma nicht einig, teilweise wurden die Schwankungen als sehr wichtig angesehen oder nur als durchschnittlich wichtiger Punkt.

### **Kooperation mit anderen Unternehmen**

Bei der Gründung der Tochterfirma hatte das Unternehmen laut eigener Angabe keinen Kooperationspartner.

### **Mitarbeiterkenntnisse**

Vor der Auslandsinvestition hatte keiner der Mitarbeiter Arbeitserfahrung im Ausland. Nur einer der Söhne hatte durch ein Auslandsstudium Erfahrung gesammelt. Aus Sicht des Unternehmens ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren das Personal. Mitarbeiter, mit denen man vertrauensvoll arbeiten kann und die auch bei auftretenden Krisen treu bei der Firma bleiben, seien extrem wichtig.

## **10.2 Firma B, Chemiebranche, Präf. Ôsaka**

Die „kabushiki-gaisha“ (Aktiengesellschaft) des Unternehmens wurde 1969 gegründet und hat ihren Hauptsitz in der Präfektur Ôsaka. Mit seinen knapp unter fünfzig Mitarbeitern ist das Chemieunternehmen deutlich unter der Grenze von 300 Mitarbeitern und ist auch bei der Kapitalmenge der Gruppe von KMU zuzuordnen.

## **Auslandsorientierung**

Die erste Auslandsinvestition von Firma B fand bereits 1980 statt mit der Gründung einer Tochtergesellschaft in Kalifornien in den Vereinigten Staaten. 1988 ging man ein Joint-Venture in Singapur ein und löste sich aber später im Jahr 2000 aus dieser Verbindung heraus und übernahm den vollständigen Anteil am Unternehmen. Außerdem folgten Engagements in China (1995, 2004 und 2019) und Ghana (2013/2019) (interne Betriebsinformationen).

Die breite geographische Streuung der ausländischen Direktinvestitionen ist auffällig und soll laut Angabe im Fragebogen sich auch weiter fortsetzen. Das nächste anvisierte Ziel ist eine Investition in Südamerika. (siehe Fragebogen) Der europäische Kontinent spielt dagegen in den Planungen des Unternehmens aktuell keine Rolle, herausstechend war hier der Faktor Arbeitskosten. Andere Faktoren spielten keine deutliche Rolle, manche mögliche Herausforderungen wie Sprache oder Geschäftsgewohnheiten waren nicht entscheidend.

## **Produkte**

Hauptsächlich entwickelt das Unternehmen verschiedene Klebstoffe wie z.B. Epoxidharzklebstoff. Außerdem stellt es auch medizinische Geräte her (interne Betriebsinformationen).

## **Krisenbewertung**

Bezüglich des Einflusses von historischen Ereignissen auf die Planung der eigenen Direktinvestitionen wurde allen ein Effekt bescheinigt. Etwas stärker wurde hier das Plaza-Abkommen, die Weltwirtschaftskrise 2008 sowie die aktuelle Corona-Pandemie bewertet. Allerdings hat das Unternehmen durch die Pandemie keine konkreten Änderungen vorgenommen.

## **Art der Investitionen (Vertrieb, Produktion, Forschung ...)**

Firma B betreibt laut eigenen Angaben in ihren Einrichtungen verschiedene Tätigkeiten, von der Forschung & Entwicklung (u.a. in Singapur) neuer Klebstoffe bis zur Produktion. Hauptziel der Auslandsinvestitionen ist die Öffnung ausländischer Märkte mittels Verkaufsgesellschaften.

Für neue Investitionen spielten die Punkte Absatzmarkt, Informationen durch befreundete Unternehmen und die Komplexität von Gesetzen und Einfuhrregularien eine starke Rolle.

Auch Wechselkursschwankungen wurden hoch bewertet. Die geographische Nähe zu Japan, Sprache oder Mitarbeitererfahrung waren nicht besonders relevant.

### **Kooperation mit anderen Unternehmen**

Bei der Gründung von Tochterunternehmen wählte man je nach Region geeignete Ansätze, wie hundertprozentige Tochtergesellschaften und Joint-Ventures. Wie oben beschrieben löste sich das Unternehmen später aber auch aus Teilbeteiligungen heraus, die laut Unternehmen in weniger als 50% der Gründungen der Fall war. Keine Rolle spielte die Herkunft des Partnerunternehmens.

### **Mitarbeiterkenntnisse**

Einige Mitarbeiter des Unternehmens besaßen schon vor der ersten Investition Auslandserfahrung.

## **10.3 Firma C, Chemiebranche, Präf. Ôsaka**

Die Firma C wurde bereits im Jahr 1939 gegründet und stellt verschiedene Kunstharzmaterialien her, zum Beispiel zur Verwendung für Motorenteile in der Automobilindustrie oder auch Teile, die in der Elektroindustrie verwendet werden.

In Japan selbst besitzt das Unternehmen ca. dreißig Mitarbeiter, während im Ausland mehr als dreihundert Personen angestellt sind.

### **Auslandsorientierung und Art der Investition**

Die erste Auslandsinvestition des Unternehmens erfolgte 1995 nach Vietnam, Ho-Chi-Minh-Stadt.

Dabei war das Hauptziel des Unternehmens, den Wünschen von Kunden/Geschäftspartnern entgegenzukommen und besonders die Produktionsverlagerung in den Vordergrund zu stellen. Das Unternehmen besitzt mehrere Fabriken bzw. Produktionsstätten in Vietnam, die im Laufe der 1990er und 2000er Jahre gegründet wurden. 2019 wurde eine weitere, zweite Fabrik am Standort in Hanoi gegründet.

Das Unternehmen prüfte ebenfalls eine mögliche Investition nach Europa, aber konnte sich bis jetzt nicht dafür entscheiden.

Faktoren, die für eine neue Investition wichtig wären, sind für das Unternehmen besonders ein vielversprechender Absatzmarkt, die Komplexität von Gesetzen, Wechselkursschwankungen und die Verfügbarkeit von Informationen durch verwandte Unternehmen.

Mitarbeiter des Unternehmens hatten bereits vor der ersten Auslandsinvestition längere Erfahrung im Ausland.

### **Kooperation mit anderen Unternehmen**

Bei der Gründung der Niederlassungen agierte man allein. Die größten Probleme bei der Gründung betrafen die Sammlung von Informationen, passendes Personal zu finden und ein Mangel an verwandten Kunden. Als einen Faktor neben Personal, Ausstattung oder Geld nannte man auch den Faktor Timing (Glück).

Dementsprechend wünschte sich das Unternehmen mehr Hilfe durch staatliche Organisationen bei Informationen zu Ländern oder bei der Vermittlung von Kunden/Lieferanten. Bei der finanziellen Unterstützung schien das Unternehmen zufrieden zu sein.

### **Produkte**

Für seine Kunstharzprodukte hält das Unternehmen laut eigenen Angaben auch Patente.

Zum Beispiel produziert das Werk in Ho-Chi-Minh-Stadt Kupplungen für die Automobilindustrie. Technologische Vorteile ihrer Firma sieht das Unternehmen besonders bei seinen wärmebeständigen Kunststoffen.

In Hanoi stellt es dagegen Motorradteile für japanische Hersteller wie Honda und Yamaha her. In Zukunft plant das Unternehmen, an hitzebeständigen Motorenteilen und an Komponenten für Elektroautomobile zu arbeiten.

### **Krisenbewertung**

Bei der Bewertung von Effekten spielten einige Ereignisse eine Rolle und andere nicht. Das Plaza-Abkommen, der WTO-Beitritt Chinas und das Tōhoku-Erdbeben von 2011 hatten keinen Einfluss auf die Auslandsinvestitionen der Firma. Demgegenüber hatten aber die Bubble-Economy, der Lehman-Schock sowie die aktuelle Corona-Krise Auswirkungen. Konkret hat die Corona-Krise auf die Planungen für Auslandsinvestitionen einen negativen Effekt.

Zusammenfassend hatten also alle Ereignisse einen Effekt, die die gesamte Weltwirtschaft und Konjunktur betrafen.

#### **10.4 Firma D, Gummi- und Chemiebranche, Präf. Gifu**

Ein weiteres Unternehmen, welches teilweise auf den Fragebogen antwortete, war die Firma D. Das Unternehmen wurde 1979 in der Präfektur Gifu gegründet und besitzt ein Unternehmenskapital von ca. 10 Millionen Yen sowie ca. 120 Mitarbeiter, womit es die Voraussetzungen eines kleinen oder mittelgroßen Unternehmens erfüllt.

##### **Auslandsorientierung**

Ähnlich wie viele andere Unternehmen war das Hauptziel der Direktinvestitionen ins Ausland die Öffnung des dortigen Marktes. Mehr Hilfe von staatlichen Institutionen erhoffte sich das Unternehmen im finanziellen Bereich und der Vermittlung von Kunden oder Lieferanten im Zielland.

##### **Produkte**

Das Unternehmen stellt verschiedene Produkte her, wie Chemikalien zur Behandlung und Verarbeitung von Kautschukprodukten. Aufgrund dieser Produkte kann das Unternehmen am wahrscheinlichsten der Chemiebranche zugeteilt werden, wobei es im Fragebogen „sonstige verarbeitende Industrie“ angab. Kunden des Unternehmens können der Gummiindustrie zugerechnet werden.

##### **Art der Investitionen**

Priorität hatte für Firma D die Gründung von Produktionsstandorten, die das Unternehmen in China (seit 2005) und Thailand (2013) besitzt. Das Unternehmen kooperierte bei der Gründung der Tochtergesellschaften jeweils mit anderen Unternehmen und bevorzugte japanische Partner dabei. In beiden Fällen besitzt das Unternehmen mindestens 50% der Anteile.

Laut eigenen Angaben besaßen die Mitarbeiter des Unternehmens vor der Auslandsinvestition keine längere Erfahrung im Ausland.

Eine etwaige Investition in Europa spielt für das Unternehmen aktuell keine Rolle. Als Problem wurde ähnlich wie bei anderen Unternehmen die Sammlung von Informationen

gesehen und dem Unternehmer wurde eine entscheidende Rolle bezüglich FDI zugesprochen. Dabei war das Unternehmen bereits vor der Gründung der Produktionsstandorte im Ausland aktiv.

### **10.5 Firma E, Komponentenhersteller optische Industrie, Präf. Saitama**

Firma E, ein Komponentenhersteller für die optische und elektronische Industrie, ist mit seinem Gründungsjahr 2002 der jüngste Teilnehmer der Umfrage. Es ging allerdings aus einem Vorgängerunternehmen hervor.

Mit nur knapp über zwanzig Mitarbeitern zählt es zu den eher kleineren KMU.

Es war bereits vor der ersten Investition international aktiv.

#### **Auslandsorientierung**

Allerdings gründete das Unternehmen 2008 bereits seine erste ausländische Tochtergesellschaft in Thailand. Es folgten weitere Gründungen im chinesischen Wuxi (2011), auf Taiwan (2012) und zuletzt im Jahr 2013 in Laos. Dort baute das Unternehmen zwei Jahre später sogar eine weitere Fabrik. Es lässt sich also festhalten, dass das Unternehmen in relativ kurzer Zeit mehrere Standorte in Ost- und Südostasien aufgebaut hat und sehr stark die Globalisierung des eigenen Unternehmens vorangetrieben hat.

Dies geschah laut eigener Auskunft auf Bitten von Kunden oder Geschäftspartnern, denen das Unternehmen folgte, in erster Linie, um Produkte zu verkaufen. Wie bereits oben erwähnt, wurden aber auch Produktionsstätten vor Ort aufgebaut. Für die Zukunft orientiert sich das Unternehmen weiterhin an potenziell vielversprechenden Absatzmärkten, was sich in der bisherigen Investitionspolitik des Unternehmens bereits gut widerspiegelt. Auch Europa wurde dabei zumindest als Investitionsort geprüft, aber bisher nicht verwirklicht.

Als wichtige Herausforderung sah das Unternehmen besonders die Komplexität der gesetzlichen und zolltechnischen Regeln und den Besitz an Mitarbeitern mit Erfahrung im Zielland an. Wechselkursrisiken oder das Vorhandensein verwandter Industriepartner vor Ort waren ebenfalls hoch bewertet worden. Differenzen bei der Sprache waren dagegen kein Problem.

Bei der Gründung sah das Unternehmen die Sammlung von Informationen zum Zielland, die

Suche nach geeignetem Personal sowie den Mangel an Industriekunden als größte Probleme an. Erfolgsfaktoren lagen für das Unternehmen eher in Marktgegebenheiten wie der Kundenmenge, Marktgröße und den Gesetzen des jeweiligen Landes und dessen politischer Stabilität. Außerdem sei die Sicherung von Verantwortlichen sehr wichtig gewesen.

### **Produkte**

Das Unternehmen produziert verschiedene Komponenten für Geräte der optischen und elektronischen Industrie, wie zum Beispiel Kameras, Videokameras oder Ferngläser. Dazu zählen sowohl plastik- als auch gummibasierte Teile. Außerdem gehören auch Lichtschutzfolien, Isolierfolien oder Produkte zum Schutz vor Staub zum Produktsortiment.

### **Kooperation mit anderen Unternehmen**

Bei der Gründung der Tochterfirmen agierte der Hersteller allein und wies darauf hin, abhängig von den landesspezifischen Regelungen eine hundertprozentige Tochterfirma zu bevorzugen.

### **Krisenbewertung**

Entsprechend seines Gründungsdatums nach dem Jahr 2000 spielten die historischen Ereignisse vor diesem Zeitpunkt keine Rolle. Starken Einfluss hatte allerdings der Lehman-Schock 2008. Weniger Einfluss maß das Unternehmen dem Erdbeben 2011 zu, wahrscheinlich auch dadurch bedingt, dass die Präfektur Saitama nicht in unmittelbarer Nähe der Katastrophenregion liegt. Ähnlich wie andere Teilnehmer beeinflusste die Corona-Pandemie allerdings stark die Planungen für Auslandsinvestitionen im Bereich Verkauf und bei Forschung & Entwicklung in Richtung mehr Investitionen in Zukunft.

### **Unterstützung von Regierungsinstitutionen**

Passend zu den zuvor genannten Problemen wünschte sich das Unternehmen mehr Hilfe bei Informationen zum Gastland und bei der Kontaktbildung zu Kunden oder Zulieferern, zum Beispiel sah das Unternehmen die Einrichtung von Informationszentren vor Ort als einen sehr nützlichen Vorschlag an. Auch Kooperationen von japanischen und ausländischen Universitäten und daraus entstehende mögliche Rekrutierungsoptionen sah das Unternehmen positiv. Gut bewertet wurde ebenso die Hilfe von staatlichen Institutionen bei Themen der

Finanzierung.

## **11 Diskussion der Ergebnisse der Fallbeispiele im Kontext des bisherigen Forschungsstands**

Aufgrund der geringen Rückmeldungsquote lassen sich zwar keine verallgemeinerbaren Aussagen für alle japanischen KMU mit Auslandsinvestitionen im verarbeitenden Gewerbe treffen, trotzdem soll zumindest der Versuch unternommen werden, diese im Kontext anderer Forschungsergebnisse zu betrachten.

Der Zeitpunkt der ersten Auslandsinvestitionen aller fünf berücksichtigter Teilnehmer lag zwischen 1980 und 2008, wobei die Gründung 1980 statistisch deutlich von den anderen Unternehmen abwich. Die aufsteigende Tendenz von KMU mit ausländischen Tochterunternehmen der 2000er Jahre bilden die Fallbeispiele gut ab. Der Wunsch, seine Auslandsinvestitionen auszubauen, der aus Umfragen früherer Beiträge hervorgeht, ist auch am Investitionsverhalten mehrerer Teilnehmer zu erkennen, die ihre Standorte ausgebaut oder weitere Länder erschlossen haben.

Anhand der Anzahl und Geschwindigkeit der Gründungen bei den Firmen B bis E lässt sich auch die abnehmende Risikoaversion vor Direktinvestitionen im Ausland ablesen. In drei von fünf Fällen gründeten die Firmen Tochtergesellschaften unter vollständiger eigener Kontrolle, zwei Firmen griffen auch auf die Möglichkeit von Joint-Ventures zurück. In anderen Umfragen ergab sich ebenfalls eine Bevorzugung von vollständiger Kontrolle, allerdings wurde auch auf mögliche Vorteile von Joint-Ventures hingewiesen, gerade für Kleinunternehmen. Zu berücksichtigen sind hier die jeweiligen gesetzlichen Regelungen des Gastlandes, die manchmal hundertprozentige Tochtergesellschaften nicht erlauben.

Geographisch konzentrierten sich die meisten Investitionen in Südost- oder Ostasien. Zwei Standorte wurden in den USA gegründet, ein Standort in Ghana. Zwar gaben zwei Firmen an, Investitionen nach Europa geprüft zu haben, realisiert wurden diese aber bisher nicht. Im Kontext offizieller Statistiken zur geographischen Verbreitung von Auslandsinvestitionen kleinerer Unternehmen, ist der Schwerpunkt Asien identisch, ebenso wie das relativ geringe

Interesse am Standort Europa. Europa hatte hier deutliche Nachteile im Bereich der Arbeitskosten, die bei der Auslandsinvestition eine große Rolle spielen. Bestätigt wird dies auch mit der Wahrnehmung anderer KMU in der JETRO-Umfrage in Kansai 2020, in der Arbeitskostensteigerungen als eines der vier größten Probleme für Deutschland und Großbritannien genannt wurde.<sup>463</sup>

Bei den Hauptmotiven spiegelten die Antworten der Umfrage zwei bekannte Hauptmotive von KMU zu Auslandsinvestitionen. Die Öffnung ausländischer Märkte und dem Folgen ins Ausland auf Wunsch der Geschäftspartner oder Kunden.

Außerdem von größerer Bedeutung waren Informationen anderer Unternehmen, die Komplexität der Gesetze und Einfuhrregularien und Wechselkursschwankungen.

Ersteres ergibt beim Blick auf den hohen Anteil an KMU, die der Agency einen starken Bedarf nach Informationen zum Zielland oder gesetzlichen Regelungen meldeten, Sinn. Zwar variieren die Ergebnisse zur Bedeutung der Wechselkursschwankungen in der Literatur, aber zusammengenommen mit den Erkenntnissen zur geschichtlichen Entwicklung der japanischen Auslandsinvestitionen lässt sich der Einfluss der Schwankungen auf die Investitionsentscheidung weiter unterstreichen.

Probleme bei der Gründung lagen bei der Personalrekrutierung, der Sicherung von Vertriebspartnern, dem Mangel an Kunden und erneut in der Sammlung von Informationen. Auch dies deckt sich mit Erkenntnissen früherer Untersuchungen.

Von den Regierungsinstitutionen wünschten sich die Unternehmen häufig die Bereitstellung von mehr Informationen zum Rechtssystem, Geschäftsgewohnheiten etc. zu Gastländern. Außerdem war die Vermittlung zu Kunden oder Lieferanten ein großer Punkt. Zwar bieten die Institutionen auch in diesem Bereich Hilfe an (z.B. in Bezug auf Messen), aber möglicherweise kann hier noch mehr Unterstützung geliefert werden. Die Idee, Informationszentren vor Ort zu haben, gefiel den meisten Unternehmen und könnte ein Vorschlag für die Zukunft sein.

---

<sup>463</sup> JETRO 2020: 22. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

Der Einfluss der „psychischen Distanz“, die u.a. in den Theorien von JOHANSON u. VAHLNE Anwendung fand, verliert aber auch bei Betrachtung der Umfrageergebnisse ihre Bedeutung, je weiter fortgeschritten die Internationalisierung des Unternehmens ist. Die jeweilige Sprache des Landes oder die geographische Nähe zu Japan waren für keines der KMU von größerer Bedeutung. Eine Mehrheit der Unternehmen war auch schon vor seiner Auslandsinvestition im Export oder auf anderen Wegen international aktiv, was erneut die vorhandene Kritik an relativ gradlinigen theoretischen Internationalisierungskonzepten wie dem Uppsala-Modell bestärkt. Eine notwendige Voraussetzung ist eine vorherige internationale Tätigkeit auch für Kleinunternehmen nicht, was nicht bestreiten soll, dass sie der Gründung ausländischer Tochtergesellschaften positiv zugute kommen kann. Ähnlich sieht es bei der internationalen Erfahrung von Mitarbeitern aus. Die meisten Teilnehmer besaßen Mitarbeiter mit internationaler Erfahrung, bevor sie im Ausland investierten. Aber auch Unternehmen ohne Mitarbeiter mit internationaler Erfahrung können den Sprung ins Ausland schaffen.

Leicht stärker ausgeprägt war der Aufbau von Verkaufsstandorten gegenüber Produktionsstandorten, was bei der Berücksichtigung von Firma A (Verarbeitung von grünem Tee) aber auch industrieabhängig ist.

Von den Mitarbeiterzahlen agieren fast alle teilnehmenden Unternehmen mit eher wenig Personalressourcen mit weniger als fünfzig Mitarbeitern, womit sie eher im unterdurchschnittlich großen Bereich von Umfragen wie von FUJII 2013 liegen würden. Allerdings zeigen die oben genannten Beispiele erneut, dass es auch mit vergleichsweise geringen Mitarbeiterressourcen möglich ist, ein umfassenderes Auslandsgeschäft aufzubauen.

Patente besaßen in dieser Umfrage nur Hersteller im Bezug zur Chemiebranche, insgesamt sahen aber auch die meisten anderen Unternehmen technische Vorteile auf ihrer Seite. Die Bedeutung der technischen Stärke im verarbeitenden Gewerbe stützt auch die vorhandene Forschungsliteratur.

Mehrere Unternehmen sahen im Unternehmer eine entscheidende Größe, ähnlich wie TODO und SATO es in ihrer Forschung untersucht hatten.

Der Einfluss von Weltwirtschaftskrisen (z.B. Lehman-Schock) lässt sich sowohl in der historischen Entwicklung japanischer Auslandsinvestitionen, der Forschungsliteratur als auch den Antworten der Umfrageteilnehmer ablesen. Der Beitritt Chinas zur WTO spielte für die Unternehmen in keinem der Fälle eine Rolle, was auch damit zusammenhängen dürfte, dass nur zwei Unternehmen überhaupt in China investierten. Das Plaza-Abkommen spielte nur in einem Fall in Zusammenhang der zeitlich nah liegenden Gründung eine starke Rolle, für die anderen Gründungen war der zeitliche Abstand von mindestens zehn Jahren zu groß, um einen wahrnehmbaren Effekt zu haben.

Dem Erdbeben 2011 wurde in fast allen Fällen ein Effekt zugerechnet, aber sehr unterschiedlich ausgeprägt. Da eigentlich alle Unternehmen nicht aus der Region Tōhoku stammen, war dies ausgehend von anderen Ergebnissen, wie in einer Umfrage der Small Medium Agency 2011 zu Auswirkungen des Erdbebens, erwartbar.

Ohne Zweifel hat die Corona-Pandemie auch ihre Spuren bei manchen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes hinterlassen. Allerdings lässt sich kein Trend erkennen, denn je ein Unternehmen plante die Verkleinerung oder Vergrößerung der Investitionen. Es bleibt also abzuwarten, was die Forschung der nächsten Jahre zu diesem Ereignis und seiner Folgen ergibt.

Potentiell limitiert ist die Aussagekraft der Umfrage u.a, dadurch, dass nur bereits direkt investierende und relativ (international) erfahrene KMU befragt wurden. Möglicherweise würden einige Bewertungen von unerfahrenen Unternehmen andere Ergebnisse bringen, zum Beispiel zu den Beweggründen für eine Investition, die sich auch weiterentwickeln können, nachdem die erste Tochtergesellschaft gegründet wurde. Denkbar ist ebenfalls, dass manche Antworten nach „sozialer Erwünschtheit“ (social bias) getroffen wurden und somit nicht die vollständige Realität abbilden. Ein Beispiel dafür wäre die Angabe, geringere Lohnkosten in den Gastländern nutzen zu wollen. Manche Antworten im Fragebogen, zum Beispiel bei Frage C7, waren bewusst suggestiv formuliert, um ein Urteil der Teilnehmer zu erhalten.

## **12 Zusammenfassung / Fazit**

Die vorliegende Arbeit hat den Versuch unternommen, den großen Themenkomplex der

Auslandsinvestitionen kleiner und mittelgroßer Unternehmen Japans aus dem verarbeitenden Gewerbe zu untersuchen, zu analysieren und auszuwerten. Bei der Betrachtung der historischen Entwicklung der Investitionen wird schnell deutlich, wie eng verzahnt das Phänomen der Investitionen dieser Größe mit Verbindungen zu großen Kundenunternehmen ist. Einige Autoren sehen diese Verbindung als sehr speziell an, wenn es mit europäischen oder KMU vom amerikanischen Kontinent verglichen wird.

Außerdem wurde auch die breit gestreute Literatur zur Theoriediskussion zu Auslandsinvestitionen allgemein und zu Investitionen von KMU im Speziellen analysiert.

Angefangen von den klassischen Handelstheorien von Smith und Ricardo haben sich die Überlegungen zu der theoretischen Betrachtung von Einflussfaktoren und Gründen für die Durchführung von Auslandsdirektinvestitionen weiterentwickelt. Die Perspektiven sind dabei sehr vielfältig, betrachten sie teilweise den Entscheidungsprozess nach verhaltenstheoretischen Gesichtspunkten (Aharoni), einzelne Kernelemente die Direktinvestitionen ermöglichen sollen (Standortfaktoren, Internalisierungsvorteile oder firmeninterne Wettbewerbsvorteile) oder mit dem Entwicklungsgrad des Produkts der Firma zusammenhängen (Vernon). Teilweise ergaben sich auch Ansätze, diese Elemente in einer größeren, komplexeren Theorie zu vereinen (Dunning) oder die Betrachtung auf den gesamten Internationalisierungsprozess auszuweiten. (Uppsala-Schule)

Hierbei hat sich gezeigt, dass es wahrscheinlich nie die eine Theorie geben wird, die allen Kleinunternehmen in ihrer Diversität gerecht und die zahlreichen individuell unterschiedlich gewichtigen Faktoren adäquat vereinen kann. Bei der Betrachtung von einzelnen Fallbeispielen japanischer Kleinunternehmen zeigen sich durchaus Elemente, die in einigen der Theorien eine Rolle spielen, allerdings konzentrieren sich die meisten der oben genannten Theorien auf Großunternehmen.

Nichtsdestotrotz haben sich in den letzten Jahrzehnten auch Ansätze ergeben, die Kleinunternehmen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung nehmen (born-global) und so ein besseres Verständnis für Voraussetzungen und Merkmale von sich schnell internationalisierenden KMU schaffen.

Im nächsten Abschnitt wurden externe und interne Faktoren, die die Entscheidung zu Auslandsinvestitionen beeinflussen können, analysiert. Auch hier zeigt sich, dass einige Faktoren sehr präsent als Hauptfaktoren auftauchen (Lohnkosten, Marktgröße, Infrastruktur.), andere wiederum nur für bestimmte Industrien Geltung besitzen. Anhand der vorhandenen Forschungsliteratur sind manche Industrien (Textil-, Elektronik- oder Automobilindustrie) aufgrund ihrer Größe häufiger thematisiert worden als andere, wodurch es durchaus eine genauere Betrachtung in zukünftigen Forschungsarbeiten verdient, wie Auslandsinvestitionen von kleineren Industrien oder Nischenbranchen beeinflusst werden.

Ähnlich sieht es bei internen Faktoren aus. Unzweifelhaft spielen die begrenzten finanziellen Mittel oder das vorhandene Personal eine sehr wichtige Rolle für KMU, deutlich stärker als bei Großunternehmen. Allerdings lässt sich keine Untergrenze für die Möglichkeit zur Durchführung von Auslandsinvestitionen definieren. Häufig hängt es auch davon ab, ob das Unternehmen Anreize (Kundenbeziehungen, Nachfrage etc.) hat, um im Ausland zu investieren. Sind diese stark und wichtig genug für den Unternehmer, so sind auch finanzielle Nachteile oder Mängel im Personalbereich überwindbar.

Deutlich wurde anhand der bisherigen Forschung auch, dass große Herausforderungen auch im Betrieb der Tochterunternehmen bestehen und häufig auf sehr unterschiedliche Weise von den Unternehmen angegangen und teilweise gelöst werden. Oft müssen die Unternehmen ihren eigenen Weg finden, wie sie ihr Personal ausbilden und mit den unterschiedlichen Arbeitskulturen und weiteren Unterschieden zwischen Japan und den lokalen Gegebenheiten umgehen.

Die häufigsten Formen der Auslandsinvestitionen bedienen die Produktionsfunktion oder die Verkaufsfunktion. Manche Unternehmen nutzen ihre Tochterunternehmen auch für die Beschaffung von Rohstoffen, wohingegen Forschungseinrichtungen selten sind. Geographisch spielt der asiatische Kontinent und besonders China und die ASEAN-Staaten eine Hauptrolle mit ihren Wachstumsmärkten und günstigen Produktionsbedingungen und wird dies aller Voraussicht nach auch in Zukunft innehaben. Trotzdem sind Nordamerika und mit abnehmender Relevanz auch der europäische Markt für Auslandsinvestitionen in Verkaufsstandorte weiterhin interessant für KMU mit entsprechendem Kundenpotenzial.

Als historischer Startschuss für die Auslandsinvestitionen kleiner und mittelgroßer japanischer Firmen wird in der Regel das Plaza-Abkommen 1985 genannt. Bei genauerer Betrachtung des historischen Verlaufs der Direktinvestitionen wurden die Grundlagen dieser Entwicklung aber bereits in den 1960er und 1970er Jahren geschaffen, indem sich die Produktionsbedingungen in Japan (Löhne, Arbeitskräfteanzahl) im internationalen Vergleich verschlechterten und andere Länder komparative Vorteile erwarben. In dieser Zeit expandierten bereits KMU besonders arbeitsintensiver Branchen, wie der Textilindustrie, ins Ausland.

Richtig ist aber, dass die starke Aufwertung des Yen nach 1985 endgültig die bisherige Exportstrategie großer japanischer Firmen unattraktiv werden ließ und diese dazu zwang, stark ins Ausland zu expandieren, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Aufgrund der bereits erwähnten Abhängigkeiten kleinerer Zuliefererfirmen, besonders in der Elektronik- und Automobilbranche, konnten sich viele KMU diesem Sog nicht entziehen, ohne überlebenswichtige Kunden zu verlieren. Zusätzlich wuchs die Konkurrenz durch ausländische Unternehmen, die ihre Waren nach Japan importieren. Zusammen mit den Effekten der demographischen Entwicklung Japans ergibt sich ein schrumpfender Inlands- und Arbeitsmarkt, der die Existenz vieler japanischer KMU gefährdet. Eine der möglichen Reaktionen auf diese Entwicklung bleibt der Schritt zur Internationalisierung, also auch zur Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland.

Desweiteren ist die Verbindung der Auf- und Abschwünge von „Investitionswellen“ mit der konjunkturellen Entwicklung der Weltwirtschaft relativ klar erkennbar. Hier wird wahrscheinlich erst in einigen Jahren ein Rückblick auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie oder weiterer internationaler Ereignisse (z.B. des Ukraine-Krieges etc.) zeigen, ob sich Unternehmen in dieser Zeit in die eine oder andere Richtung orientiert haben.

Bei der Bewertung von wirtschaftlichen oder politischen Ereignissen auf die Investitionsentscheidung fällt das Urteil unterschiedlich aus. Während manche Ereignisse wie das Plaza-Abkommen oder die Weltwirtschaftskrise 2008 recht eindeutig Spuren bei den Investitionsaktivitäten hinterlassen haben, waren manche Ereignisse wie das Tōhoku-Erdbeben eher lokal und regional von Bedeutung. Allerdings haben gerade die negativen Abschwünge nur kurze Zeit den Aufwärtstrend der Auslandsinvestitionen gebremst.

Die Dauer von Planungs- und Entscheidungsprozessen liegt mit ein bis zwei Jahren in einem überschaubaren Rahmen, den allerdings nicht alle Unternehmen für größere Vorabstudien wie eine Machbarkeitsstudie nutzen. Allerdings scheint dies bei neueren Investitionsvorhaben häufiger gemacht zu werden, was auch an zunehmender Hilfe von Regierungsinstitutionen liegen könnte.

Bei den Motiven dominieren zwei Hauptmotive, Kostensenkungen (durch günstige Arbeitskräfte) und die Öffnung neuer Absatzmärkte. Allerdings hat das letztere Motiv in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen, zusammenhängend mit den Wachstumsmärkten in vielen asiatischen Schwellenländern. Oft geht dieses Marktwachstum auch mit steigenden Arbeitslöhnen und auch moderneren Arbeitsgesetzen (z.B. in der Volksrepublik China) einher, was das Kostenmotiv stärker in den Hintergrund rücken lässt. Eine Verschiebung der Produktionsstandorte in Länder mit noch niedrigeren Lohnkosten ist zwar auch bei KMU zu beobachten gewesen, aber ist für diese mit zusätzlichen Kosten verbunden, sei es beim Transfer von Maschinen oder neuen Arbeitskräften, die erstmal gefunden und neu ausgebildet werden müssen.

Aufgrund der geringeren finanziellen Ressourcen der KMU ist auch der Umfang der einzelnen Investitionen kleiner, allerdings ist der Anteil der japanischen KMU an allen Investitionen aufgrund ihrer Menge größer als der der Großunternehmen. Trotz dieser mengenmäßigen Überlegenheit lässt sich festhalten, dass japanische KMU mit Standorten im Ausland selten sind. Die Gründe dafür sind nicht nur in den finanziellen und personellen Grenzen dieser Unternehmen zu finden. Besonders für Direktinvestitionen sind eine gute Vorbereitung, die Sammlung von Informationen, Kontakte zum angestrebten Investitionsland oder international erfahrene Mitarbeiter von großer Relevanz. Je mehr dieser Punkte ein Unternehmen abdecken kann, desto geringer fällt der Respekt vor der Aufgabe des Managements einer Auslandstochter aus. Diese Aufgabe fällt bei Kleinunternehmen häufig dem Firmenchef zu.

Auffällig ist auch, dass zwar eine große Anzahl an Kleinunternehmen Institutionen wie die JETRO oder Small & Medium Enterprise Agency kennen, allerdings deutlich seltener deren Angebote in Anspruch nehmen. In den letzten zwei Jahrzehnten hat auch die japanische Politik versucht, mit Reformen die Wettbewerbsfähigkeit und Auslandsexpansion von KMU

zu fördern, um dem Wandel der Umweltbedingungen gerecht zu werden. Allerdings hat die Umfrage auch ergeben, dass es weiterhin viele Bereiche bei der Vorbereitung und Durchführung von Auslandsinvestitionen gibt, in denen sich die Unternehmen mehr Unterstützung wünschen.

Bei der Beurteilung der Investitionen lassen sich verschiedene Perspektiven festmachen. Einerseits die der expandierten KMU selbst, die überwiegend positiv auf ihre Entscheidung blicken, trotz auftretender Probleme und Veränderungen der Löhne im Ausland. Bei einigen ist auch die weitere Expansion in weitere Länder zu beobachten.

Andererseits wird seit Jahrzehnten vor den Auswirkungen auf die regionale japanische Wirtschaft, also in erheblichem Ausmaß auch andere ansässige KMU, gewarnt und dies nicht zu Unrecht. Allerdings stellt sich bei Betrachtung des Themas der „industriellen Aushöhlung“ die Frage nach der Alternative. Mit Blick auf die internationale Entwicklung zu immer mehr globalisierten Lieferketten und Produktionsnetzwerken scheint es nahezu unmöglich dem wachsenden Druck internationaler Konkurrenzkämpfe zu entgehen, von manchen Nischenmärkten auf dem Heimatmarkt vielleicht abgesehen. Für Betriebe des verarbeitenden Gewerbes kommt es darauf an, welche Kunden und Märkte es bedient und wie die jeweilige Konkurrenzsituation der Branche aussieht.

Möglicherweise tut die Entwicklung einer neuen Unternehmergegeneration mit mehr Offenheit und Zielstrebigkeit, in Richtung einer internationalen Entwicklung von Unternehmen, ihr Übriges, um weitere KMU zu internationalisieren.

Die durchgeführte Online-Umfrage hat zumindest einige Fallbeispiele hervorgebracht, die erneut die Unterschiedlichkeit der Sicht von Kleinunternehmen gezeigt hat. Aufgrund der geringen Anzahl an verwertbaren Antworten, aber auch der sehr vielschichtigen Diversität (Produkte, Kundenbeziehungen, technisches Niveau etc.) von KMU im verarbeitenden Gewerbe fällt es schwer, aus der Umfrage verallgemeinerbare Schlüsse zu ziehen, auch wenn einige Antworttendenzen bereits bekannte Ergebnisse früherer Forschungsarbeiten bestätigen.

Auch in der Zukunft wird es wichtig sein, die Entwicklung und Investitionstrends von

Direktinvestitionen kleiner und mittelgroßer Unternehmen des verarbeitenden Sektors zu beobachten, um sowohl Unternehmen zu fördern, die einer Investition positiv gegenüberstehen als auch KMU bestmöglich zu unterstützen, die ohne Internationalisierung ihren Betrieb erfolgreich weiterbetreiben wollen. Gerade weil der verarbeitende Sektor in Japan aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes und der Globalisierung seit Jahren mit Problemen zu kämpfen hat, begleitet von weiteren Problemen wie der Suche nach Nachfolgern für den Weiterbetrieb oder jungen Arbeitskräften, wird es nötig sein die verarbeitende Industrie in Japan weiter im Blick zu behalten.

## 13 Anhang

### 13.1 Namens-und Institutionsverzeichnis

Deutsch/Englisch	Japanisch (Rômaji)	Japanisch (Kanji)
Daiichi Institution Industry Co. Ltd.	Daiichi shisetsu kôgyô kabushiki-gaisha	第一施設工業株式会社
Igarashi Electric Works Ltd.	Kabushiki-gaisha Igarashi denki seisakusho	株式会社五十嵐電機製作所
JCCI (Japanische Industrie- und Handelskammer)	Nihon shôkô kaigisho	日本商工会議所
JETRO (Japan External Trade Organization)	Nihon bôeki shinkô kikô	日本貿易振興機構

JFC (Japan Financial Corporation)	Nihon seisaku kinyû kôko	日本政策金融公庫
KEDC Co. Ltd.	Kabushiki-gaisha kedika	株式会社ケディカ
Niigata Seiki Co. Ltd.	Niigata seiki kabushiki-gaisha	新潟精機株式会社
Shoko Chukin Bank	Shôkô Chûkin	商工中金
SMEA (Small & Medium Enterprise Agency)	Chû shô kigyô chô	中小企業庁
SMRJ	Chûshô kigyô kiban seibi kikô	中小企業基盤整備機構
Tosa Denshi	Kabushiki-gaisha Tosa denshi	株式会社土佐電子

### 13.2 Japanische Begriffe

Deutsch	Japanisch (Rômaji)	Japanisch (Kanji)
Ausländische Direktinvestition	Kaigai chokusetsu tôshi	海外直接投資
Auslandsstandort	Kaigai kyoten	海外拠点
Behörde für Klein- und Mittelbetriebe	Chûshô kigyô chô	中小企業庁
Geschäftserweiterung im Ausland	Kaigai jigyô tenkai	海外事業展開
Geschäftspartner / Kunde	Torihiki saki	取引先

Kleine und mittelgroße Unternehmen; KMU	Chûshô kigyô	中小企業
Problem(e)	Kadai	課題
Shinkin-Bank	Shinyô kinko	信用金庫
Umsatz	Uriage-daka	売上高
Verarbeitendes Gewerbe	Seizô gyô	製造業
Wechselkursrisiko	Kawase risuko	為替リスク
Wettbewerbsvorteil	Kyôsô yûi	競争優位

### 13.3 Online-Fragebogen



ご参加者へ

今回の調査のためによろこそ、おいでくださいました。

私の博士課程の研究にご協力いただき誠にありがとうございます。

すべての回答は匿名で扱われます。この結果は、論文にのみ使用されます。

ご質問や（技術的な）問題がございましたら、

下記の連絡先まで遠慮なくお問い合わせください。

ホルガー・マイヤー

ボン大学 日本・韓国学研究所

E-mail: hmayer@uni-bonn.de

#### セクション A: 一般情報

A1. 都道府県

- 北海道
- 青森
- 岩手
- 宮城
- 秋田
- 山形
- 福島
- 茨城
- 栃木
- 群馬





	埼玉	<input type="checkbox"/>
	千葉	<input type="checkbox"/>
	東京	<input type="checkbox"/>
	神奈川	<input type="checkbox"/>
	新潟	<input type="checkbox"/>
	富山	<input type="checkbox"/>
	石川	<input type="checkbox"/>
	福井	<input type="checkbox"/>
	山梨	<input type="checkbox"/>
	長野	<input type="checkbox"/>
	岐阜	<input type="checkbox"/>
	静岡	<input type="checkbox"/>
	愛知	<input type="checkbox"/>
	三重	<input type="checkbox"/>
	滋賀	<input type="checkbox"/>
	京都	<input type="checkbox"/>
	大阪	<input type="checkbox"/>
	兵庫	<input type="checkbox"/>
	奈良	<input type="checkbox"/>
	和歌山	<input type="checkbox"/>
	鳥取	<input type="checkbox"/>
	島根	<input type="checkbox"/>
	岡山	<input type="checkbox"/>
	広島	<input type="checkbox"/>
	山口	<input type="checkbox"/>
	徳島	<input type="checkbox"/>
	香川	<input type="checkbox"/>
	愛媛	<input type="checkbox"/>
	高知	<input type="checkbox"/>



- 福岡
- 佐賀
- 長崎
- 熊本
- 大分
- 宮崎
- 鹿児島
- 沖縄

A2. 最初の海外子会社の設立年

A3. 従業員数

- 1-20
- 20-50
- 50-100
- 100-300
- 300-1000
- 1000+



A4. 業種

食料品

繊維

木材・木製品

紙・パルプ

化学

窯業・土石

鉄・非鉄

印刷

金属製品

一般機械

電機機器

輸送用機器

精密機械

その他製造業

A5. 貴社は特許を取得されていますか。

はい

いいえ

A6. 貴社が海外投資をされた段階で、既に海外(生活)のある社員の方は  
いらっしゃいましたか?(但し、観光は除く)

はい

いいえ

分からない



## セクション B: 外国投資の目的

B1. お差し支えなければ、貴社の海外投資の主な目的を以下の中からお選びください。

ここでいう海外直接投資とは、海外に子会社又は関連する会社を保有するということです。

海外市場の開拓

お客様やビジネスパートナーのご要望にお応えする

コスト削減

天然資源へのアクセス

多様化

その他

その他

B2. どのような海外投資の形態を優先されていますか

生産

販売

研究

その他

その他

B3. 今後の海外投資先国の優先順位はどうなっていますか



B4. 欧州への直接投資を検討していらっしゃいますか。

はい

いいえ

B5. 欧州に直接投資をしないことに決めた理由として、以下の要素がどの程度影響しましたか？

	1- 全くない	2	3	4	5-非常に
外国語	<input type="checkbox"/>				
ビジネス習慣	<input type="checkbox"/>				
法的規制	<input type="checkbox"/>				
労務費	<input type="checkbox"/>				
市場の魅力	<input type="checkbox"/>				
インフラストラクチャー	<input type="checkbox"/>				
現場のお客様	<input type="checkbox"/>				
税金	<input type="checkbox"/>				

B6. 新たに海外投資を行う際、どのような点が重要であるか、1-10段階でご回答をお願いいたします。

	1-重要で はない	2	3	4	5	6	7	8	9	10-重要
対象国の言語に関する知識	<input type="checkbox"/>									
対象国の販売市場が、貴社にとって期待できる	<input type="checkbox"/>									
対象国との距離が近いこと	<input type="checkbox"/>									
対象国の企業との良好な関係を通して、より具体的な対象国の情報を得ることができる	<input type="checkbox"/>									
輸入規制や仕向国の法律の複雑さ	<input type="checkbox"/>									
貴社の社員の方々が対象国での海外経験があること。	<input type="checkbox"/>									



1-重要ではない      2      3      4      5      6      7      8      9      10-重要

為替レートの変動リスク  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....  .....

### セクション C: 子会社の設立

**C1. 子会社を設立された際、他社との協力関係はございましたか？**  
コメントがございましたら以下にご自由にご記入ください。

はい、全ての子会社がありました。

はい、でも50%以下です。

いいえ

**C2.**

**C3. もし、協力パートナーがあった場合、そのパートナーの国籍はどちらですか？**

日本

地元企業

両方

**C4. 海外に子会社を設立する際の、3つの大きな話題をもしよろしければご回答お願いいたします。**

対象国・地域の情報収集

適任者の発掘

関連業界のパートナー/顧客の不足

現地販売パートナーの確保

知的財産の保護

その他

その他



C5. 貴社にとって、海外での子会社設立を成功させるための重要なポイントがございましたら、ご回答をお願いいたします。

C6. 直接投資をされる前から、貴社は国際的にご活躍されておりましたか。(例: 輸出)

はい

いいえ

C7. 日本には、すでに海外投資を行っている中小企業がたくさんあります。とはいえ、日本の中小企業の総数に比べれば、海外投資を行っている中小企業の割合はまだ少ないです。

お差し支えなければ、貴社の方針に該当するもののご回答をお願いいたします。

ここでは、起業家が決定的な要因となります。

資本調達の可能性は最適ではありません。

ターゲットとなりうる国の市場に関する情報を得るのは難しい。

日本と諸外国の文化の違いを克服するのは難しい

人員の多さが海外進出の可能性を左右する

その他

その他

#### セクション D: 国内機関からの支援 (例: 中小企業庁、ジェトロ)

D1. 特にどの分野の機関からのサポートが望ましいですか。

金融

ホスト国に関する情報 (法制度、ビジネス慣習など)

スタッフ

市場情報



お客様やサプライヤーとの接触

その他

その他

D2. 機関に既に非常によくカバーされている分野はございますか。

金融

ホスト国に関する情報（法制度、ビジネス慣習など）

スタッフ

市場情報

お客様やサプライヤーとの接触

その他

その他

D3. 特定の対象国、海外で活動する際、どのような点が役に立つとお考えですか？

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

特定のターゲット  
国に向けた日本国  
内の情報センター  
のサポート

対象国に設置され  
た支援情報センタ  
ー

海外の大学に協力  
している日本の大  
学との人材確保に  
関するコンタクト



## セクション E: コロナウイルス・パンデミックのFDIへの影響

E1. 下の出来事は、あなたの海外投資計画にどの程度影響しましたか？  
あるいは影響していますか？  
よろしければ、5段階でご回答お願いいたします。

	全く影響 なし	若干影響 あり	影響あり	かなり大 きく影響 あり	極めて影 響あり
プラザ合意(1985年)	<input type="checkbox"/>				
バブル経済の崩壊((1991年)	<input type="checkbox"/>				
中国の世界貿易機関加盟(2001年)	<input type="checkbox"/>				
リーマンショック(2008年)	<input type="checkbox"/>				
東日本大震災(2011年)	<input type="checkbox"/>				
COVID-19-パンデミック(2020年以降)	<input type="checkbox"/>				

E2. コロナ・パンデミックが始まってから、海外投資計画に変化はあり  
ましたか？

はい

いいえ

E3. 海外投資計画はどのように変化しましたか？

積極的

否定的

E4. どの分野での変化を期待しますか。

生産

販売

研究

その他

その他



ご参加いただきありがとうございました。

結果はこれから転送されます。

ご質問やご意見がございましたら、[hmayer@uni-bonn.de](mailto:hmayer@uni-bonn.de) までご連絡ください。

## 14 Literaturverzeichnis

ACS, Zoltan J., Randall MORCK, J. Myles SHAVER u. Bernard YEUNG (1997): The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. In: *Small Business Economics* 9, 1, S.7-20.

ADACHI, Fumihiko (1994): Chûshô kigyô no tai e no chokusetsu tôshi to gijutsu-iten [Direktinvestitionen und Technologietransfer von KMU nach Thailand]. In: *Kokusai kaihatsumenkkyû Fôramu* [Forum of international development studies] 1, S. 33-52. <https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/bpub/research/public/forum/01/04.pdf> (letzter Abruf: 02.10.2022).

AGARWAL, Jamuna P. (1980): Determinants of Foreign Direct Investment: A Survey. In: *Weltwirtschaftliches Archiv* 116, 4, S.739-773.

AHARONI, Yair (1966): *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard Business School Press.

ANDERSEN, Otto (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. In: *Journal of International Business Studies* 24, 2, S. 209-231.

ANDERSEN, Otto (1997): Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. In: *Management International Review* 37. S. 27-42.

ANONYMUS (2013): *Japan Revitalization Strategy – JAPAN is BACK*. S.1-138. [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/en\\_saikou\\_jpn\\_hon.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/en_saikou_jpn_hon.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

ASPELUND, Arild, Tage Koed MADSEN u. Øystein MOEN (2007): A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. In: *European Journal of Marketing* 41, 11/12, S.1423-1448.

BARKEMA, Harry G., John H. J. BELL und Johannes M. PENNING (1996): Foreign Entry, Cul-

tural Barriers, and Learning. In: *Strategic Management Journal* 17, 2, S.151-166.

BÄURLE, Iris (1996): *Internationalisierung als Prozeßphänomen: Konzepte-Besonderheiten-Handhabung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. (MACHARZINA, Klaus, Martin K. WELGE, Michael KUTSCHKER u. Johann ENGELHARD (Hg.): mir-edition). Elektronische Ressource. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-322-90387-7> (letzter Abruf: 27.09.2022).

BELKE, Ansgar u. Ulrich VOLZ (2020): The Yen Exchange Rate and the Hollowing Out of the Japanese Industry. In: *Open Economies Review* 31, S.371-406. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11079-019-09576-0> (letzter Abruf: 27.09.2022).

BENITO, Gabriel R.G. u. Geir GRIPSRUD (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process? In: *Journal of International Business Studies*, 23, 3, S.461-476.

BEST, Michael H. (1990): *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge: Polity Press.

BODDEWYN, Jean J. (1983): Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions: Like or Unlike? In: *Journal of International Business Studies* 14,3, S.23-35.

BRUNEEL, Johan, Helena YLI-RENKO u. Bart CLARYSSE (2010): Learning from Experience and learning from others: How congenital and interorganizational learning substitute for experiential learning in young firm internationalization. In: *Strategic Entrepreneurship Journal* 4, S.164-182.

<https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/ylirenko/intellcont/Bruneel%20Yli-Renko%20Clarysse%20SEJ%202010-1.pdf> (letzter Abruf: 27.09.2022).

BUCKLEY, Peter J., Gerald D. NEWBOULD u. Jane C. THURWELL (1988): *Foreign Direct Investment by smaller UK Firms: The Success and Failure of First-Time Investors Abroad*. Houndmills, Basingstoke [u.a.]: The Macmillan Press Ltd.

CASSIDY, John F. (2002): *Japanese Direct Investment in China – Locational Determinants and Characteristics*. (Beauchamp, Edward (Hg.): East Asia: History, Politics, Sociology, Culture). New York, London: Routledge.

CAVUSGIL, Tamer S. u. Gary KNIGHT (2015): The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. In: *Journal of International Business Studies* 46,1, S.3-16.

CHIAPPINI, Raphaël (2014): Institutional Determinants of Japanese Outward FDI in the manufacturing industry. In: *GREDEG Working Paper Series* 2014-11, S.1-26. <https://www.etsg.org/ETSG2014/Papers/074.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

CHÛSHÔ-KIGYÔ KENKYÛ SENTÂ (2011): *Chûshô kigyô no kaigai tenkai – Shin-sedai gurôbaru kigyô no kenkyû* [Die Auslandsexpansion von KMU – Forschung über die neue Generation globaler Unternehmen]. In: *Chôsa-kenkyû-hôkoku* 125, S.1-132. <https://www.chukiken.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/125.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

DAIICHI INSTITUTION INDUSTRY CO. LTD. (2022): *Enkaku* [Firmengeschichte]. <https://www.daiichi-shisetsu.co.jp/history/> (letzter Abruf: 28.09.2022).

DAWAR, Tamim Achim (1999): *Deutsche Direktinvestitionen in Australien*. Frankfurt am Main, Berlin [u.a.]: Peter Lang GmbH (=Schriften zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik; 14). Elektronische Ressource. <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/42185> (letzter Abruf: 28.09.2022).

DEKLE, Robert u. Koichi HAMADA (2000): On the Development of Rotating Credit Associations in Japan. In: *Economic Development and Cultural Change* 49,1, S.77-90.

DE SANTIS, Roberto A., Robert ANDERTON u. Alexander HIJZEN (2004): On the determinants of euro area FDI to the United States: the knowledge-capital-Tobin's Q framework. In: *ECB Working Paper*, 329, S.1-53. European Central Bank (ECB), Frankfurt am Main. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp329.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022)

DESEATNICOV, Ivan u. Hiroya AKIBA (2012): Effects of Exchange-Rate and Political Environment on Japanese Outward FDI: a panel data analysis. In: *The International Journal of Economic Policy Studies* 7,5, S.90-111.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03405739.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

Dow, Douglas (2000): A Note on psychological Distance and Export Market Selection. In: *Journal of International Marketing* 8,1, S.51-64.

DRUMMOND, Damon L. (1995): Nihon no chûshô kigyô no gurôbarizeishon to seisaku [Die Politik und die Globalisierung japanischer KMU]. In: *Mita shôgaku-kenkyû* 38,3. S.81-96.

DUNNING, John H. u. Sarianna M. LUNDAN (2008): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd. (2. überarb. Aufl., Erstaufgabe 1993).

EUROPEAN COMMISSION (2020): *User Guide to the SME Definition*.

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide_en.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

FARRELL, Roger u. Mari PANGESTU (2007): The Dynamic in East Asian Investment. In: PANGESTU, Mari u. Ligang SONG (Hg.): *Japan's Future in East Asia and the Pacific: in honour of Professor Peter Drysdale*. Canberra: Asia Pacific Press, S.195-213.

FEINSTEIN, Charles (1999): Structural change in the developed countries during the twentieth century. In: *Oxford Review of Economic Policy* 15,4, S.35-55.

FROOT, Kenneth A. u. Jeremy C. STEIN (1991): Exchange Rates and Foreign Direct Investment- An Imperfect Capital Markets Approach. In: *Quarterly Journal of Economics* 106,4, S.1191-1217.

FUJII, Tatsunori (2013a): Chûshô kigyô no kaigai chokusetsu tôshi no genjô [Der Stand der

Dinge bei ausländischen Direktinvestitionen von KMU]. In: *Nihon seisaku kinyû kôko – chôsa-geppô* 59, S.4-15. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa\\_report.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/tyousa_report.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

FUJII, Tatsunori (2013b): Chûshô kigyô ni okeru kaigai chokusetsu tôshi no kôka [Der Effekt von Auslandsdirektinvestitionen auf KMU]. In: *Nihon Seisaku Kinyû kôko ronshû* 21, S.49-66. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1311_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

FUJITA, Masataka (1995): Small and Medium-Sized Transnational Corporations: Salient Features. In: *Small Business Economics* 7,4, S.251-271.

FUKAO, Kyoji (1996): Kokunai ka kaigai ka – waga-kuni seizôgyô no ricchi sentaku ni kansuru jisshô bunseki [Investieren im Inland oder Ausland?-Empirische Analyse der Standortentscheidungen der japanischen Fertigungsindustrie]. In: *Keizai Kenkyû* 47,1, S.47-63.

GAO, Qingyuan (2013): Chûshô kigyô no gurôbaru-ka ni kansuru kôsatsu – Kansai no chûshô kigyô no kaigai shinshutsu o chûshin ni. [Überlegungen zur Globalisierung der KMU – Fokus auf die Auslandsexpansion von KMU in der Region Kansai]. In: *Kan Nihonkai Kenkyû Nenpô* 20, S.65-90.

GEORG, Walter u. Helmut DEMES (1996): *Japan*. In: LAUTERBACH, Uwe, Wolfgang HUCK u. Wolfgang MITTER (Hg.): (=Internationales Handbuch der Berufsbildung). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

GRAMLICH, Ludwig (2020): *Direktinvestition*. <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/direktinvestition-57075/version-373878> (letzter Abruf:28.09.2022).

HAMAMATSU, Shôhei (2012): Chûshô kigyô no kokusai-ka ni okeru jigyo sentaku – shinki jigyo no kokusai-ka no igi. [Unternehmensentscheidungen bei der Internationalisierung von KMU – Die Bedeutung der Internationalisierung von neuen Unternehmen] In: *Kokusai Bijinesu Kenkyû* 4,1, S.35-48.

HASEGAWA, Hidenobu (2015): Chûshô kigyô no gurôbaru-ka ni kansuru ikkôsetsu – Miki-shi no kanamono sanchi o chûshin ni. [Eine Studie zur Globalisierung von KMU – mit Fokus auf das Produktionsgebiet für Eisenwaren in der Stadt Miki] In: *Tamagawa Daigaku Keiei Gakubu Kiyô* 24, S.45-53.

HASEGAWA, Tsutomu (2017): Use and Reproduction of Ma in Financial Cooperative Organizations in Japan: With a Focus on Ma in Japan and Financial Cooperatives. In: Kodama, Mitsuru (Hg.): *Ma Theory and the Creative Management of Innovation*. New York: Palgrave Macmillan, S.125-146.

HAYES, Adam (2012): *Hollowing Out*. <https://www.investopedia.com/terms/h/hollowing-out.asp> (letzter Abruf 11.5.2021).

HEBER, Arthur E. (1917): Das Genossenschaftswesen in Japan und sein moderner Ausbau nach deutschem Vorbild. In: *Weltwirtschaftliches Archiv* 9, S.95-101.

HENISZ, Witold J. u. Andrew DELIOS (2001): Uncertainty, Imitation, and Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996. In: *Administrative Science Quarterly* 46,3, S.443-475.

HIGUCHI, Yoshio u. Toshiyuki MATSUURA (2003): *Kigyô paneru-dêta ni yoru koyô kôka-bunseki – jigyô soshiki no henkô to kaigai chokusetsu-tôshi ga sono ato no koyô ni ataeru eikyô* [Analyse der Beschäftigungseffekte anhand von Unternehmenspaneldaten - Auswirkungen von Veränderungen in der Unternehmensorganisation und ausländischen Direktinvestitionen auf die spätere Beschäftigung]. RIETI Discussion Paper Series 03-J-09. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/03j019.pdf> (letzter Abruf: 26.10.2022).

HIRONAKA, Chikako u. Asako TERAZAWA (2017): Chûshô kigyô no kaigai seisan to jinzai-soshiki-ryoku – senkô kenkyû no seiri to kongo no kadai [Die Auslandsproduktion, Humanressourcen und organisatorischen Fähigkeiten von KMU – Einordnung der bisherigen Forschung und zukünftige Fragestellungen] In: *Hikone Ronsô* 412, S. 4-16.

HOLTBRÜGGE, Dirk u. Martin K. WELGE (2010): *Internationales Management – Theorien, Funktionen, Fallstudien*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. (5.überarb. Aufl., Erstauflage 1998).

HORIKOSHI, Yoshiaki (1975): Shoki Shinyô kumiai no setsuritsu to hôtoku-sha. [Die Gründung von frühen Kreditgenossenschaften und Hôtoku-sha] In: *Tochi-seido shigaku* 17,1, S.56-70.

HYÔGO SHINSAI KINEN 21 SEIKI KENKYÛ KIKÔ (Hyogo Earthquake Memorial 21st Century Research Institute) (2013): *Chûshô Kigyô ni okeru kaigai jigyô tenkai no dôkô to kadai* [Trends und Herausforderungen bei der Entwicklung von Auslandsgeschäften von KMU]. [https://www.hemri21.jp/contents/images/2019/06/kaigaijigyô\\_5071.pdf](https://www.hemri21.jp/contents/images/2019/06/kaigaijigyô_5071.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.1-125.

IMAJÔ, Toru (2012): Small Business Financing in Japan, from the Prewar to High-Growth Periods: An International Comparison of the Financial History of Small Businesses. In: *The Kyoto Economic Review* 81,1, S.14-27.

IMANISHI, Shinji (1977): Außenwirtschaftliche Aktivitäten japanischer Unternehmungen: Güterexport und Auslandsinvestitionen. In: ICHIHARA, Kiichi u. Susumu TAKAMIYA (Hg.): *Die japanische Unternehmung- Strukturwandlungen in einer wachsenden Wirtschaft*. Wirtschaft und Gesellschaft Ostasien Bd. 3. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.195-212.

IMAKI, Hidekazu (1987): Kigyô no kaigai chokusetsu tôshi to senryaku-teki tettai. [Ausländische Direktinvestitionen von Unternehmen und strategischer Ausstieg] In: *Momoyama Gakuin Daigaku Keizai Keiei Ronshû* 28,4, S.73-95.

JBIC (JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION) (2015): *Waga-kuni seizô-gyô no kaigai jigyô tenkai ni kansuru chôsa-hôkoku – 2015 nendo – kaigai chokusetsu tôshi ankeeto kekka (dai 27-kai)* [Bericht über die Entwicklung des Auslandsgeschäfts japanischer Produktionsunternehmen 2015-Ergebnisse der Umfrage zu Direktinvestitionen aus dem

[content/uploads/press\\_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf](https://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2015/12/45904/Japanese1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

JCCI (THE JAPAN CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY) (2021a): *Kaigai tenkai inishiatibu no sôsetsu ni tsuite (gaiyô)* [Über die Gründung der Initiative für Auslandsentwicklung]. [https://drive.google.com/file/d/1hxLOEYpfRg1NjfTmK\\_oXGPaIorFJ5G4z/view](https://drive.google.com/file/d/1hxLOEYpfRg1NjfTmK_oXGPaIorFJ5G4z/view) (Letzter Abruf: 29.09.2022).

JCCI (2021b): *Kaigai tenkai shien shisaku ichiran* [Liste der Maßnahmen zur Unterstützung der Entwicklung im Ausland]. <https://www.jcci.or.jp/international/kaigaitenkai.html> (letzter Abruf: 29.09.2022).

JETRO (JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION) (2014): *2014 nendo nihon kigyô no kaigai jigyô tenkai ni kansuru ankêto chôsa*. [Umfrage über die Geschäftsentwicklung im Ausland Jahr 2014]. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07001962/07001962.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001962/07001962.pdf) (letzter Abruf: 19.10.2022).

JETRO (2020): *Kansai kigyô no kaigai jigyô tenkai ni kansuru keikô (2019 nendo)*. [Trends in der Entwicklung des Auslandsgeschäftes von Unternehmen aus der Region Kansai (Jahr 2019)] [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/\\_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2020/bd54af576dfd88ac/202007.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

JETRO (2021a): *Dejitaru-ka o unagashi kakudai suru nihon no seizô-gyô*. [Japans verarbeitendes Gewerbe expandiert im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung] [https://www.jetro.go.jp/invest/attractive\\_sectors/manufacturing/overview.html](https://www.jetro.go.jp/invest/attractive_sectors/manufacturing/overview.html) (letzter Abruf: 23.09.2022).

JETRO (2021b): *Changes in Japanese Trade & Investment: Evolution of JETRO*. [https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/en/jetro/profile/pdf/changes\\_jetro\\_rev.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/en/jetro/profile/pdf/changes_jetro_rev.pdf) (letzter Abruf: 23.09.2022).

JETRO (2022a): *Hajimete no kaigai shinshutsu*. [Die erste Auslandsexpansion]

<https://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/> (letzter Abruf: 23.09.2022).

JETRO (2022b): *Jetoro no Sâbisu*. [Angebote der JETRO].

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/services/pdf/jetroservice202208\\_1.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/services/pdf/jetroservice202208_1.pdf) (letzter Abruf: 23.09.2022).

JFC (JAPAN FINANCIAL CORPORATION) (2012a): *Nihon kigyô no kaigai tenkai to sono eikyô ni kansuru chôsa*. [Umfrage über die Auslandsexpansion japanischer Unternehmen und ihre Auswirkungen] [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

JFC (2012b): *Chûshô kigyô ni taisuru endaka no eikyô chôsa*. [Umfrage zum Einfluss der Yen-Verteuerung bezüglich kleinen und mittelgroßen Unternehmen] [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120201.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120201.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

JFC (2012c): *Chûshô kigyô no kaigai shinshutsu ni kansuru chôsa kekka*. [Ergebnis der Umfrage zum Eintritt ins Ausland von kleinen und mittelgroßen Unternehmen] [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

JFC (2012d): *Chûshô-kigyô no kaigai shinshutsu ni kansuru chôsa kekka – sekkyoku-ka suru chûshô kigyô no kaigai chokusetsu tôshi, kokunai no uriage ya jûgyôin-sû mo zôka keikô*. [Ergebnis der Umfrage zum Eintritt ins Ausland von kleinen und mittelgroßen Unternehmen – ausländische Direktinvestitionen von KMU werden aktiver; auch Inlandsumsatz und Beschäftigtenzahl steigen] In: *Chûshô kigyô dôkô topikkusu* 47.

[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics\\_no47\\_1206.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_no47_1206.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

JFC (2013): *Chûshô kigyô no gurôbaru jinzai no kakuho to ikusei: kaigai tenkai ni torikumu kigyô no jirei kara*. [Sicherung der Entwicklung von globalen Humanressourcen für KMU-Aus Fallstudien von Unternehmen, die ins Ausland expandieren] In: *Nihon Kôko Sôken Repôto* 2013-7. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_13\\_11\\_29.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_13_11_29.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

JFC (2015): *Chûshô kigyô no kaigai tettai no jittai – chûshô kigyô no kaigai jigyô saihei ni kansuru ankeeto kara*. [Die Realität des Rückzugs kleiner und mittlerer Unternehmen aus dem Ausland – Aus dem „Fragebogen zur Umstrukturierung des Auslandsbetriebs von KMU“] [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings150127.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings150127.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

JFC (2020): *Chûshô-kigyô no keikyô wa, kaizen suru mitooshi*. [Erwartungen, dass sich die Geschäftslage von KMU verbessert]. In: *Chûshô kigyô dôkô topikkusu* 155. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics\\_no155\\_2012\\_1.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_no155_2012_1.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

JOHANSON, Jan u. Jan-Erik VAHLNE (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies* 8,1, S.23-32.

JOHANSON, Jan u. Jan-Erik VAHLNE (1990): The Mechanism of Internationalisation. In: *International Marketing Review* 7,4, S.11-24.

JOHANSON, Jan u. Finn WIEDERSHEIM-PAUL (1975): The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. In: *Journal of Management Studies* 12,3, S.305-322.

KAKINUMA, Shigeshi u. Shinpei HIGASHIDA (2016): *Chûshô kigyô no kaigai tenkai no genjô to kongô no kadai – TPP o tôteita (shin yushutsu taisaku) no jitsugen ni mukete*. [Aktueller Status und zukünftige Herausforderungen für die Auslandsexpansion kleiner und mittlerer Unternehmen - Verwirklichung der "Neuen Export-Supermacht" durch das TPP].

In: *rippô to chôsa* 375,3, S.27-37.

[https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou\\_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2016pdf/20160307027.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

KARAKAMA, Daisuke (2019): *Nihon kigyô no taigai chokusetsu tôshi no nagare wa tomaranai* [Der Strom der Direktinvestitionen japanischer Unternehmen ins Ausland ist unaufhaltsam]. <https://toyokeizai.net/articles/-/265801> (letzter Abruf: 29.09.2022). Tôyô Keizai Online 20.02.2019.

KAWAI, Hiroki (2004): *Chûshô kigyô no global-ka no shinten: sono yôin to seika*. [Die Globalisierung der KMU: Faktoren und Ergebnisse]. RIETI Discussion Paper Series 04-J-037. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04j037.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

KAWAMURA, Satoshi u. Haruhito TAKEDA (2014): *Tsûshô sangyô seisaku (1980-2000 nen) no gaiyô (12) chûshô kigyô seisaku* - Nakata Tetsuo henchô (Tsûshô sangyô seisaku-shi 12 chûshô kigyô seisaku) no gaiyô [Außenhandels – und Industriepolitik (12) (1980-2000) – KMU-Politik – Herausgeber Nakata Tetsuo]. RIETI Policy Discussion Paper Series 14-P-019. <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/14p019.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

KAWASAKI, Asuo (2004): Gurôbaru-ka to chûshô kigyô no kaigai chokusetsu tôshi. [Die Globalisierung und Auslandsdirektinvestitionen von KMU]. In: *Yokkaichi Daigaku Ronshû* 17,1, S.21-43.

KITAJIMA, Mamoru (2003): Ajia kibo ni okeru monozukuri to chûshô kigyô no seikatsu-ka senryaku. [Strategien zur Sicherung des Lebensunterhalts in der verarbeitenden Industrie und KMU in Asien] In: Nihon Bôeki Shinkô-kai – Ajia Keizai Kenkyûsho (Hg.): *Chûgoku- Tônan ajia no daitô to nihon no chiiki sangyô* [Der Aufstieg Chinas und Südostasiens und Japans regionale Industrien], S.27-37.

[https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/pdf/2002\\_02\\_09\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/pdf/2002_02_09_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

KIYOTA, Kozo u. Shujiro URATA (2004): Exchange Rate, Exchange Rate Volatility and Foreign Direct Investment. In: *World Economy* 27,10, S.1501-1536.

KLINEDINST, Mark u. Hitomi SATO (1994): The Japanese Cooperative Sector. In: *Journal of Economic Issues* 28,2, S.509-517.

KNIGHT, Gary A. u. S. Tamar CAVUSGIL (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. In: *Journal of International Business Studies* 35,2, S.124-141.

KÔJI, Sakô (2014): ASEAN shifuto no keikô tsuyomeru nihon no tai-ajia chokusetsu tôshi

[Japans FDI in Asien verlagern sich zunehmend in die ASEAN-Länder].

In: *Mizuho Research 2014 January*, S.10-11.

<https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/research/r140101asia.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

KOJIMA, Kiyoshi (1971): *Kaigai chokusetsu tōshi no riron: amerika-gata to nihon-gata* [Theorien über ausländische Direktinvestitionen: amerikanischer und japanischer Art]. In: *Ikkyō ronsō* 65,6, S. 691-717.

KOSHITA, Tatsuhiro u. Mitoku KIM (2020): „Bōn gurōbaru kigyō“ to kokusai keiei-ron no shin-hatten [„Born-global-Unternehmen“ und neue Entwicklungen der internationalen Managementtheorie]. In: *Tama Daigaku Kenkyū Kiyō* 24, S.137-150.

KUBOTA, Norio (2007): *Seisan-kinō no kokusai-teki haichi – chūshō kigyō no kaigai chokusetsu tōshi ni okeru kēsusutadi-* [Internationale Anordnung der Produktionsfunktion – Fallstudien zu ausländischen Direktinvestitionen von KMU]. In: *Chūshō-kigyō sōgō-kenkyū* 6, S.43-61. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703\\_03.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/study200703_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

KUBOTA, Norio (2012): *Chūshō kigyō no kaigai seisan tenkai* [Die Entwicklung der Auslandsproduktion von KMU]. In: NUKADA, Haruka u. Satoshi YAMAMOTO (Hg.): *Chūshō kigyō no kokusai-ka senryaku* [Die Internationalisierungsstrategie von kleinen und mittelgroßen Unternehmen]. Tōkyō: Dōyūkan. S.30-50.

KURITA, Kyosuke (2015): *Chūshō kigyō kaigai shinshutsu ni okeru wadai to tenbō – “tsunagaru” ajia ni hitsuyō-na koto* [Herausforderungen und Perspektiven für die Auslandsexpansion von KMU: Was wird für ein “vernetztes” Asien benötigt]. In: *Sanken ronshū* 42, S.131-133.

KUTSCHKER, Michael u. Stefan SCHMID (2011): *Internationales Management*. München: Oldenbourg Verlag (7.überarbeitete und aktualisierte Aufl., Erstauflage 2001).

LAKHERA, Mohan L. (2008): *Japanese FDI Flows in Asia: Perspectives and Challenges*. Houndmills, Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan. Elektronische Ressource.  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/9780230227330.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

LARIMO, Jorma (1995): The Foreign Direct Investment Decision Process: Case Studies of Different Types of Decision Processes in Finnish Firms. In: *Journal of Business Research* 33,1. S.25-55. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148296394000135> (letzter Abruf: 28.09.2022).

LI, Xirui (2022): *What's next for the long-awaited China-Japan-South Korea FTA?* <https://thediplomat.com/2022/01/whats-next-for-the-long-awaited-china-japan-south-korea-fta/> (letzter Abruf: 25.09.2022). The Diplomat Online Ausgabe. 28.Januar 2022.

LIEB, Tobias u. Erdal YALCIN (2015): Länderrisiken und ausländische Direktinvestitionen. In: *ifo Schnelldienst* 68,11, S.22-32.  
<https://www.ifo.de/publikationen/2015/aufsatz-zeitschrift/laenderrisiko-und-auslaendische-direktinvestitionen> (letzter Abruf: 25.09.2022).

LU, Jane W. u. Paul W. BEAMISH (2001): The Internationalization and Performance of SMEs. In: *Strategic Management Journal* 22,6/7, S.565-586.

LU, Jane W. u. Paul W. BEAMISH (2006): SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. In: *Journal of International Entrepreneurship* 4,1, S.27-48.  
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10843-006-8000-7.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

MACROTRENDS LLC (2021): *Dollar Yen Exchange Rate (USD JPY) - Historical Chart*. <https://www.macrotrends.net/2550/dollar-yen-exchange-rate-historical-chart> (letzter Abruf: 15.11.2021).

MARTIN, Xavier; Anand SWAMINATHAN u. Will MITCHELL (1998): Organizational Evolution in the Interorganizational Environment: Incentives and Constraints on International Expansion

Strategy. In: *Administrative Science Quarterly* 43,3. S.566-601.

MARUYAMA, Sawako (2013): *The structure and the determinants of the trade of SME products*. Discussion Papers 1304.

<http://www.econ.kobe-u.ac.jp/RePEc/koe/wpaper/2013/1304.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

MCCANN, Philip (2008): Agglomeration economics. In: KARLSSON, Charlie (Hg.): *Handbook of Research on Cluster Theory*. Cheltenham u. Northampton: Edward Elgar (=Handbooks of Research on Cluster Series;1), S.23-38.

MCDUGALL, Patricia Philipps, Scott SHANE u. Benjamin M. OVIATT (1994): Explaining the formation of International New Ventures: The Limits of Theories from international business research. In: *Journal of Business Venturing* 9,6, S.469-487.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902694900175> (letzter Abruf: 25.09.2022).

MCINTOSH, Steve (2013): *Hollowing out and the future of the labour market*. BIS Research Paper Nr. 134. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/250206/bis-13-1213-hollowing-out-and-future-of-the-labour-market.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/250206/bis-13-1213-hollowing-out-and-future-of-the-labour-market.pdf) (letzter Abruf: 18.10.2022).

METI (MINISTRY OF ECONOMY, TRADE AND INDUSTRY) (2005): *Summary of the 34<sup>th</sup> Survey on Overseas Business Activities (conducted in July 2004)*.

<https://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/kaigaizi/pdf/h2c400ge.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

METI (2021): *METI Agencies*. <https://www.meti.go.jp/english/aboutmeti/agencies/index.html>, (letzter Abruf: 28.09.2022).

MIHUT, Marius Ioan (2014): Plaza Acord and the “explosion” of the Japanese FDI. In: *Procedia Economics and Finance* 15, S.721-729.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005462?via%3Dihub> (letzter

Abruf: 25.09.2022).

MIKI, Toshio (2007): *Chûshô kigyô (SMEs) no takoku-seki kigyô-ka – marêshia to chûgoku no jirei o moto ni*. [Die Umwandlung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) in multinationale Unternehmen – basierend auf Fallbeispielen in Malaysia und China]. Dai 66-kai nihon-kokusai keizai-gakkai – zenkoku-taikai dai 15-bun-kakai. [66.Jahrestagung der Japan Society of International Economics, „Sektion“ 15], S.1-30.

MILLINGTON, Andrew I. u. Brian T. BAYLISS (1990): The Process of Internationalisation: UK Companies in the EC. In: *Management International Review* 30,2, S.151-161.

MITI (MINISTRY OF INTERNATIONAL TRADE AND INDUSTRY) (2000): *Summary of the 1999 Survey of Overseas Business Activities*. <https://www.meti.go.jp/english/statistics/tyo/kaigaizi/pdf/h2c400be.pdf> (letzter Abruf: 25.09.2022).

MITSUI, Itsutomo (2012): *Globalisation of SMEs in Japan – Academic views and business practices in the era of inevitable globalisation*. For the KASB Fall Conference 2012. <http://www2.odn.ne.jp/mitsui05/imitsui/MitsuiKASB2012c.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

MIWA, Hajime (2018): Nihon kigyô no kaigai chokusetsu tôshi no rekishi to mondaiten. [Geschichte und Problemstellungen der ausländischen Direktinvestitionen japanischer Unternehmen]. In: *Gifu Keizai Daigaku Ronshû* 51,3, S.21-35.

MIZUHO RESEARCH INSTITUTE (2008): *Chûgoku ni okeru chûshô kigyô hatten senryaku: chûshô kigyô ikusei-saku to gaishi chûshô kigyô no tai-chû bijinesu no genjô to tenbô*. [Strategien für die Entwicklung von KMU in China - Maßnahmen zur Förderung von KMU sowie aktueller Stand und Aussichten der Geschäfte von im Ausland investierenden KMU in China]. Mizuho Report 08-0331. [https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/report/report08-0331.pdf?&sa=U&ei=nv4JUpyOGaSEygGD3YCgDQ&ved=0CHQQFjAe&usg=AFQjCNH Qzov\\_bpyuDdhEpWRyRLuxDM2\\_xA](https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/report/report08-0331.pdf?&sa=U&ei=nv4JUpyOGaSEygGD3YCgDQ&ved=0CHQQFjAe&usg=AFQjCNH Qzov_bpyuDdhEpWRyRLuxDM2_xA) (letzter Abruf: 28.09.2022).

MOTOHASHI, Kazuyuki (2006): *Globalization of Japanese Economy and its Impact on SMEs*. 2006 APPC Conference at Seoul, August 17-18.

<http://www.mo.t.u-tokyo.ac.jp/seika/files/APPC-paper.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

MTIGWE, Bruce (2006): Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. In: *Journal of international entrepreneurship* 4,1, S.5-25. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10843-006-5872-5.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

MURAKAMI, Atsushi (1980): Keizai no kokusai-ka to chûshô kigyô: chûshô kigyô no kaigai-tôshi o megutte. [Internationalisierung der Wirtschaft und KMU: über die Auslandsinvestitionen von KMU]. In: *Kokumin keizai zasshi* 142,5, S.99-121.

MURAKAMI, Atsushi (1981): Waga-kuni kaigai chokusetsu tôshi no keitai to kinô - chûshô kigyô no tai-ajia tôshi o chûshin ni [Formen und Funktionen ausländischer Direktinvestitionen Japans: mit Schwerpunkt auf den Investitionen kleiner und mittlerer Unternehmen in Asien] In: *Tônan Ajia Kenkyû* 19,3, S.332-345.

MURAKAMI, Atsushi (1987): Kôzô fukyô gyôshu to shite no chûshô kigyô no kokusai-ka [Die Globalisierung von KMU als strukturschwache Industrien] In: *Kokumin Keizai Zasshi* 155,4, S.1-17.

MURAKAMI, Hiroshi (1989): Chûshô kigyô-chô no kôkyôsei [Öffentlicher Charakter der Agentur für kleine und mittlere Unternehmen] In: *Kagoshima Daigaku Hôgaku Ronshû* 24,2, S.61-95. <http://www.ls.kagoshima-u.ac.jp/ronshu/ronshu1/40/ronbun/A03890813-00-000400061.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

NAKAHARA, Hideto (1994): Waga-kuni chûshô kigyô no kokusai-ka to gijutsu kaihatsu [Internationalisierung und technologische Entwicklung der japanischen KMU]. In: *Chiba Daigaku Keizai Kenkyû* 8,4, S.33-75.

NAKAMURA, Hisato (2013): Bôn gurôbaru kigyô (BGC) no sôki kokusai-ka puroseshu to jizoku-teki kyôsô yûi. [Frühzeitige Internationalisierungsprozesse und nachhaltige Wettbewerbsvorteile von Born Global Companies (BGC)]. In: *Keiei Ronshû* 81, S.1-14.

[https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=4573&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=17](https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=4573&item_no=1&page_id=13&block_id=17)

(letzter Abruf: 28.09.2022).

NAKAMURA, Hisato (2016): The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages. In: *Journal of Creative Management* 12, S.47-57.

[https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=8261&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=17](https://toyo.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=8261&item_no=1&page_id=13&block_id=17)

(letzter Abruf: 28.09.2022).

NATIONAL STATISTICS CENTER (2020): *Nihon hyôjun sangyô-bunrui (Heisei 25 nen [2013 nen] 10 gatsu kaitei - seizôgyô [Japanische Standard-Industrieklassifikation– verarbeitendes Gewerbe, überarbeitet im Oktober 2013]*. <https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/10/03/E> (letzter Abruf: 28.09.2022).

NUNNENKAMP, Peter (2006): Was von ausländischen Direktinvestitionen zu erwarten ist: Unbegründete Ängste in den Heimatländern, übertriebene Hoffnungen in den Gastländern? In: VOGEL, Bernhard u. Rudolf DOLZER u. Matthias HERDEGEN (Hg.): *Auslandsinvestitionen- Ihre Bedeutung für Armutsbekämpfung, Wirtschaftswachstum und Rechtskultur*. Freiburg: Verlag Herder, S.185-223.

OECD (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT) (2016): *Die OECD in Zahlen und Fakten- Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft 2015-2016*. <https://doi.org/10.1787/factbook-2015-de> (letzter Abruf: 28.09.2022).

OIKAWA, Hiroshi (2010): FDI by SMEs (Small and Medium-Sized Enterprises) in China: The Cases of SMEs from Nagasaki Prefecture, Japan. In: ABO, Tetsuo (Hg.): *Competing Chinese and Foreign Firms in Swelling Chinese Economy- Competition Strategies for Japanese, West-*

*ern and Asian Firms*. Global Cultural and Economic Research 5. Berlin: LIT Verlag.

ÔSHIRO, Hajime (1996): Sôzô-teki chûshô kigyô to kaigai chokusetsu tôshi – chihô kigyô no kaigai tenkai hôsaku [Kreative KMU und ausländische Direktinvestitionen – Expansionsmaßnahmen für lokale Unternehmen im Ausland]. *Ryûkyû daigaku keizai kenkyû* 52, S.263-286.

PHONGPAICHIT, Pasuk (1988): Decision-Making on Overseas Direct Investment by Japanese Small and Medium Industries in ASEAN and the Asian NICs. In: *ASEAN Economic Bulletin* 4,3. S.302-315.

PU, Hualin u. Yongdan ZHENG (2015): The FDI of Small- and Middle-Sized Enterprises: A Literature Review. In: *Technology and Investment* 6. S.63-70.  
[https://www.scirp.org/pdf/TI\\_2015021611070086.pdf](https://www.scirp.org/pdf/TI_2015021611070086.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

RENNIE, Michael W. (1993): Global competitiveness: Born Global. In: *The McKinsey Quarterly* 4, S.45-52.

SATO, Yukito (2013): Nihon keizai oyobi chûshô kigyô no kukyô to kokuseika no hâdorû [Die missliche Lage der japanischen Wirtschaft und der KMU und die Hürden der Internationalisierung]. In: NIHON BÔEKI SHINKÔ KIKÔ - AJIA KEIZAI KENKYÛ-SHO (Hg.): *Nichi-dai sangyô kyôryoku no genjô to kadai* [Aktueller Stand und Herausforderungen der industriellen Zusammenarbeit zwischen Taiwan und Japan]  
[https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301\\_03.pdf](https://www.ide.go.jp/library/Japanese/Publish/Reports/InterimReport/2012/pdf/B301_03.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.5-20.

SAUERMOST, Michael u. Thomas BOZOYAN (2014): *Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland – Potenziale Japan*. Germany Trade & Invest.

SCHÖBEL, Sebastian (2017): *Pünktlich zum Gipfel auf JEFTA verständigt*.  
<https://www.tagesschau.de/ausland/jefta-105.html> (letzter Abruf: 28.09.2022).

SEKI, Tomohiro (2008): What are the SME Policies and Measures in Japan? – The Outline of SME Promotion Policies in Japan. In: *Hannan Ronshû* 44,1, S.173-190.

SEKI, Tomohiro (2012): Tai shinshutsu nikkei chûshô kigyô no jittai – genjô-miryoku-kadai. [Die Realität der japanischen KMU in Thailand – Gegenwart-Anreize-Herausforderungen] In: *Hannan ronshû, shakai kagaku-hen* 47,2, S.143-153.

SEKI, Tomohiro (2014a): Nihon chûshô kigyô no tai shinshutsu no jittai to kadai – nettowâkingu to bijinesu no shinkô [Die Situation und Herausforderungen für japanische KMU in Thailand – Networking und die Vertiefung der Geschäfte] In: ÔNO, Izumi (2014): *Nihon-gata monodzukuri no ajia tenkai: chûshô kigyô no tônan ajia shinshutsu to shien-saku* [Ausdehnung der japanischen Fertigung nach Asien: Expansion von KMU in Südostasien und Unterstützungsmaßnahmen] [https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2013\\_OhnoPJ\\_Report\\_final\\_rev.pdf](https://www.apir.or.jp/wp/wp-content/uploads/2013_OhnoPJ_Report_final_rev.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.109-132.

SEKI, Tomohiro (2014b): Sûchô keizai hatten to chûshô kigyô – Sûchô ni okeru nikkei kigyô, rôkaru kigyô, gaishi-kei kigyô no intabyû chôsa no kiroku [Wirtschaftliche Entwicklung und KMU in Suzhou – Aufzeichnung von Interviews mit japanischen, lokalen und ausländischen Unternehmen in Suzhou] In: *Hannan ronshû shakai kagaku-hen* 50,1, S.61-71.

SEKIYA, Kozo (1980): Japanische private Auslandsinvestitionen in ausgewählten Ländern Ostasiens. In: DAMS, Theodor u. Kunihiro JOJIMA (Hg.): *Ausgewählte Probleme internationaler Wirtschaftsbeziehungen – aus der Sicht Japans und der Bundesrepublik Deutschland*. Berlin: Duncker & Humblot (=Schriften zu Regional- und Verkehrsproblemen in Industrie- und Entwicklungsländern;28), S.59-91.

SHÔKÔ CHÛKIN (2018): *Chûshô kigyô no kaigai shinshutsu ni taisuru ishiki chôsa*. [Umfrage über die Einstellung von KMU zur Auslandsexpansion] Jôhō-memo Nr.30-3. [https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05\\_01.pdf](https://www.shokochukin.co.jp/report/data/assets/pdf/cb18other05_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SIMEON, Roblyn u. Yumi IKEDA (2003): The Hollowing Out Phenomenon in Japan. In: *Jour-*

*nal of Business & Economics Research* 1,6.

<https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/3017/3065> (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMEA (Small and Medium Enterprise Agency) (1999): *1998 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*.

[https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/whitepaper/1998/part3-1.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/1998/part3-1.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMEA (2002): *Points of White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*.

[https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/whitepaper/2002/SMEwp2002point.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/2002/SMEwp2002point.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022). S.2-21.

SMEA (2005a): *Chûshô kigyô kihon-hô*. [Grundlegendes Gesetz für kleine-und mittlere Unternehmen]. <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/kihonhou/> (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMEA (2005b): *FAQ 「Chûshô kigyô no teigi ni tsuite」* . [Häufige Fragen zur Definition von kleinen und mittelgroßen Unternehmen] [https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01\\_teigi.htm](https://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMEA (2010): *Small and Medium Enterprise Charter*.

[https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/100921\\_SMECharter.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/100921_SMECharter.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMEA (2011): *Key Factors of 2011 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*.

S.1-6. [https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/whitepaper/whitepaper.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/whitepaper/whitepaper.html) (letzter Abruf: 11.02.2021)

SMEA (2012a): *Chûshô kigyô kaigai tenkai shien taikô*. [Förderkonzept für die Auslandsentwicklung von KMU]

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/download/0315Taikou.pdf> (letzter Abruf: 11.02.2021).

SMEA (2012b): *Chûshô kigyô hakusho (2012 nenban)*. [KMU-Weißbuch 2012]  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/PDF/Hakusyo\\_part2\\_chap2\\_sec1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H24/PDF/Hakusyo_part2_chap2_sec1_web.pdf) (letzter Abruf: 11.02.2021).

SMEA (2015): *Chûshô kigyô hakusho 2015 nenban – chiiki-hatsu, chûshô kigyô inobêshon sengen!* [KMU-Weißbuch 2015 - Erklärung der KMU-Innovation aus der Region].  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/06Hakusyo\\_part2-1\\_web.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/PDF/chusho/06Hakusyo_part2-1_web.pdf) (letzter Abruf: 25.10.2022).

SMEA (2016): *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan- Earning Power to Open the Future*.  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/2016hakusho\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/2016hakusho_eng.pdf) (letzter Abruf: 11.02.2021).

SMEA (2017): *Roadmap Leading to the Realization of Overseas Development*.

SMEA (2018): *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan- Strength to Overcome Labor Shortage the Key to increasing Productivity*.  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018hakusho\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/2018hakusho_eng.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

SMEA (2019a): *2019 White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan / 2019 White Paper on Small Enterprises in Japan (Summary)*.  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019hakusyosummary\\_eng.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/2019hakusyosummary_eng.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

SMEA (2019b): *2019 nenban chûshô kigyô hakusho – Reiwa jidai no chûshô kigyô no katsuyaku ni mukete*. [Weißbuch über kleine und mittelgroße Unternehmen 2019– Auf dem Weg zum Erfolg der KMU im Zeitalter „Reiwa“]  
[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf) (letzter Abruf: 29.09.2022).

SMEA (2021): 2021 *nenban chûsh –kigyô hakusho – shô-kibo kigyô hakusho – kiki o nori-koeru chikara*. [Weißbuch über kleine, mittelgroße und Kleinst-Unternehmen 2021– Die Kraft, die Krise zu überwinden].

[https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo\\_zentai.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf)  
(letzter Abruf: 29.09.2022).

SMEA (2022a): *Shinshutsu-saki kokuzei-sei oyobi zeimu gabanansu ni kakaru jôhō teikyō onrainseminā o kaisai shimasu* [Veranstaltung von Online-Seminaren zur Besteuerung in Zielländern und zur Steuersteuerung].

<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2021/211210seminar.html> (letzter Abruf: 27.09.2022).

SMEA (2022b): *Japan's SME Policies in Relation to the Country's Economic Development – Reconstruction Period (1945-1954)*.

[https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/01/01\\_01.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/01/01_01.html) (letzter Abruf: 29.07.2022).

SMEA (2022c): *Japan's SME Policies in Relation to the Country's Economic Development – The High Growth Period, the Second Stage (1963-1972)*.

[https://www.chusho.meti.go.jp/sme\\_english/outline/01/01\\_03.html](https://www.chusho.meti.go.jp/sme_english/outline/01/01_03.html) (letzter Abruf: 27.09.2022).

SMRJ (ORGANIZATION FOR SMALL & MEDIUM ENTERPRISES AND REGIONAL INNOVATION, JAPAN) (2005): *Heisei 16 nendo - kaigai tenkai chûshô kigyô jittai chôsa (chûgoku tenkai kigyô no wadai to kongo no tenbô)* [Umfrage unter kleinen und mittleren Unternehmen, die ins Ausland expandieren – Probleme und Zukunftsaussichten für Unternehmen, die nach China expandieren- 2004] [https://www.smrj.go.jp/research\\_case/research/overseas/index.html](https://www.smrj.go.jp/research_case/research/overseas/index.html) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2006): *Heisei 17 nendo - kaigai tenkai chûshô kigyô jittai chôsa* [Umfrage unter kleinen und mittleren Unternehmen, die ins Ausland expandieren 2005].

[https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H17REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H17REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2007): *Heisei 18 nendo - kaigai tenkai chûshô kigyô jittai chôsa* [Umfrage unter kleinen und mittleren Unternehmen, die ins Ausland expandieren 2006].

[https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H18REPORT\\_chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H18REPORT_chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2009): *Heisei 20 nendo kaigai tenkai chûshô kigyô jittai chôsa* [Umfrage unter kleinen und mittleren Unternehmen, die ins Ausland expandieren 2008].

[https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H20Report\\_Chapter1.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H20Report_Chapter1.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2010): *Heisei 21 nendo chûshô kigyô kaigai jigyo katsudô jittai chôsa (yôyaku hôkoku-sho)* [Umfrage über die Auslandsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen 2009 – Kurzversion]. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H21Report\\_Resume.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H21Report_Resume.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2011): *Heisei 22 nendo chûshô kigyô kaigai jigyo katsudô jittai chôsa – jigyo hôkoku-sho. (yôyaku-ban)* [Umfrage über die Auslandsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen – Geschäftsbericht 2010 (gekürzte Fassung)]

[https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/22\\_youyakuban-houkokusyô.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/22_youyakuban-houkokusyô.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2012a): *Heisei 23 nendo chûshô kigyô kaigai jigyo katsudô jittai chôsa – hôkoku-sho gaiyô-ban* [Umfrage über die Auslandsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen 2011–gekürzte Fassung] [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-youyaku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-youyaku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2012b): *Heisei 23 nendo chûshô kigyô kaigai jigyo katsudô jittai chôsa – hôkokusho* [Bericht zur Umfrage über die Auslandsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen 2011] [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/H23-chosa-3..pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H23-chosa-3..pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2013): *Chiiki chûshô kigyô ni okeru kokusai tenkai no torikumi jirei oyobi kadai ni kansuru chôsa kenkyû* [Forschung über Herausforderungen und Fallbeispiele über die internationale Expansion von regionalen KMU] In: *Chûshô kikô chôsa kenkyû hôkokusho dai 5,2*. [https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/kokusaitenkai.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/kokusaitenkai.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2016a): *Heisei 27 nendo chûshô kigyô kaigai jigyô katsudô jittai chôsa – hôkoku-sho. (gaiyô-ban)* [Umfrage über die Auslandsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen – Bericht 2015. (Übersichtsversion)]  
[https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/gaiyou\\_houkoku.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/gaiyou_houkoku.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2016b): *Kaigai risuku-manejimento jittai chôsa – chôsa hôkoku-sho* [Umfrage zum Risikomanagement im Ausland – Umfragebericht]. *Kaigai risuku manejimento kenkyûkai*.  
[https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/RM\\_houkokusho.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/RM_houkokusho.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2017): *Heisei 28 nendo chûshô kigyô kaigai jigyô katsudô jittai chôsa – hôkoku-sho* [Umfrage über die Auslandsaktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen – Bericht 2016]  
[https://www.smrj.go.jp/doc/research\\_case/jittaichousa\\_houkokusho\\_H28.pdf](https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/jittaichousa_houkokusho_H28.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2020): *Our Target*. <https://www.smrj.go.jp/english/about/target.html> (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2021a): *CEO Network Enhancing Project*. <https://www.smrj.go.jp/english/ceo/> (letzter Abruf: 28.09.2022).

SMRJ (2021b): *Activities*. <https://www.smrj.go.jp/english/activities/> (letzter Abruf: 28.09.2022).

SONODA, Shigeto u. Yasuyuki KISHI (2013): *Ajia nikkei-kigyô ni okeru genchi jûgyô-in no „manazashi“: jikei-ritsu bunseki yoru chiken kara* [Der „Blick“ lokaler Mitarbeiter auf

japanische Unternehmen in Asien – Ergebnisse einer Zeitreihenanalyse]. In: *Soshiki kagaku* 46,4,S.19-28.

STEHN, Jürgen (1992): *Ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern: theoretische Erklärungsansätze und empirische Evidenz*. Tübingen: J.C.B. Mohr (=Kieler Studien; 245). Elektronische Ressource. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/470/1/027583546.pdf> (letzter Abruf: 28.09.2022).

STEVENS, Guy V. G. (1998): Exchange Rates and Foreign Direct Investment: A Note. In: *Journal of Policy Modeling* 20,3. S.393-401. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0161893897000070> (letzter Abruf: 28.09.2022).

STROKOVA, Victoria u. Hernando DE SOTO (2020): *International Property Rights Index 2010 Report*. Property Rights Alliance. [https://s3.amazonaws.com/ipri2018/2010\\_full.pdf](https://s3.amazonaws.com/ipri2018/2010_full.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

SULLIVAN, Daniel u. Alan BAUERSCHMIDT (1990): Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. In: *Management International Review* 30,1, S.19-30.

TAKAGI, Shinji (1996): The Japanese System of Foreign Exchange and Trade Control, 1950-1964. *Columbia Business School Working Paper 123*, S.1-41. <https://doi.org/10.7916/D8SN0HG6> (letzter Abruf: 28.09.2022).

TAKAGI, Shinji u. Zongying SHI (2011): Exchange rate movements and foreign direct investment (FDI): Japanese investment in Asia, 1987-2008. In: *Japan and the World Economy* 23,4, S.265-272. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2011.08.001> (letzter Abruf: 28.09.2022).

TAKAHASHI, Fumiyuki (2017): Monozukuri chûshô kigyô no kokusai-ka senryaku – ajia shin-kôkoku kaihatsu-tojôkoku tenkai e no chosen [Internationalisierungsstrategien für KMU des verarbeitenden Gewerbes: die Herausforderung der Expansion in asiatische Schwellen- und Entwicklungsländer]. In: *Shôkô Kinyû* 67,10,S.5-21.

TAKAHASHI, Ichirô (2018): Takoku-seki kigyô no kaigai chokusetsu tôshi no kettei yôin ni kansuru riron no kentô [Untersuchung der Theorien zu Entscheidungsfaktoren für ausländische Direktinvestitionen von multinationalen Unternehmen]. In: *Jissen Joshi Daigaku Ningen-Gakubu Kiyô* 14, S.77-96.

TAKEUCHI, Eiji (2013): Kaigai tenkai wa chûshô kigyô ni dono yô-na eikyô o ataeru ka [Wie wirkt sich die Expansion ins Ausland auf KMU aus?]. In: *Nihon Seisaku Kinyû Kôko Chôsa-Geppô* 55, S.4-15. [https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics\\_130426.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/finance/keiei/pdf/topics_130426.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

TANGE, Hideaki (2015a): Chûshô kigyô no kaigai-tenkai ni kansuru kenkyû no genjô to wadai – ajia ni tenkai suru nihon no chûshô seizô-gyô o chûshin ni [Aktueller Forschungsstand und Fragestellungen zur Auslandsexpansion von kleinen und mittelgroßen Unternehmen – mit Fokus auf japanische KMU-Betriebe im verarbeitenden Gewerbe, die nach Asien expandieren]. In: *Keizai kagaku ronkyû* 12, S.25.39.

TANGE, Hideaki (2015b): Chûshô kigyô no kaigai shinshutsu ni miru henka – chokusetsu tôshi o chûshin ni [Veränderungen bei der Auslandsexpansion von KMU – Schwerpunkt auf Direktinvestitionen]. In: *Nihon seisaku kinyû kôko ronshû* 29, S.1-18. [https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511\\_01.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ronbun1511_01.pdf) (letzter Abruf: 28.09.2022).

TANGE, Hideaki (2021): Chûshô seizôgyô no kaigai hanro kaitaku purosesu to sono jitsugen yôin: tekisutairu sangyô ni okeru ôbei- shinkôkoku kigyô to no torihiki o chûshin ni [Der Prozess der Entwicklung von Vertriebskanälen im Ausland für kleine und mittlere Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und die Faktoren, die dies ermöglichen: Fokus auf das Geschäft in der Textilindustrie mit europäischen, US-amerikanischen und Unternehmen aus Schwellenländern]. In: *Inobêshon- manajemen* 18, S.89-104.

TERAZAWA, Asako u. Chikako HIRONAKA (2016): Chûshô kigyô no gurôbaru-ka ni kansuru ichi kôsatsu – marêshia seizô-kyoten no soshiki-ryoku no bunseki o tsûjite [Eine Studie über die Globalisierung von KMU – anhand einer Analyse der organisatorischen Fähigkeiten

malaysischer Produktionsstandorte]. In: *Keiei jôhō gakubu ronshū* 30, 1-2, S.65-87.

TERRA MOTORS (2020a): *Business General Info*. <https://terramotors.co.jp/en/business/> (letzter Abruf:29.09.2022).

TERRA MOTORS (2020b): *Company Info*. <https://terramotors.co.jp/en/company-info/#company-profile> (letzter Abruf:29.09.2022).

THAKKAR, Pratik, Ronak MASSAND, Dhruval SHAH u. Aditi MUNDADA (2014): SME Internationalization: Why, When and How? In: *International Journal of Management* 5,2, S.133-137. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1067.3796&rep=rep1&type=pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

TODO, Yasuyuki u. Hitoshi SATO (2014): Effects of Presidents' Characteristics on Internationalization of small and medium firms in Japan. In: *Journal of the Japanese and International Economies* 34, S.236-255. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2014.08.001> (letzter Abruf: 29.09.2022).

TÔHARA, Tomofumi (2012): Kigyô no kokusai-ka riron to chûshô kigyô no kokusai-ka senryaku [Die Internationalisierungstheorie von Unternehmen und Internationalisierungsstrategien von KMU]. In: NUKADA, Haruka u. Satoshi YAMAMOTO (Hg.): *Chûshô kigyô no kokusai-ka senryaku* [Die Internationalisierungsstrategie von kleinen und mittelgroßen Unternehmen]. Tôkyô: Dôyûkan. S.9-28.

TÔHARA, Tomofumi (2019): Chûshô kigyô no kaigai tenkai to kaigai tenkai shien [Entwicklung von KMU im Ausland und Unterstützung der Entwicklung im Ausland]. In: *Kenkyû Nenpô Keizai-gaku* 77,1, S.155-167.

TOMAE, Hisao (2004): Chiiki no chûshô kigyô no kokusai-ka to maneijimento [Die Internationalisierung regionaler KMU und ihr Management]. In: *Hokutô Ajia Keizai Kenkyû* 1,1, S.35-48.

TÔYÔ KEIZAI (2020): *Kaigai shinshutsu kigyô sôran- kaisha betsu-hen* [Gesamtübersicht über ins Ausland expandierte Unternehmen- Nach Unternehmen getrennt]. DataBank Series, Tôkyô:Tôyô Keizai Shinpôsha. S.1-2052.

TOYONAGA, Atsushi (2017): *About Us*. <https://www.smrj.go.jp/english/about/> (letzter Abruf: 22.10.2022).

TSUNODA, Michie (2018): Bôn gurobaru kigyô nit tsuite no kenkyû – kokusai-teki kigyô-ka seishin shikô kara no kôsetsu [Die Forschung über Born-Global-Unternehmen – Überlegungen aus der Sicht der internationalen Gründermentalität]. In: *Hakodate Daigaku Ronkyû* 50,1, S.109-125.

UCHIKAWA, Shuji (2008): SMEs under recession in Japan. In: LIM, H. (Hg.): *SME in Asia and Globalization*. ERIA Research Project Report 2007-5. S.159-189.  
<https://www.eria.org/SMEs%20under%20Recession%20in%20Japan.pdf> (letzter Abruf: 29.09.2022).

UNITED NATIONS CENTRE ON TRANSNATIONAL CORPORATIONS (1991): *World Investment Report 1991 – The Triad in Foreign Direct Investment*. New York: United Nations.  
[https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir1991overview_en.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

URATA, Shujiro u. Hiroki KAWAI (2000): The Determinants of the Location of Foreign Direct Investment by Japanese Small and Medium-sized Enterprises. In: *Small Business Economics* 15,2, S.79-103.

VACHANI, Sushil (2005): Problems of foreign subsidiaries of SMEs compared with large companies. In: *International Business Review* 14,4, S.415-439.  
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.03.002> (letzter Abruf:29.09.2022).

VERNON, Raymond (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: *The Quarterly Journal of Economics* 80,2, S.190-207.

WATANABE, Mutsumi (1973): Keizai no kokusai-ka to chûshô kigyô keiei no taiô [Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Reaktion der KMU-Betriebe]. In: *Keiei-gaku Ronshû* 43, S.65-75.

WATANABE, Toshimitsu (2008): Chûshô kigyô-ron kenkyû no seika to wadai [Leistungen und Herausforderungen der KMU-Theorieforschung]. In: *Meijô Ronsô* 8,4, S.121-141. [http://wwwbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no8\\_4/12\\_WATANABE.pdf](http://wwwbiz.meijo-u.ac.jp/SEBM/ronso/no8_4/12_WATANABE.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

YAMADA, Hiroshi (2013): Chûshô kigyô seisaku wa nani o mokuteki to suru no ka – chûshô kigyô seisaku to sono shisô no hensen [Was soll mit der KMU-Politik erreicht werden? – Die Politik für kleine und mittlere Unternehmen und der Wandel ihrer Ideologie]. In: *Keizai Purizumu* 109, S.1-26. [https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai\\_prism/backnumber/h25pdf/201310901.pdf](https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/keizai_prism/backnumber/h25pdf/201310901.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

YAMAMOTO, Satoshi (2013): Ibaraki-ken Hitachi chiiki ni okeru chûshô sapuraiyâ kigyô no kokusai-ka to chiiki kôteki kikan. [Internationalisierung von kleinen und mittleren Zulieferbetrieben und regionalen Behörden in der Region Hitachi, Präfektur Ibaraki] In: *Tôkyô Kei-daigaku kaishi* 280, S.103-114.

YAMASHITA, Nobuaki u. Kyoji FUKAO (2010): Expansion abroad and jobs at home: Evidence from Japanese multinational enterprises. In: *Japan and the World Economy* 22,2, S. 88-97. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0922142509000425> (letzter Abruf: 15.10.2022).

YAMASHITA, Nobuaki, Toshiyuki MATSUURA u. Kentaro NAKAJIMA (2014): *Agglomeration effects of inter-firm backward and forward linkages: evidence from Japanese manufacturing investment in China*. Working Paper 2014/008, S.1-32. [https://acde.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/acde\\_crawford\\_anu\\_edu\\_au/2016-06/acde\\_wp\\_econ\\_2014\\_08.pdf](https://acde.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/acde_crawford_anu_edu_au/2016-06/acde_wp_econ_2014_08.pdf) (letzter Abruf:29.09.2022).

YAMASHITA, Sayaka (2017): The Existence of SMEs in Japan – Japanese Economic Growth and SMEs. In: *Shôdai Bijinesu Rebyû* 7,3, S.187-203.

<https://www.u-hyogo.ac.jp/mba/pdf/SBR/7-3/187.pdf> (letzter Abruf:29.09.2022).

YAMAZAWA, Masayuki (2006): Chûshô kigyô no i-bunka manejimento: chûshô kigyô no kokusai shinshutsu ni taisuru i-bunka e no taiô [Interkulturelles Management von KMU: Reaktion auf die Interkulturalisierung bei der Auslandsexpansion von KMU]. In: *Ôsaka Daigaku Keizai-gaku* 56,3, S.35-50.

YONEKURA, Minoru (1993): Chûshô kigyô no kaigai tôshi to genchi keiei ni kansuru kêsusutadi- (1) – sanraizu kôgyô (kabu) no mareeshia shinshutsu senryaku [Eine Fallstudie zu Auslandsinvestitionen und lokalem Management von KMU – Die Expansionsstrategie von Sunrise Industry Co. Ltd. für Malaysia]. In: *Chûgoku tanki daigaku kiyô* 24, S.239-248.

YONEKURA, Minoru (1997): Chûshô buhin kigyô no kaigai shinshutsu to genchi keiei. [Auslandsexpansion und lokales Management von kleinen und mittelgroßen Zuliefererbetrieben]. In: *Chûgoku Tanki Daigaku Kiyô* 28, S.51-73.

YOSHIDA, Keiichi (2002): Sangyô kûdôka no shinten to chiiki chûshô kigyô no sonritsu mondai [Die Entwicklung der industriellen Aushöhlung und die Existenzfrage der lokalen KMU]. In: *Kigyô kankyô kenkyû nenpô* 7, S.37-51.

YOSHIDA, Keiichi (2004): Gurôbarizêshon to chûshô kigyô no kiro (jô) [Die Globalisierung und KMU am Scheideweg- erster Teil]. In: *Komazawa Daigaku Keizai-gaku ronshû* 36,2, S.1-22.

YOSHIDA, Keiichi (2009): Nihon keizai no gurôbaru-ka no moto de no chûshô kigyô mondai [KMU-Probleme im Rahmen der Globalisierung der japanischen Wirtschaft]. In: *Dôshisha Shôgaku* 60,5-6, S.17-45.

YOSHINAGA, Tadakazu (2014): Chûshô kigyô no kaigai jigyô tenkai ni okeru rômu kanri no kadai: zai marêshia nikkei shashutsu seikei buhin seizô kôjô no jirei [Fragen des Arbeitsmanagements bei der Entwicklung von Auslandsgeschäften kleiner und mittlerer

Unternehmen: der Fall einer japanischen Fabrik für Spritzgussteile in Malaysia]. In: *Momoyama Gakuin Daigaku Keizai Keiei Ronshû* 56,2, S.1-41.

YUI, Tsunehiko (1977): *Beziehungen zwischen Regierung und Unternehmen und ihr Einfluß auf die Industrialisierung Japans*. In: ICHIHARA, Kiichi u. Susumu TAKAMIYA (Hg.): *Die japanische Unternehmung- Strukturwandlungen in einer wachsenden Wirtschaft*. Wirtschaft und Gesellschaft Ostasien Bd. 3. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.31-42.

ZHOU, Changhui, Andrew DELIOS u. Jing Yu YANG (2002): *Locational Determinants of Japanese Foreign Direct Investment in China*. S.1-35.

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=305346](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=305346) (letzter Abruf: 01.03.2022).

ZÖLLNER, Reinhard (2013): *Geschichte Japans- Von 1800 bis zur Gegenwart*. Paderborn: Ferdinand Schöningh Verlag (3.aktualisierte Aufl., Erstauflage 2006)