



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„(Kriterien für die Wahl von Market Entry Modes)“

Verfasser

Clemens Neukomm

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im (März) 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

157
Internationale Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Franz Silbermayer

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Clemens Neukomm

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	6
2	Motive für den Schritt ins Ausland	8
3	Der Prozess der Internationalisierung	10
3.1	Die SWOT Analyse	11
3.2	Porters fünf Kräfte: eine Umfeldanalyse	13
3.2.1	Brancheninterner Wettbewerb / Rivalität	14
3.2.2	Verhandlungsmacht der Kunden	14
3.2.3	Verhandlungsmacht der Lieferanten	15
3.2.4	Bedrohung durch Ersatzprodukte	16
3.2.5	Bedrohung durch Neueintritt weiterer Bewerber	17
3.3	Zusammenfassung	19
4	Strategien und Entry Modes	20
4.1	Vier Strategien für multinationale Unternehmen	20
4.1.1	Internationale Strategie	20
4.1.2	Multinationale Strategie	21
4.1.3	Globale Strategie	21
4.1.4	Transnationale Strategie	22
4.2	Market Entry Modes im Detail	23
4.2.1	Export	23
4.2.2	Lizenzen	24
4.2.3	Joint Venture	26
4.2.4	Direktinvestitionen	29
4.3	Zusammenfassung	31

5	Internationalisierungstheorien	32
5.1	Die stufenweise Internationalisierung	32
5.1.1	Kritik an der stufenweisen Internationalisierung	35
5.2	Die Theorie der “Born Globals“	35
5.3	Internationalisierungstheorie von Dunning	37
5.3.1	Eigentumsvorteil	38
5.3.2	Standortvorteil	39
5.3.3	Internalisierungsvorteil	41
5.3.4	Kritik an den OLI-Kriterien	43
5.4	Diamantmodell von Porter	44
5.5	Zusammenfassung	46
6	Die Bewertung der Kriterien	47
6.1	Wettbewerbskriterien	47
6.1.1	Wettbewerbsvorteil	47
6.1.2	Ressourcen Einsatz	50
6.1.3	Kontrollaufwand	52
6.1.4	Risiken	53
6.2	Standortkriterien	55
6.2.1	Politische Systeme	56
6.2.2	Landeskulturen	57
6.2.3	Handelsbarrieren	59
6.2.4	Konkurrenzsituation	61
6.3	Übersichtstabelle der Kriterien	63
6.4	Eintrittszeitpunkt	67
7	Fallstudie Intel	68
8	Fallstudie Silicon Graphics	72
9	Schlussfolgerung	74
10	Literaturverzeichnis	76
11	Anhang	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Porters fünf Kräfte	18
Abbildung 2: Die Entwicklung der Direktinvestitionen (2002 und 2007)	29
Abbildung 3: Wettbewerbsvorteile	50
Abbildung 4: Ressourcen Einsatz	51
Abbildung 5: Kontrollaufwand	53
Abbildung 6: Risiken	55
Abbildung 7: Politische Systeme	57
Abbildung 8: Landeskulturen	59
Abbildung 9: Handelsbarrieren	60
Abbildung 10: Konkurrenzsituation	62
Abbildung 11: Übersichtstabelle der Kriterien	63
Abbildung 12: Strategisches Netzwerk von Silicon Graphics	72

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Der Schritt ins Ausland stellt Unternehmen vor eine der wichtigsten strategischen Entscheidungen, vor allem wenn es darum geht, eine geeignete Eintrittsform [engl.: Market Entry Mode] in einen fremden Markt zu wählen.

Den Eigentümern liegt meist viel daran, dass ihr Kapital gewinnbringend investiert wird und dass ein langfristiges Engagement auf einem externen Markt, ihnen auch langfristige Gewinne beschert. Der Druck auf das Management ist dementsprechend hoch. Zahlreiche Fehlentscheidungen¹ im Zuge von Marktexpansionen machen deutlich wie schwierig es ist, international Fuß zu fassen:

Im Ausland investiertes Kapital könnte plötzlich uneinbringlich werden, wenn sich die Investition als nicht rentabel herausstellt, weil keine Informationen über den Zielmarkt beschafft wurden oder Unternehmen die Feinheiten, ausländischer Kulturen bei der Herstellung ihrer Produkte übersahen. Wissensvorsprünge in Technologien und Prozesssteuerungssystemen, für die jahrelange Forschung und Erprobung benötigt wurde, könnten durch vertragliche Fehlgestaltung der Konkurrenz in die Hände fallen und Handelsbarrieren, wie Zölle und Einfuhrbeschränkungen könnten die Transaktionskosten² für einen erfolgreichen Markteintritt exorbitant in die Höhe treiben. Aufgrund schwer einzuschätzender und sich rasch ändernder Umweltzustände, durch technologische Neuentdeckungen oder durch wechselnde Kundenwünsche, bleibt die Wahl von Market Entry Modes eine riskante Angelegenheit, umso interessanter ist es daher, den Fragen nachzugehen: von welchen Kriterien ein erfolgreicher Markteintritt abhängt und welchen Einfluss diese Kriterien auf die Wahl der einzelnen Entry Modes haben?

¹ vgl. Koch, 2001, Seite 351f

² vgl. Brouters; Werner, 2003, Seite 1242

Market Entry Modes sind Eintrittsformen in einen ausländischen Markt.

“Foreign Market Entry Modes are means of linking a company`s product(s) to foreign market(s).” [Kwon, Yung-Chul, Konopa, Leonard J, 1993, Seite 61]

Für Unternehmen bietet sich dabei eine Reihe von Möglichkeiten. Sie können wählen zwischen Exporten, Lizenzen, strategischen Allianzen (z.B.: Joint Venture) oder Direktinvestitionen.

Market Entry Modes ermöglichen, dass Unternehmen auf globalen Märkten präsent sein können, weil durch sie ein Zugang zu fast jeder Branche entsteht. Durch manche Entry Modes realisieren Unternehmen Kostenvorteile gegenüber der Konkurrenz (z.B.: Exporte) und andere helfen, firmeneigenes Wissen zu schützen (Direktinvestitionen). Sie ermöglichen ferner, dass Kapital und Ressourcen schwächere Unternehmen, externe Märkte betreten können, indem sie Partnerschaften eingehen (Joint Venture - und Lizenzverträge) und dadurch an Wettbewerbsstärke gewinnen. Unternehmen errichten Niederlassungen im Ausland und internalisieren die Prozesse der Wertschöpfungskette, um Verträge mit Zwischenhändlern zu vermeiden. Eine hundertprozentige Kontrolle über interne Aktivitäten, reduziert das Risiko, dem opportunistischen Verhalten durch externe Partner, ausgesetzt zu sein. Politische Systeme, die lokale Märkte durch die Errichtung von Handelsbarrieren vor internationalen Investoren schützen wollen und Kulturunterschiede in Sprache und Religion erschweren den Transfer von Kapital und Ressourcen ins Ausland³. Internationale Unternehmen müssen Wege finden, diesen Hindernissen zu entgehen. Globaler Wettbewerb bedeutet, dass Unternehmen ihre Produktpalette diversifizieren und in zahlreichen Branchen, weltweit, miteinander um Marktanteile konkurrieren.

³ vgl. Quer, Claver, Rienda, 2007, Seite 78

Unternehmen, die ihre Produkte nur in ihrem Heimatland herstellen und vertreiben, entschließen sich aus unterschiedlichen Gründen dazu, externe Märkte zu betreten.

2. Motive für den Schritt ins Ausland:

Ein häufiges Motiv der ersten Unternehmen, die sich international orientierten, war die Angst vor einem Engpass im Nachschub ihrer Ressourcen für die Produktion. Ölfirmen aus den USA (Standard Oil), versuchten neue Produktionsstandorte in Kanada zu erschließen und Reifenhersteller (Goodyear) suchten Regionen, in denen sie Gummiplantagen errichten konnten, um den Nachschub an Gummi, für ihre Reifen, zu sichern⁴.

Prinzipiell entstehen strategische Gründe für eine Internationalisierung in Unternehmen selbst und werden von der Unternehmensleitung (Management, Eigentümern) initiiert. In solchen Fällen handelt es sich um "pro aktive" Gründe. Ist der lokale Markt gesättigt und stagnieren dadurch die Gewinne, dann kann das Streben nach zusätzlichen Einnahmen dazu führen, dass Unternehmen vorhandene Überkapazitäten in der Produktion⁵ abschöpfen und neue Absatzmärkte im Ausland suchen. Kleinere Unternehmen, denen die Marktbearbeitungskosten und Investitionskosten im Ausland zu hoch sind, suchen sich häufig Partner, um im Wege der Kooperation ihre Geschäftstätigkeiten zu internationalisieren. Sie hoffen dadurch Zugang zu externen Ressourcen (Know-how, Personal, usw.) zu bekommen. Finanzkräftigere Unternehmen, die in ihrem Heimatmarkt eine Vielzahl an standardisierten Produkten anbieten, bedienen fremde Märkte, damit sie Kostenvorteile realisieren können⁶.

⁴ vgl. Bartlett, Ghoshal, Birkinshaw, 2003, Seite 3

⁵ vgl. Porter, 1992, Seite 409

⁶ vgl. Rob, Vettas, 2003, Seite 630

Skalen Effekte (Größendegressionseffekte), Verbund Effekte und Synergie Effekte treten auf, wenn multinationale Unternehmen global operieren. Diese Effekte reduzieren kontinuierlich die Herstellungskosten bei zunehmender Produktionsmenge oder sind das Ergebnis von globalen Lernprozessen und steigern die Effizienz interner und externer Aktivitäten. Synergie Effekte treten auf, wenn Unternehmen auf mehreren Märkten zugleich operieren, in denen sie nationale Unterschiede ausnutzen, wie die Realisierung von Vorteilen durch billigere Arbeitskräfte und günstigere Produktionsstandorte⁷. Durch eine strategische Positionierung in solchen Märkten verschaffen sie sich einen langfristigen, globalen Wettbewerbsvorteil und schaffen eine Basis von der aus, sie gezielt in weitere Märkte vordringen⁸. Die Suche nach globalen Synergien definieren Kim und Hwang (1992, S.122) als:

“a firm's attempt to develop competitive positions in countries that can provide an overall global synergy to the company whether it is through labor, affluence of markets, or abundant natural resources.“ [Kim, Hwang, 1992, S.122]

Motive für eine Auslandsmarktbearbeitung kommen auch aus dem externen Umfeld von Unternehmen und veranlassen sie zu einer Reaktion. Solche “reaktiven“ Gründe entstehen wenn Staaten die Internationalisierung von heimischen Unternehmen fördern, indem sie sie subventionieren oder, sich Unternehmen in einem ausländischen Wirtschaftsstandort spezielles technisches Know-how für die Herstellung eigener Produkte, zu Nutze machen wollen (Silicon Valley). Steigt der Bekanntheitsgrad einer Marke im Ausland und steigt auch die externe Nachfrage, dann ergibt sich ein weiterer Grund für eine Expansion. Unternehmen bevorzugen häufig solche Märkte für einen “first entry“, in denen ihre Produkte besonders schnell, d.h. ohne kostenintensive Marktbearbeitung, akzeptiert werden. Sogenannte “familiäre“ Märkte⁹ sind einerseits gekennzeichnet durch gleiche Bedürfnisse potentieller Kunden und andererseits durch ein ähnliches kulturelles, soziales und politisches Umfeld.

⁷ vgl. Chen Mujtaba, 2007, Seite 326

⁸ vgl. Randoy, Dibrell, 2002, Seite 122

⁹ vgl. Hill, Hwang, Kim; 1990; Seite 122f

Durch die Erschließung solcher Märkte, können schnell hohe Verkaufszahlen und hohe Marktanteile erreicht werden¹⁰. Bietet das Unternehmen auch noch ein einzigartiges Produkt an, dann verfügt es über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Die Errichtung eines Monopols ist dann ein langfristiges strategisches Ziel¹¹. Ist die Konkurrenzsituation hingegen ausgeglichen, d.h. kein Unternehmen im Markt bietet ein überlegenes Produkt an, dann beschränkt sich der Wettbewerb auf den Preis, bzw. auf die Kosten der Herstellung und den Vertrieb der Produkte. Eröffnet ein Konkurrent Produktionsstandorte im Ausland, um seine Kosten langfristig zu reduzieren, dann übt er damit Druck auf die anderen Marktteilnehmer aus, die in Folge ebenfalls internationalisieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben¹².

Haben Unternehmen einen Anreiz zur Auslandsmarktbearbeitung, dann beginnt der Internationalisierungsprozess mit einer Analyse der unternehmensinternen Voraussetzungen für einen erfolgreichen Markteintritt, sowie mit einer umfassenden Informationsbeschaffung über das externe Umfeld. Die so gewonnenen Erkenntnisse sind wichtige Kriterien für die Wahl von Market Entry Modes.

3. Der Prozess der Internationalisierung

“...beschreibt die Veränderung der geographischen Verteilung der Produktion im Zeitablauf.” [Glaum, 2002, Seite 11]

Der Prozess der Internationalisierung beginnt mit einer intensiven Analyse der unternehmensinternen Stärken und Schwächen (SWOT Analyse), sowie mit der Beschaffung von Informationen über den potentiellen Zielmarkt.

¹⁰ vgl. Koch, 2001, Seite 354

¹¹ vgl. Porter, 1980, Seite 34

¹² vgl. Koch 2001, Seite 356

Ziel ist es einerseits, die Stärken aus beiden Analysebereichen, miteinander zu kombinieren, um daraus einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen und andererseits Chancen wahrzunehmen, um vorhandene Schwächen in Stärken um zu formen¹³.

3.1 Die SWOT Analyse

Die SWOT Analyse dient zur Bewertung der internen Stärken [engl.: strengths] und Schwächen [engl.: weaknesses], sowie der Chancen [engl.: opportunities] und Risiken [engl.: threats] im externen Umfeld¹⁴. Zu externen Faktoren zählen das politische, soziale und kulturelle Umfeld im Zielland, sowie Kunden, Lieferanten und Konkurrenten auf dem externen Markt. Risiken entstehen dann, wenn Lieferanten und Kunden an Stärke gewinnen und drohen, Preise und Qualitätsstandards von Produkten, kontrollieren zu wollen. Gefahr droht auch, wenn sich das politische Umfeld im Zielmarkt verändert. Neu gewählte Regierungen in Entwicklungsländern, die negativ gegenüber Investitionen internationaler Unternehmen eingestellt sind, drohen mit Enteignung der Ressourcen oder wollen Einfluss nehmen darauf, wie Unternehmen ihre Gewinne aufteilen und Mitarbeiter rekrutieren¹⁵. Absatzbegrenzungen und Währungsinstabilitäten, können die Transaktionskosten erhöhen und die strategischen Möglichkeiten der Auslandsmarktbearbeitung (durch Exporte oder Direktinvestitionen) behindern¹⁶.

Interne Stärken entstehen in den einzelnen Bereichen der Wertschöpfungskette (Einkauf, Fertigung, Vertrieb, Planung, usw.). Sie tragen dazu bei, dass Produkte kostengünstiger produziert werden, als bei der Konkurrenz.

¹³ vgl. Johnson, Scholes, 1993, Seite 148f

¹⁴ vgl. Kotler, 2003, Seite 102

¹⁵ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 99f

¹⁶ vgl. Welge, 2003, Seite 90

Hoch qualifizierte Mitarbeiter, ein effizientes Verteilungssystem, oder technologische Innovationen schaffen intern eine Basis für die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und machen einen externen Markteintritt wahrscheinlicher¹⁷. Schwächen dagegen, verzögern oder behindern den Internationalisierungsprozess. Veraltete Montagegeräte, fehlende Expertise oder geringe Kapitalressourcen erhöhen das Risiko im internationalen Vergleich zu unterliegen.

Chancen ergeben sich dort, wo Unternehmen Bedürfnisse von Kunden durch den Einsatz ihrer Ressourcen profitabel erfüllen können. Neue Kommunikationsmöglichkeiten, die durch das Internet entstanden sind, bieten eine Plattform für intensiven Informationsaustausch zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Darüber hinaus können Neukunden leichter akquiriert werden, weil die Reichweite der Online-Präsenz von Unternehmen durch Suchmaschinen, wie Google oder Yahoo, deutlich erhöht wurde.

Die Erkenntnisse der SWOT- Analyse sollen Unternehmen einen Ansatz zur Strategiefindung bieten. Nach Kotler (2003) sollten sich Unternehmen weder zu sehr auf ihre Stärken konzentrieren, noch zu sehr auf die Reduzierung ihrer Schwächen. Oft ist es schwierig zu beurteilen, ob sich Unternehmen auf die Chancen fokussieren sollen, für die die eigenen Stärken am besten geeignet wären, oder ob es strategisch vorteilhafter wäre, sich an komplexeren Zielen zu orientieren und gegebenenfalls vorhandene Stärken auszubauen oder neue zu entwickeln¹⁸.

David Jobber (2004) schlägt vor, Bedrohungen in Chancen und Schwächen in Stärken um zu formen. Hat ein Unternehmen einen Nachteil in der Abwicklung des Kundenservice, dann könnte ein gezieltes Mitarbeitertraining den Bereich Kundenbetreuung zu einer internen Stärke werden lassen¹⁹.

¹⁷ vgl. Porter, 1986, Seite 60f

¹⁸ vgl. Kotler, 2003, Seite 104

¹⁹ vgl. Jobber, 2004, Seite 45ff

Droht der Eintritt eines neuen Konkurrenten, dann könnte eine strategische Allianz mit einem Rivalen, Kostenvorteile bringen, die die Wettbewerbsposition beider Unternehmen im internationalen Vergleich, verstärkt.

Eine weitere Interpretation der SWOT Analyse rät, vorhandene Stärken dazu zu verwenden, Ziele anzustreben, die ein Unternehmen unmittelbar realisieren kann. Unternehmen können die eigenen Produkte noch verlässlicher bzw. qualitativ besser machen, oder den Bekanntheitsgrad der Produktmarken erhöhen, indem sie gezieltes Marketing betreiben²⁰.

3.2 Porters fünf Kräfte – eine Umfeldanalyse

Eine andere Methode²¹, Chancen und Risiken bei der Auslandsmarktbearbeitung zu identifizieren und Wettbewerbsvorteile daraus abzuleiten, entwickelte Porter (1980). Seine Analyse bezieht sich auf das externe Umfeld von Unternehmen, besonders auf die Branche, in der Unternehmen Fuß fassen wollen. Er klassifiziert fünf Kräfte, die in jeder Branche vorherrschen und die darüber entscheiden, ob Unternehmen dort profitabel operieren können.

“Every industry has an underlying structure, or set of fundamental economic and technical characteristics that gives rise to competitive forces. The strategist wanting...to influence that environment in the company's favour, must learn what makes the environment tick. The state of competition in an industry depends on five basic forces, the collective strength of which determines the ultimate profit potential of the industry.” [Stonehouse, Campbell, Hamill, Purdie, 2004, Seite 118]

²⁰ vgl. Jobber, 2004, Seite 47

²¹ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 182ff

Die fünf Kräfte im Detail²²:

- Brancheninterner Wettbewerb/Rivalität (als zentrale Triebfeder)
- Verhandlungsmacht der Kunden
- Verhandlungsmacht der Lieferanten
- Bedrohung durch Ersatzprodukte (Substitution)
- Bedrohung durch Neueintritt weiterer Bewerber

3.2.1 Brancheninterner Wettbewerb/Rivalität

Porter setzt voraus, dass in der beobachteten Branche starker Konkurrenzdruck herrscht, weil Unternehmen dort nahezu dieselbe Größe haben und ähnliche Produkte anbieten. Wettbewerbsfaktoren in solchen Branchen sind der Preis, Produktdifferenzierungen und Werbung bzw. Marketing²³.

3.2.2 Verhandlungsmacht der Kunden

Als Kunden können Produzenten, Service Anbieter, Einzelhändler, Kaufhäuser und Endverbraucher in Betracht kommen. Ihre Verhandlungsmacht ist abhängig von folgenden Faktoren:

- Der Anzahl, der für ein Produkt in Frage kommenden Kunden und deren Ressourcenstärke.
- Dem Zugang zu Informationen im Markt
- Dem Willen, zu einem Ersatzprodukt, wechseln zu wollen
- Der Verhandlungserfahrung der Kunden
- Der Bedrohung, dass Kunden Unternehmen aufkaufen und selbst zu Anbietern werden (Rückwärts-Integration)

²² vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 182ff

²³ vgl. Stonehouse, Campbell, Hamill, Purdie, 2004, Seite 118

Die Branchenattraktivität nimmt ab, wenn Kunden eine überlegene Verhandlungsmacht besitzen. Sind Unternehmen vom technischen Know-how, oder der Erfahrung ihrer Kunden abhängig, um einen externen Markt, profitabel erschließen zu können, dann können sich Kunden diese Überlegenheit zu Nutze machen und Vertragsverhandlungen beeinflussen. Eine überlegene Verhandlungsmacht birgt die Gefahr, dass Zwischenhändler und Service Anbieter, Einfluss auf die Preisbildung nehmen²⁴.

In Großbritannien ist seit den 70iger Jahren die Verhandlungsmacht der Einzelhandelsketten für Lebensmittel gestiegen²⁵. Der Grund liegt darin, dass es mittlerweile nur mehr wenige, große Einzelkaufhäuser gibt, die allein mehr als die Hälfte aller Lebensmittel in Großbritannien, dem Endverbraucher anbieten (Sainsbury). Durch ihre starke Position im Markt, können sie Einfluss nehmen auf Qualität und Aussehen der Produkte, sowie auf die -bereits erwähnte- Preisbildung.

3.2.3 Verhandlungsmacht der Lieferanten

Zu den Lieferanten in einer Branche zählen die Zulieferer von Rohstoffen, Arbeitskräften, Energie, Kapital und Zwischenprodukten.

Ihr Einfluss ist abhängig von:

- Ihrer Größe im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche (in dem Fall: die Kunden der Lieferanten)
- Den Kosten, die ein Wechsel eines Lieferanten mit sich bringt
- Der Möglichkeit, dass Lieferanten produzierende Unternehmen in der Branche aufkaufen und selbst zu Anbietern ihrer Produkte werden. (Vorwärts-Integration)

²⁴ vgl. Johnson, Scholes, 1994, Seite 90

²⁵ vgl. Johnson, Scholes, 1994, Seite 92

Die Verhandlungsmacht von Lieferanten ist von deren Anzahl sowie von der Qualität ihrer Leistung abhängig. So sind zum Beispiel professionelle Dienstleistungen im Bereich der Unternehmensberatung und hochqualifiziertes Personal für Führungspositionen besonders teuer, weil das Angebot solcher Spezialisten gering ist. Um den Einfluss der Lieferanten in Grenzen zu halten, könnten höhere Qualitätsstandards und strengere Kontrollen verlangt werden, wodurch sich deren Qualitätsniveau angleicht und Kosten für Lieferungen reduziert werden²⁶.

3.2.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte

Ein Ersatzprodukt (Substitut) ist ein Produkt einer anderen Branche, das die gleichen Kundenbedürfnisse erfüllt, wie das Hauptprodukt, sich aber trotzdem grundlegend unterscheidet. Zum Beispiel ein Lastwagen und ein Zug. Beide transportieren Güter von A nach B aber die Art und Weise, wie sie ihre Aufträge erfüllen, unterscheidet sich²⁷. Ein anderes Beispiel wären Produkte, für die der Kunde einen höheren Aufwand leisten muss und die eigentlich keine Alltagsprodukte darstellen. Ein neuer Couch-Tisch, oder ein neuer Fernseher? Der Wettbewerb zwischen Anbietern von Substituten ist besonders hoch wenn viele Unternehmen am Markt beteiligt sind und die Kunden dadurch einen größeren Anreiz haben, zu substituieren²⁸.

²⁶ vgl. Johnson, Scholes, 1994, Seite 90

²⁷ vgl. Porter, 1986, Seite 353

²⁸ vgl. Johnson, Scholes, 1994, Seite 91

3.2.5 Bedrohung durch Neueintritt weiterer Bewerber

Die Eintrittswahrscheinlichkeit für neue Unternehmen hängt von der Höhe vorhandener Eintrittsbarrieren ab. Je einfacher es für ein Unternehmen ist, in den Markt einzutreten, desto unattraktiver wird er²⁹.

Hindernisse für einen Markteintritt können folgende Formen annehmen³⁰

- Unternehmen in der Branche realisieren Skalenerträge, die ihnen einen Kostenvorteil gegenüber Neueintretenden verschaffen
- Etablierte Produktnamen mit einem treuen Kundenstock
- hohe "Startup" Kosten
- Eintrittsbarrieren durch Regierungsbeschlüsse (Zölle, Import-Beschränkungen, Verbot von Direktinvestitionen)
- Schwierigkeit, Beziehungen, zu Kunden und Lieferanten, aufzubauen

Skalenerträge³¹ (Größenvorteile) bewirken ein Sinken der durchschnittlichen Produktionskosten bei zunehmender Unternehmensgröße. Mit anderen Worten, je mehr Produkte produziert werden, desto billiger wird deren Herstellung.

Skalenerträge werden realisiert, indem die unternehmerischen Tätigkeiten (Prozesse der Wertschöpfungskette, interne Strukturen und Systeme) global standardisiert werden³².

²⁹ vgl. Porter, 1980, Seite 348f

³⁰ vgl. Johnson, Scholes, 1994, Seite 90

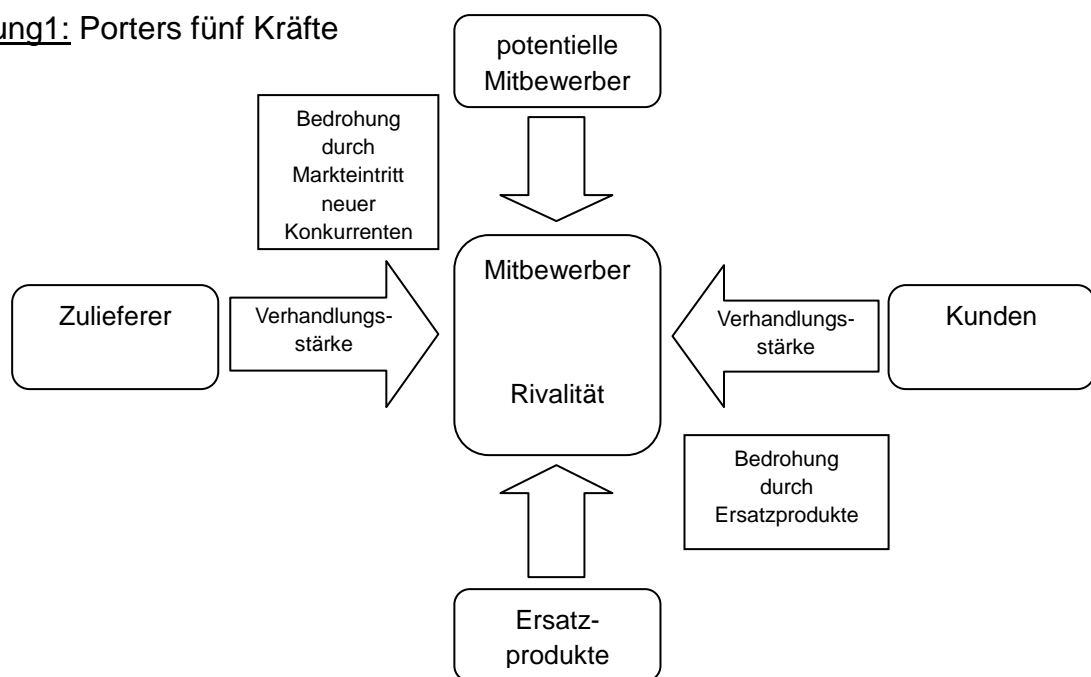
³¹ vgl. Glaum, 1996, Seite 56

³² vgl. Welge, 2003, Seite 133

Der Zugang zu externen Märkten wird erschwert, wenn örtliche Regierungen den Markteintritt an Bedingungen knüpfen. Wettbewerbsvorteile durch technische Innovationen oder effiziente Herstellungsverfahren, lassen sich dann nur im Weg einer Kooperation mit lokal ansässigen Partnern (durch ein Joint Venture) realisieren. Besonders in politisch instabilen Märkten (Asien, Süd Amerika), sind Unternehmen dazu angehalten, eine Eintrittsvariante zu wählen, die auch eine größere Kontrollmöglichkeit der Aktivitäten zulässt³³. Es besteht die Gefahr, dass das unternehmerische Wissen abhanden kommt. Märkte sind besonders riskant, wenn Unsicherheiten bezüglich der Nachfrage, der Konkurrenz oder der Marktbearbeitungskosten bestehen.

Der Einfluss der fünf Kräfte auf die Attraktivität einer Branche wird in der nachfolgenden Graphik veranschaulicht.

Abbildung1: Porters fünf Kräfte



[Quelle: Internet, Verfasst von Christof T. Klein am 6. Juni 2008, Link: http://www.viable-solutions.de/?q=m.porter_fiveforces]

³³ vgl. Quer, Claver, Rienda, 2007, Seite 75ff

3.3 Zusammenfassung

Unternehmen Internationalisieren, um Vorteile im Ausland wahrnehmen zu können, durch die ihre Kosten gesenkt werden. Skaleneffekte und Lerneffekte entstehen, wenn Unternehmen hoch standardisierte Produkte herstellen und global verkaufen. Wettbewerbsvorteile durch technologische Innovationen ermöglichen den Eintritt in fremde Märkte und schaffen eine Basis für Kooperationen oder Direktinvestitionen.

Eine Eintrittsentscheidung ist abhängig von internen und externen Kriterien. Mit der SWOT Analyse lassen sich Chancen und Risiken einer Auslandsmarktbearbeitung identifizieren. Interne Kriterien betreffen Vorteile in Bereichen der Wertschöpfungskette von Unternehmen, sowie das technologische Know-how ihrer Produkte.

Externe Voraussetzungen sind gegeben, wenn Unternehmen Risiken und Unsicherheiten im Ausland bewerten können und wenn sie einen oder mehrere Standorte finden, in denen Rivalitäten zwischen Konkurrenten, sowie staatliche Einflüsse gering sind. Eine Analyse der Branche hilft potentielle Risiken einer Marktbearbeitung zu erkennen. Die Attraktivität von Branchen nimmt ab, wenn Kunden und Lieferanten Verhandlungsmacht besitzen und drohen, Preise und Qualitätsstandards von Produkten zu beeinflussen. Substitute mindern ebenfalls den Erfolg in einer Branche, wenn zahlreiche Unternehmen um kleine Marktanteile kämpfen.

Sobald relevante interne und externe Kriterien analysiert wurden, sind Unternehmen informiert darüber, ob Wettbewerbsvorteile vorhanden sind oder realisiert werden können und ob ein Schritt ins Ausland realistisch ist.

Unternehmen, die ihre Produkte nicht nur national sondern auch international herstellen und vertreiben, werden als multinationale Unternehmen bezeichnet. Je nachdem wie sie ihre internationale Geschäftstätigkeit bestreiten wollen, werden vier Strategien unterschieden.

4 Strategien und Entry Modes

4.1 Vier Strategien für Multinationale Unternehmen

Durch die länderübergreifende Anordnung von Aktivitäten erzielen multinationale Unternehmen Wettbewerbsvorteile³⁴. Dabei sind für sie zwei strategische Faktoren besonders von Bedeutung, deren Realisierung aber gegensätzliche Aktivitäten erfordert.

Multinationale Unternehmen, versuchen Größenvorteile zu erzielen, indem sie Prozesse, Produkte und Informationsflüsse global standardisieren (globale Integration). Vorteile entstehen nicht nur durch Globalisierung, sondern auch aufgrund lokaler Anpassungen. Bei unterschiedlichen kulturellen Gegebenheiten und Kundenwünschen, müssen Produkte für externe Märkte adaptiert werden. Auch lassen sich bei der Erschließung neuer Märkte nationale Unterschiede dahingehend ausnutzen, dass multinationale Unternehmen dort Möglichkeiten vorfinden, sich durch Steuerbegünstigungen oder niedrigere Lohnniveaus, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen³⁵. Die durch lokale Anpassungen realisierten Vorteile werden Differenzierungsvorteile genannt. Je nachdem welche Vorteile ein Unternehmen ausnutzen kann, entweder globale Vorteile, Differenzierungsvorteile oder beide, werden vier Strategien unterschieden.

4.1.1 Internationale Strategie

Haben multinationale Unternehmen im Ausland mehrere Niederlassungen, dann werden bei einer internationalen Strategie sämtliche Tätigkeiten, Prozesse und Strukturen auf die Tochtergesellschaften übertragen. Die Muttergesellschaft fungiert als Steuerungs- bzw. Kontrollorgan³⁶.

³⁴ vgl. Welge, 2003, Seite 128ff

³⁵ vgl. Welge, 2003, Seite 133

³⁶ vgl. Bartlett, Ghoshal, 1990, Seite 17

Unterstützt wird sie dabei durch eigenes Führungspersonal, das ins Ausland entsendet wird, um die Konzerninteressen dort zu vertreten. Die Niederlassungen verfügen dabei über keine eigenständige Entscheidungsgewalt. Sie führen bloß die Aktivitäten aus, die in der Zentrale für ihren Markt beschlossen wurden.

4.1.2 Multinationale Strategie

Anders als bei einer internationalen Strategie, werden hier die Niederlassungen mit rekrutiertem Führungspersonal aus dem Zielland besetzt. Dadurch erhalten Unternehmen Zugang zu Informationen über Märkte, Kostenstrukturen, örtliche Rechtsnormen und über Bedürfnisse potentieller Neukunden. Jede Niederlassung entwickelt auf Basis dieser Informationen eine Marktbearbeitungsstrategie. Aufgrund der initiierten lokalen Anpassung kann auf Kundenwünsche besonders gut eingegangen werden. Allerdings werden diese Strategien untereinander nicht abgestimmt, wodurch mögliche Synergie Effekte ausbleiben³⁷.

4.1.3 Globale Strategie

Ziel dieses Ansatzes ist eine globale Strategie für alle Niederlassungen zu entwickeln, indem unternehmenseigene Prozesse, Strukturen und Ressourcen global standardisiert werden. Auf Kundenwünsche wird nicht eingegangen, dafür werden hoch standardisierte Produkte international hergestellt und verkauft. Die Muttergesellschaft verfolgt eine Konzernstruktur mit geringer Anpassung und zentral gefällten Entscheidungen. Informationsaustausch bzw. Gütertausch zwischen den einzelnen Niederlassungen findet nicht oder nur in geringem Umfang statt.

³⁷ vgl. Lewis, 1991, Seite 46

Diese Strategie ist weit verbreitet, vor allem weil durch die Standardisierung der Tätigkeiten, Kosteneinsparungen realisiert werden können, die die Stellung des Unternehmens im internationalen Wettbewerb³⁸ verstärkt.

4.1.4 Transnationale Strategie

Nachteile einer Globalisierungsstrategie ergeben sich dort, wo auf lokale Gegebenheiten eingegangen werden muss, um Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Je größer sich nationale Unterschiede auf den Wettbewerb auswirken, desto weniger effizient ist eine Standardisierung der Prozesse und Produkte.

Bei einer transnationalen Strategie wird daher versucht, die Vorteile beider Strategien miteinander zu kombinieren (Größenvorteile einerseits und die Ausnutzung nationaler Unterschiede andererseits). Multinationale Unternehmen, die eine transnationale Strategie verfolgen, überprüfen jede ihrer Niederlassungen, um entweder Differenzierungsvorteile oder Standardisierungsvorteile nutzen zu können³⁹. Als Resultat ergeben sich dann strukturelle Verflechtungen zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften, die den Transfer von Management Know-how und Ressourcen (Kapital, Patente, Warenzeichen, etc.), untereinander ermöglichen. Dadurch können Synergie Effekte und Lerneffekte effizient genutzt werden.

Ideen und Innovationen können von jedem Standort kommen. Mit einer transnationalen Strategie werden Vorteile einzelner Länder leichter in geeignete Wettbewerbsstrategien umgeformt, weil die Informationsflüsse innerhalb eines Netzwerks miteinander verbunden sind und so Ideen schneller in Aktivitäten transformiert werden können⁴⁰.

³⁸ vgl. Glaum, 1996, Seite 56f

³⁹ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 19

⁴⁰ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 77

Durch die vernetzte Anordnung der Unternehmensstrukturen kann dieses neu gewonnene Wissen rasch in alle Bereiche der Wertschöpfungskette transferiert werden.

4.2 Market Entry Modes im Detail:

4.2.1 Export

Export unterscheidet sich von den anderen Entry Modes dadurch, dass ein Zwischen- oder Endprodukt nicht in dem Land produziert wird in dem es auch verkauft wird⁴¹.

Die Exportorganisation kann unterschiedlich gegliedert sein:

Indirekter Export ist dadurch gekennzeichnet, dass spezialisierte Zwischenhändler als Exportmittler noch vor den Abnehmern zwischengeschaltet werden. Der Exportmittler verfügt über die nötigen Informationen über den ausländischen Markt, daher wird ihm die Durchführung des Exportgeschäfts überlassen⁴².

Direkter Export: Das Unternehmen verkauft seine Produkte direkt an Abnehmer im Ausland. In diesem Fall schließt das Unternehmen Verträge außerhalb seines Landes mit Einzelkaufhäusern oder Warenhausketten ab und geht so eine grenzüberschreitende Bindung ein⁴³. Der Vorteil liegt darin, dass Unternehmen durch die Interaktion mit einem Vertragspartner, Zugang zu lokalem Know-how bekommen und somit auch ihren Zielmarkt besser kennen lernen. Haben Unternehmen nach einiger Zeit genügend Informationen über den Markt gesammelt und forcieren sie erfolgreich regelmäßige Exporte, dann ist die Errichtung einer Vertriebsniederlassung ein möglicher, nächster Schritt bei der Bearbeitung des Marktes.

⁴¹ vgl. Osland, Taylor, Zou; 2001, Seite 154

⁴² vgl. Dülfer, 1999, Seite 142

⁴³ vgl. Glaum, 1996, Seite 22

Kundenbedürfnisse im Rahmen des “after sales service“ können effizienter behandelt werden, wenn vor Ort eine Servicestelle für defekte Produkte oder für Kundenbeschwerden existiert. Ein gewisses Maß an Risiko bleibt jedoch immer bestehen, da für die Errichtung einer Vertriebsniederlassung, Kapital und Arbeitskraft benötigt werden, die die Kosten erhöhen. Bei einer transnationalen Unternehmensstrategie kommen sowohl technische Experten von der Konzernmutter, als auch einheimisches Personal, in den Filialen zum Einsatz. Diese Strategie verlangt größere und längerfristige Investitionen, die die Kosten auch langfristig erhöhen. Eine Reduktion der Kosten könnte dadurch erreicht werden, dass Unternehmen versuchen, sich in ein etabliertes Distributionsnetzwerk im Gastland einzukaufen. Zum Beispiel in eine Warenhauskette⁴⁴.

4.2.2 Lizenzen

Bei dieser Kooperationsform wird ein externer Markt nicht selbst bearbeitet, sondern das Recht zur Verwertung von eigenem Wissen im Ausland wird einem Dritten übertragen⁴⁵. Beide Unternehmen schließen so einen Lizenzvertrag über immaterielle Wirtschaftsgüter, wie Patentrechte, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster oder über die Verwendung von technischen Innovationen. Der Lizenznehmer zahlt dem Lizenzgeber ein Entgelt für die Benutzung seines Eigentums, die Lizenzgebühr. Lizenzverträge werden häufig eingegangen, wenn Unternehmen nicht genügend Informationen über den Zielmarkt besitzen, weil sie keinen Zugang zu Informationsquellen haben, oder weil ausländische Regierungen lokale Unternehmen in ihren Ländern schützen wollen, indem sie Einfluss auf die Wettbewerbssituation im Markt nehmen. Oft versuchen sie, durch Gesetze und Regierungsbeschlüsse, ausländische Direktinvestitionen zu verhindern⁴⁶.

⁴⁴ vgl. Stonehouse, Campbell et al., 2004, Seite 23

⁴⁵ vgl. Glaum, 1996, Seite 23

⁴⁶ vgl. Dülfer, 1999, Seite 147f

Die chinesische Regierung verbietet primär, dass multinationale, ausländische Unternehmen, in ihren Markt, direkt investieren. Der chinesische Markt lässt sich häufig nur im Wege einer Kooperation erschließen⁴⁷. Das aber birgt die Gefahr, dass das eigene Wissen an Konkurrenten verloren geht. Die Vertragsgestaltung ist oft schwierig. Probleme ergeben sich dann, wenn der Lizenznehmer nach Ablauf des Vertrages selbst zum Konkurrenten wird, weil er den Vertrag bricht und fremdes Wissen zur Herstellung seiner eigenen Produkte verwendet. Um diesem Risiko zu entgehen, werden bei der Vertragsgestaltung oft "Nichtangriffsklauseln" und Nutzungsbeschränkungen eingefügt. Allerdings bleibt bei Vertragsbruch durch einen Partner immer die Frage, ob eine gerichtliche Verfolgung im Ausland einen Erfolg mit sich bringt, wenn die örtlichen Behörden ausländischen Investitionen ohnehin nicht positiv gesinnt sind⁴⁸.

4.2.3 Strategische Allianzen

Der Begriff Strategische Allianzen beschreibt: *„...a family of arrangements between two or more organizations to collaborate across organizational boundaries with the express purpose of gaining mutual competitive advantage.“* [Stonehouse, Campbell, 2004, Seite 403]

Mit strategischen Allianzen können partnerschaftlich agierende Unternehmen ihre Ressourcen kombinieren und Risiken teilen. Dadurch gewinnen sie an Wettbewerbsstärke⁴⁹.

Außerdem können strategische Allianzen mit Unternehmen aus nahezu jeder Branche gebildet werden. Zum Beispiel mit Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder staatlichen Forschungseinrichtungen.

⁴⁷ vgl. Welge, 2003, Seite 307

⁴⁸ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 178ff

⁴⁹ vgl. Lewis, 1991, Seite 33f

Ein häufiges Motiv für eine Partnerschaft ist der stetig wachsende Technologiedruck auf den Weltmärkten, in den USA, Europa und Asien.

Unternehmen investieren in ihre Forschung und Entwicklungsabteilungen (F&E), um den kürzer werdenden Produktlebenszyklen⁵⁰ und den Bedürfnissen der Kunden nach immer neueren Produkten zu entsprechen. Durch Kooperationen können Unternehmen auch eigene Bedürfnisse nach externen Ressourcen, wie technischem Know-how und Kapital, realisieren, um einer komplexen Umwelt entgegen zu wirken⁵¹. Eine besondere Form von Allianzen ist das Joint Venture, bei dem Unternehmen sich zusammenschließen und gemeinsam eine neue Organisation gründen.

4.2.4 Joint Venture Partnerschaften

Diese neu geschaffene Organisation wird von beiden Partnern mit Kapital, Personal und Wissen versorgt. Besitzt die Organisation eine eigene Rechtspersönlichkeit, dann bezeichnet man sie als "Equity Joint Venture". Eine Kooperation wird dann häufig auf unbestimmte Zeit eingegangen. Befinden sich beide Kooperationspartner auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette, spricht man von horizontaler Kooperation. Sind sie auf unterschiedlichen Stufen tätig, handelt es sich um eine vertikale Kooperation⁵².

Joint Venture werden gegründet, wenn Unternehmen wichtige Ressourcen (Kapital, Arbeit, Know-how, usw.) nicht direkt über den externen Markt erwerben können. Stattdessen schließen sie sich zusammen und jeder Partner bringt seinen Tätigkeitsschwerpunkt in die neue Organisation ein. So kombinieren beide ihre Stärken und profitieren gemeinsam von dem gewonnenen Wettbewerbsvorteil⁵³.

⁵⁰ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 174

⁵¹ vgl. Johnson, Scholes, 1993, Seite 235f

⁵² vgl. Rugman, Lecraw, Booth, 1985, Seite 91f

⁵³ vgl. Welge, 2003, Seite 308ff

Ein Unternehmen, das über eine bahnbrechende technologische Innovation verfügt und einen ausländischen Markt betreten möchte, braucht einen Zugang zu neuen Kundengruppen. Hat es diesen nicht, dann wird eine Partnerschaft mit einem Unternehmen vor Ort, das bereits eine enge Bindung zu seinen Kunden aufgebaut hat, aber nicht über ein überlegenes Know-how verfügt, dieses Problem beheben. Die durch das Joint Venture neu gegründete Organisation kann dann ihr Produkt mit der Innovation herstellen und den Kundengruppen des Partnerunternehmens anbieten⁵⁴.

Das eine Unternehmen profitiert dadurch, dass wertvolle Zeit der Markterschließung gespart wird und das andere dadurch, dass unsichere Investitionen in neue Produkte ausbleiben. Für das eine Unternehmen wäre also die Erschließung des Zielmarktes ohne Kooperation aufwändig, weil zuerst Informationen über den Markt beschafft werden müssten und intensives Marketing dafür nötig wäre, um die Nachfrage zu erhöhen und um das Produkt in das Bewusstsein der Kunden zu bringen. Das andere Unternehmen, das zwar eine enge Bindung zu seinen Kunden hat, aber nicht über entscheidende Ressourcen verfügt, profitiert durch die Partnerschaft vor allem dadurch, dass Investitionen in Forschung und Entwicklung wegfallen, deren Ausgang und Erfolg vorerst nicht sicher sind. Letztendlich profitieren auch die Kunden dadurch, dass sie ein neues, technisch wertvolles Produkt von dem Unternehmen angeboten bekommen, zu dem sie schon eine enge Bindung aufgebaut haben und dem sie ein gewisses Maß an Vertrauen entgegenbringen.

Als Kooperationspartner in einem Joint Venture können auch mehr als zwei Unternehmen beteiligt sein. Auch muss nicht immer die Gründung einer rechtlich selbständigen Organisation geplant werden. Unternehmen gehen auch Joint Venture Beziehungen ein, die zeitlich befristet sind und eine lose Kooperation vorsehen. Beispiele dazu sind kleinere Projekte oder Entwicklungsprogramme⁵⁵.

⁵⁴ vgl. Lewis, 1991, Seite 47

⁵⁵ vgl. Dülfer, 1999, Seite 153

Kutscher/Schmid (2005, Seite 863ff) nennen Vorteile, die sich durch Joint Venture realisieren lassen.

- Reduzierung des Kapitalbedarfs durch gemeinsame Forschungsarbeit
- eine Risikoteilung bei sehr riskanten Projekten
- Skalenerträge und Verbundeffekte durch Kooperationen in der Fertigung und durch die Vereinigung von Ressourcen
- Reduzierung des Wettbewerbs, da weniger Wettbewerber im Markt vorhanden sind, wenn viele Unternehmen Partnerschaften eingehen.

Verbundvorteile entstehen durch die Vereinigung von Wissen oder Kapital zweier oder mehrerer Unternehmen. Wie bei Skalenerträgen (Größendegressionsvorteilen) können Verbundvorteile auch länderübergreifend entstehen, wenn multinationale Unternehmen mehrere Partnerschaften in verschiedenen Ländern unter einem gleichen Firmennamen eingehen. Der Bekanntheitsgrad der Marke erhöht die Nachfrage in vielen Märkten und bringt multinationale Unternehmen dazu, weitere Produktionsstandorte zu erschließen und ein Netzwerk an Aktivitäten aufzubauen⁵⁶.

⁵⁶ vgl. Welge, 2003, Seite 133

4.2.5 Direktinvestitionen

Laut World Investment Report 2008 steigt die Zahl, der Direktinvestitionen weltweit stetig an⁵⁷. Abbildung 2: Die Entwicklung der Direktinvestitionen zwischen 2002 und 2007 weltweit: (in Mrd. US-Dollar, Jahresdurchschnittswerte)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Zuflüsse Weltweit	625,2	561,1	717,7	958,7	1411	1833,3
Industrieländer	442,9	361,1	403,7	611,3	940,9	1247,6
davon:						
-USA	74,5	53,1	135,8	104,8	236,7	232,8
-Japan	9,2	6,3	7,8	2,8	-6,5	22,5
-Europa	316,6	279,8	218,7	505,5	599,3	848,5
Entwicklungsländer	171	180,1	283,6	316,4	413	499,7
davon:						
-Asien	98,5	115,1	170,3	210	272,9	319,3
-Lateinamerika	57,8	45,9	94,4	76,4	92,9	126,3
-Osteuropa	2,2	4,1	3,5	4,8	10	11,9
Abflüsse Weltweit	537,4	562,8	920,2	880,8	1323,2	1996,5
Industrieländer	483,2	507	786	748,9	1087,2	1692,1
davon:						
-USA	134,9	129,4	294,9	15,4	221,7	313,8
-Japan	32,3	28,8	31	45,8	50,3	73,5
-Europa	279,9	307,1	402,2	689,8	736,9	1216,5
Entwicklungsländer	49,6	45	120	117,6	212,3	253,1
davon:						
-Asien	37,2	22,5	89,9	79,4	141,1	194,8
-Lateinamerika	12,1	21,3	28	35,8	63,3	52,3
-Osteuropa	0,5	0,1	0,4	0,3	0,4	1,4

Bei der Betrachtung der Tabelle wird deutlich, dass sich die weltweiten Zuflüsse und weltweiten Abflüsse stark unterscheiden. Ein Möglicher Grund für diese unterschiedlichen Werte liegt nach Glaum 1996, daran, dass Staaten, Direktinvestitionen unterschiedlich definieren. Manche beziehen reinvestierte Gewinne von Unternehmen mit in die Berechnung des Investitionsvolumens ein und andere nicht. Unterschiede bestehen auch in der Verlässlichkeit der weltweiten Zentralbanken, der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ), die für die Kalkulation der Direktinvestitionen verantwortlich ist, ihre Zahlen pünktlich vorzulegen.

⁵⁷ Unctad, World Investment Report, 2008

Die Abbildung zeigt eine deutliche Überlegenheit der Industrieländer und ein kontinuierliches Aufholen der Entwicklungsländer, weil internationale Unternehmen zunehmend ihre Produktionsstandorte in Billiglohnländer verlagern, um Standortvorteile nutzen zu können. Besonders Lateinamerika verzeichnet hohe Zuwachsraten bei Direktinvestitionen.

Direktinvestitionen stellen die häufigste Form der Auslandsmarktbearbeitung dar. Sie sind einerseits gekennzeichnet dadurch, dass Unternehmen die Herstellung ihrer Produkte ins Ausland verlagern und dort auch selbst durchführen (Eigenfertigung im Ausland). Meistens wird dabei ein neues Unternehmen gegründet⁵⁸. [engl. "greenfield investment"]. Direktinvestitionen können andererseits darauf abzielen, die Kontrolle über eine bestehende Unternehmung in einem anderen Land zu übernehmen ohne Neugründung. Der erschlossene Standort dient dann häufig zur Herstellung und zum Vertrieb des Produkts⁵⁹ [engl. "brownfield-investment"]. Niederlassungen im Ausland, wie Filialen oder Betriebsstätten werden auch eröffnet, damit Unternehmen ihren Kunden nahe sein können. Als Anlaufstelle für Reparaturen und zum Informationsaustausch erhöhen sie die Kundenzufriedenheit und gehen somit eine engere Bindung mit ihren Kunden ein.

Im Unterschied zu den bisher erwähnten Market Entry Modes (Exporte, Lizenzen, Joint Venture), zeichnen sich Direktinvestitionen dadurch aus, dass sie hundertprozentige Kontrolle über das Investitionsobjekt ermöglichen⁶⁰. Der Eintritt in ein Joint Venture, verlangt meistens auch, dass Investitionen getätigt werden. Meist kommt dem Partner, der als Ressource, sein Kapital in die Kooperation einbringt diese Rolle zu. Allerdings wird dabei das Kontrollverhältnis in Vertragsverhandlungen ermittelt und eher fünfzig zu fünfzig betragen. Anstatt Verträge mit Agenten und Zwischenhändlern einzugehen und sich dem Risiko auszusetzen, einen Wettbewerbsvorteil zu verlieren, bleiben bei Direktinvestitionen die Informationsflüsse in den Unternehmen und verhindern dadurch ein opportunistisches Verhalten durch Dritte.

⁵⁸ vgl. Glaum, 1996, Seite 26

⁵⁹ vgl. Söllner, 2008, Seite 295

⁶⁰ vgl. Söllner, 2008, Seite 297ff

Die Strategie, Risiken eines unvollkommenen, externen Marktes abzuwehren, wird als "Internalisierung" von Aktivitäten bezeichnet und resultiert in der Schaffung eines unternehmensinternen Marktes. Durch Direktinvestitionen werden Unternehmen größer und effizienter in der Abwicklung ihrer Tätigkeiten. Größenvorteile durch Akquisitionen, Erweiterungen des Produktionsprogramms oder Wissenserweiterungen durch Lerneffekte können das Resultat von Direktinvestitionen sein.

4.3 Zusammenfassung

Multinationale Unternehmen zeichnen sich durch Produktionsanlagen und Filialen in mehreren internationalen Standorten aus. Bei der Wahl von geeigneten Marktbearbeitungsstrategien können sie wählen zwischen globaler Standardisierung und lokaler Adaption. Durch Standardisierungen in der Produktion und durch die Herstellung hoch spezialisierter Produkte, können globale Wettbewerbsvorteile erzielt werden, die die Kosten reduzieren. Lokale Anpassungen ermöglichen hingegen, dass Unternehmen auf Kundenwünsche besser eingehen können und kulturelle Unterschiede in die Entwicklung von Produkten mit einbeziehen. Eine transnationale Strategie verbindet die Vorteile beider Marktbearbeitungsstrategien. Durch den Aufbau eines internen Netzwerks von Informationsflüssen und Aktivitäten, werden Globalisierungsvorteile und Standardisierungsvorteile gleichzeitig realisiert, wodurch Synergie Effekte auftreten.

Vier Market Entry Modes werden unterschieden. Exporte, Lizenzen, Joint Venture und Direktinvestitionen stehen zu Wahl bei einem Schritt ins Ausland. Unternehmen, die mehrere Standorte in unterschiedlichen Ländern erschließen, wählen häufig sogar mehr als eine einzige Marktbearbeitungsform. Exporte helfen, den interindustriellen Handel zwischen Produktionsstandorten sicherzustellen.

Mit Lizenzen können Märkte erschlossen werden, deren Handelsbarrieren eine andere Form der Marktbearbeitung durch Direktinvestitionen oder durch Exporte nicht möglich machen. Auch Joint Venture Kooperationen werden gebildet, um dem staatlichen Einfluss in die Wirtschaft eines Landes zu entgehen oder um Wettbewerbsstärke aufzubauen. Direktinvestitionen verlangen den größten Ressourcen Aufwand, ermöglichen aber auch uneingeschränkte Kontrolle über alle Aktivitäten des Unternehmens. Kosteneinsparungen durch Lerneffekte und durch globale Größendegressionseffekte (Skalen Erträge, Verbundvorteile) sind ein häufiges Resultat von Direktinvestitionen⁶¹.

5. Internationalisierungstheorien

Anfangs wird davon ausgegangen, dass Unternehmen noch keine grenzüberschreitenden Tätigkeiten vorgenommen haben und ihre Produkte national produzieren und vertreiben. Für eine Auslandsmarktbearbeitung fehlt es häufig an Informationen über die Chancen und Risiken, die sie erwarten, wenn sie über ihre Grenzen hinaus operieren. Wie bei der SWOT Analyse, beziehen sich die folgenden Internationalisierungstheorien auch auf interne und externe Kriterien, die für die Wahl von Market Entry Modes entscheidend sind.

5.1 Die stufenweise Internationalisierung

Johanson & Vahlne (1977) meinen, dass Unternehmen nur im Zuge eines organisatorischen Lernprozesses die relevante Erfahrung sammeln, um dann schrittweise, Entscheidungen für eine graduelle Etablierung auf einem externen Markt, treffen zu können⁶².

⁶¹ vgl. Welge, 2003, Seite 131

⁶² vgl. Whitelock, 2002, Seite 342

Sind Unternehmen nicht in der Lage, Chancen und Risiken einer Auslandsmarktbearbeitung einzuschätzen, dann werden sie zunächst Marktbearbeitungsformen mit geringem Risiko wählen (Export, Lizenzen). Mit zunehmendem Engagement lernen sie den Zielmarkt besser kennen und sind letztendlich bereit, selbständig zu investieren und riskantere Projekte durchzuführen, wie die Errichtung einer Auslandsniederlassung oder die Entsendung von Personal ins Ausland⁶³.

Die graduelle Internationalisierung ist ein Prozess, der einerseits aus der schrittweisen Entwicklung von Wissen über einen externen Markt besteht und der andererseits mit jeder neuen Internationalisierungsstufe, einen immer größer werdenden Transfer von Ressourcen ins Ausland mit sich bringt⁶⁴.

Der ursprüngliche Gedanke zur stufenweisen Internationalisierung aber kommt von Vernon (1966).

Vernons Produkt Zyklus Theorie

Sie beschreibt den Ablauf einer Internationalisierung anhand eines Phasenmodells, das die Veränderung der Produktions- und Absatzbedingungen eines Produkts darstellt.

Die erste Phase (Innovationsphase) ist gekennzeichnet dadurch, dass ein Unternehmen in seinem Heimatmarkt ein neues Produkt entwickelt und vertreibt. Das Produkt ist gekennzeichnet durch eine technologische Neuartigkeit, die dem Unternehmen eine nationale Monopolstellung beschert. Durch den zunehmenden Bekanntheitsgrad steigt auch die Nachfrage in den Ländern, in denen Kundenbedürfnisse und Marktwachstum ähnlich sind, wie im Heimatland. In weiterer Folge exportiert das Unternehmen sein Produkt auch in diese "familiären" Länder (*Exportphase*).

⁶³ vgl. Welge, 2003, Seite 62

⁶⁴ vgl. Oystein M.; Servais P., 2002, Seite 60

Sobald das Produkt Reife erlangt hat und die Produktion standardisiert ist, betritt das Unternehmen die nächste Phase. Es wird angenommen, dass das Exportvolumen durch eine hohe Auslandsnachfrage stark angestiegen ist und dass die Umsätze im Ausland einen Großteil des Gesamtumsatzes ausmachen. Die Konkurrenz hat sich bereits in den Exportländern angesiedelt und versucht nun ihrerseits, ein ähnliches Produkt vor Ort herzustellen und zu vertreiben. Damit das Unternehmen jetzt seine Marktpräsenz untermauern kann, muss es selbst Produktionsstandorte in den Ländern eröffnen, in die es ursprünglich exportiert hat (*Direktinvestitionsphase*). Mehrere Produktionsstandorte ermöglichen es, dass das Unternehmen Vorteile realisieren kann, die die Produktionskosten senken (Synergie Effekte, Verbundvorteile).

Schließlich, in der letzten Phase, ist die Herstellung des Produkts stark standardisiert und immer mehr Konkurrenten betreten den Markt. Der Wettbewerb beschränkt sich in dieser Phase allein auf den Preis, bzw. auf die Kosten der Herstellung. Damit das multinationale Unternehmen weiter überleben kann, muss es die Produktion in solche Länder verlagern, in denen das Lohnniveau niedriger ist als in den industrialisierten Ländern, in so genannte "Billiglohnländer" (*Re-Importphase*). Dadurch ist es in der Lage, noch größere Kostenvorteile zu realisieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Von diesen neuen Produktionsstandorten wird das Unternehmen dann zu einem Exporteur des Produkts und in den industrialisierten Ländern, auch dem Heimatland, zu einem (Re-)Importeur.

Anders als bei Johanson & Vahlne, ist bei Vernon nicht der Entscheidungsprozess in jeder Stufe der Internationalisierung relevant, sondern die Stellung des Produkts im Produktlebenszyklus. Einig sind sie sich dahingehend, dass Unternehmen erst mit zunehmender Erfahrung, Direktinvestitionen vornehmen⁶⁵.

⁶⁵ vgl. Welge, 2003, Seite 74f

5.1.1 Kritik an der stufenweisen Internationalisierungstheorie

Kritik zur stufenweisen Internationalisierung kommt von Buckley et al. (1987) und Turnbull (1987), die in ihren Studien festgestellt haben, dass sich manche Unternehmen auf unterschiedlichen Märkten auch unterschiedlich schnell entwickeln. Sie berichten, dass sich auch große, international erfahrene Unternehmen auf Exportstrategien spezialisieren und nicht hauptsächlich in fremde Märkte direkt investieren. Direktinvestitionen sind nicht das Ziel aller expandierenden Unternehmen. Den ersten Schritt ins Ausland nehmen Unternehmen oft mit der Vereinbarung von Lizenzen vor, anstatt zu exportieren. Das betrifft häufig Unternehmen aus der Pharmaindustrie. Auch gibt es andere Möglichkeiten, Erfahrungen zu sammeln, als durch einen schrittweisen Lernprozess. "Familiäre" Märkte haben ähnliche Eigenschaften wie der Heimatmarkt. Bei einem Eintritt müssen Kundenbedürfnisse und Chancen bzw. Risiken nicht extra neu untersucht werden, sondern das Wissen über den Heimatmarkt lässt sich auch auf diese Märkte anwenden. Trotzdem treten Unternehmen häufig in Märkte ein, deren Standortfaktoren gegensätzlich zum Heimatland sind. Nationale Unterschiede ermöglichen ihnen, auch dort, Wettbewerbsvorteile zu realisieren⁶⁶.

5.2 Die Theorie der "Born Globals"

Neben Unternehmen, die der stufenweisen Internationalisierungstheorie folgen, treten seit den 90er Jahren immer häufiger Unternehmen auf internationalen Märkten auf, die seit ihrer Gründung ihre Wettbewerbsvorteile im Ausland einsetzen.

⁶⁶ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 177ff

Oviatt und McDougall (1994) waren die ersten Autoren, die sich mit der Entstehung von "born globals" wissenschaftlich beschäftigt haben. Sie definieren diese international gegründeten Unternehmen, als:

„A business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources from and the sale of outputs in multiple countries.“ [Oviatt, McDougall, 1994, Seite49]

Der Grund für ihre Existenz, liegt in der Tatsache, dass für Neugründungen oft relevante Ressourcen (besonders Kapital) nicht oder nur unzureichend vorhanden sind. Durch den Eintritt in ein internationales Joint Venture erlangen Unternehmen von Anfang an einen Zugang zu externen Ressourcen⁶⁷. Das verschafft ihnen vom Start weg einen Wettbewerbsvorteil gegenüber lokalen Rivalen. Fehlende Informationen über neue Märkte und Unsicherheiten bezüglich der wirtschaftlichen Situation im Ausland können so ebenfalls reduziert werden.

Die Entstehung von "born globals" liegt häufig an den Kenntnissen der Entscheidungsträger im Management⁶⁸. Verfügen sie über Erfahrung bei der Internationalisierung von Unternehmen, können rascher Kontakte geknüpft und Märkte leichter erschlossen werden, als bei herkömmlichen "business start-ups".

⁶⁷ vgl. Oystein M.; Per Servais, 2002, Seite 49

⁶⁸ vgl. Oystein M.; Per Servais, 2002, Seite 50

5.3 Internationalisierungstheorie von Dunning

Ein anderer Beitrag zur Internationalisierungstheorie kommt von John H. Dunning (1986). Seiner Meinung nach müssen Unternehmen drei Bedingungen erfüllen, damit sie Direktinvestitionen vornehmen⁶⁹:

1. Sie müssen über spezifische Eigentumsvorteile verfügen [engl.: **O**wnerspecific advantages].
2. Es muss für sie vorteilhaft sein, im Ausland zu investieren und ihren Eigentumsvorteil dort einzusetzen. [engl.: **L**ocation specific advantage – Standortvorteil]
3. Der Aufbau eines internen Marktes muss für das Unternehmen günstiger sein, als vor Ort, Transaktionen mit Dritten einzugehen.[engl.: **I**nternalization advantages]

Dunnings OLI Kriterien für die Wahl von Market Entry Modes

Dunning unterscheidet vier verschiedene Arten von Direktinvestitionen in fremde Länder⁷⁰:

- Marktsuchende Investitionen,
- Ressourcen suchende Investitionen,
- Effizienz suchende Investitionen und
- Investitionen, um strategische Vorteile auszunutzen

Dunnings Kriterien bieten Unternehmen einen Ansatz wie Wettbewerbsvorteile, die Kosten einer Direktinvestition im Ausland kompensieren können.

⁶⁹ vgl. Glaum, 1996, Seite 54ff

⁷⁰ vgl. Dülfer, 1999, Seite 84ff

Als Kosten gelten sowohl Produktions- als auch Transaktionskosten. Sie steigen rasant an, wenn sich die Distanz zum Heimatland vergrößert (Transportkosten) oder wenn Staaten künstliche Handelsbarrieren errichten, wie Zölle oder Einfuhrbeschränkungen⁷¹.

5.3.1 Der Eigentumsvorteil

Die Suche nach Wettbewerbsvorteilen beginnt im Unternehmen selbst. Sie müssen sich von denen der Konkurrenz unterscheiden und spezifisch für das Unternehmen sein. Prinzipiell werden künstliche und natürliche Vorteile unterschieden. Letztere sind von Natur aus bereits vorhanden (z.B.: Rohstoffe, Land oder Arbeitskräfte). Künstliche Vorteile sind hingegen das Produkt menschlicher Arbeit. Zum Beispiel die Software für ein Montagegerät, eine fundamentale technologische Innovation oder ein Informationssystem, das den Informationsfluss zwischen Tochtergesellschaften und deren Mutterkonzern sicherstellt.

Es gibt drei Arten von Eigentumsvorteilen⁷²: Der erste ist *technologisch* und betrifft das Know-how des Unternehmens. Er umfasst jegliche innovative Tätigkeit bei der Organisation der unternehmensinternen Aktivitäten und der Gestaltung der Wertschöpfungskette. Wesentlich ist auch die Kompetenz des Managements und Wissen, das sich Mitarbeiter in Schlüsselpositionen durch jahrelange Erfahrung in der Praxis, angeeignet haben. Im Unterschied zu Wissen, das in Büchern steht und relativ leicht erlernt werden kann, handelt es sich hier um Erfahrungswerte, die nicht dokumentiert werden können und daher für andere Personen auch nicht zugänglich sind. Bei der Ausbildung zukünftiger Führungskräfte wird häufig versucht, diese Informationslücke dadurch zu schließen, dass junge Mitarbeiter eng mit den älteren und erfahrenen Kollegen zusammenarbeiten, um von diesen zu lernen und um ihrerseits, Erfahrungen zu sammeln⁷³.

⁷¹ vgl. Dunning, 1980, Seite 54

⁷² vgl. Rugman, Lecraw, Booth, 1985, Seite 97f

Der zweite Vorteil entsteht durch *Lernprozesse*. Durch die Standardisierung von Tätigkeiten, zum Beispiel durch die Automatisierung der Produktion und durch den effizienten Einsatz von Produktionsfaktoren können Produktionskosten langfristig gesenkt werden.

Drittens der *monopolistische Vorteil*. Der Besitz von Patentrechten über Unternehmensinternes Know-how, ein bekannter Firmenname oder der Zugang zu seltenen, natürlichen Ressourcen (z.B.: Mineralien, Land oder die „rohe“ Arbeitskraft) stärkt die Stellung von Unternehmen und fungiert häufig als Eintrittsbarriere für Konkurrenten. Sie werden daran gehindert, in den Markt einzutreten, sobald sie realisieren, dass sie im Ressourcenvergleich unterlegen sind⁷³.

5.3.2 Der Standortvorteil:

Das „L“ in Dunning's OLI-Kriterien bezieht sich darauf wohin Unternehmen gehen. Um beim Schritt ins Ausland, einen potentiellen Profit aus den Eigentumsvorteilen generieren zu können, müssen Unternehmen die Charakteristika einzelner Länder untereinander abwägen. Indikatoren für einen profitablen Wirtschaftsstandort sind die Faktor kosten, das Durchschnittseinkommen im Land, sowie das Bruttoinlandsprodukt (BIP). Darüber hinaus entscheidet das politische System über den Einfluss des Staates in die Wirtschaft und über die Attraktivität der Märkte. Prinzipiell sind nur solche ausländischen Märkte interessant, deren politisches und kulturelles Umfeld nicht wettbewerbshemmend wirken. Den Staaten und ihrer Legislatur kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Die Effizienz der Märkte wird nicht nur durch die Transaktionen zwischen Produzenten und dem globalen Konsumenten bestimmt, sondern auch von exogenen Faktoren beeinflusst, wie der politischen und sozialen Einstellung von Staaten und Regierungsverbänden (z.B.: EU, GATT) gegenüber multinationalen Unternehmen und der Globalisierung der Märkte⁷⁴

⁷³ vgl. H.P. Gray, 2003, Seite 83f

⁷⁴ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 217, 247

Politische Systeme beeinflussen die Entscheidungen der Unternehmensleitung. Besteht Unsicherheit über die künftigen politischen Entwicklungen, dann kann das zu einem Marktaustritt der Unternehmen führen. 1997 wurde Hong Kong von den Briten zurück an China gegeben. Aus Angst, die chinesische Regierung könnte in Zukunft zu viel Einfluss auf den Wirtschaftsstandort Hong Kong nehmen, haben sich zahlreiche multinationale Unternehmen dazu entschlossen, ihre Produktionsstandorte nach Singapur zu verlagern⁷⁵. Oft wirken sich wettbewerbssteuernde Mechanismen von Staaten negativ auf die Performance ausländischer Unternehmen aus. Vor allem, um heimische Unternehmen zu schützen, um gegen Arbeitslosigkeit vorzugehen oder um einen noch jungen Markt vor einer Flut von ausländischen Investoren zu schützen, nehmen Staaten Einfluss auf die Aktivitäten in ihren Märkten. Durch Handelsbarrieren versuchen sie die Zahl der Wettbewerbsteilnehmer einzuschränken und geben heimischen Unternehmen gleichzeitig die Chance ihre Wettbewerbsposition im Markt zu verbessern. Aber auch die Märkte selbst können den Wettbewerb schwächen, vor allem wenn sie suboptimal sind. Fehlende Effizienz bei der Abwicklung von Transaktionen durch Unsicherheiten in den Märkten und der Tatsache, dass sich weder Produzenten noch Konsumenten immer rational verhalten, führt zu höheren Preisen bei Produkten und Dienstleistungen⁷⁶.

Beim Schritt ins Ausland werden Unternehmen anfangs eher kulturell ähnliche Länder wählen, solange ihre eigene Organisationsstruktur noch einfach ist. Die Kosten steigen wenn Zielmärkte zunehmend kulturelle Unterschiede aufweisen und sich dadurch auch die unternehmensinternen Organisationsstrukturen anpassen müssen und komplexer werden.

Direktinvestitionen können aber auch die Strategie von Unternehmen dahingehend unterstützen, als durch sie ein Zugang zu neuem Know-how geschaffen wird. Erschließen Unternehmen mehrere Wissensstandorte in verschiedenen Ländern, durchlaufen sie einen globalen Lernprozess⁷⁷.

⁷⁵ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 88

⁷⁶ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 119ff

⁷⁷ vgl. H.P. Gray, 2003, Seite 60ff

Findet eine Integration in mehreren Ländern zugleich statt, erzielen Unternehmen Vorteile aus einem grenzübergreifenden Arbitrageeffekt⁷⁸. Höhere Kosten in einem Land, durch Zölle und Einfuhrbeschränkungen, können durch niedrigere Kosten in anderen Ländern ausgeglichen werden oder sogar zu Gewinnen führen. Je mehr sich Unternehmen in fremde Märkte integrieren, desto höher sind auch die potentiellen Profite, die durch den Einsatz der Produktionsfaktoren und letztendlich durch den Arbitrage Effekt entstehen. Diese grenzübergreifenden Investitionen sind aber auch nicht ohne Risiko. Kosten entstehen besonders dann, wenn sich Unternehmen in Ländern ansiedeln, die fundamentale kulturelle Unterschiede aufweisen. Noch dazu sind Unternehmen einem höheren politischen Risiko ausgesetzt, wenn sich die Wettbewerbsregulierungen in den einzelnen Ländern stark unterscheiden. Zudem entstehen Kosten mit dem Risiko höherer Zinsbelastungen für aufgenommene Kredite, wenn die eingesetzte Währung im Wert fällt und dadurch Rückzahlungen teurer werden (Wechselkursrisiko⁷⁹).

5.3.3 Der Internalisierungsvorteil

Der dritte Vorteil der Kriterien von Dunning⁸⁰ beschäftigt sich mit der Abwicklung internationaler Transaktionen. Unternehmen, die auf internationalen Märkten operieren sehen sich mit den eben erwähnten externen Faktoren konfrontiert, die die Koordinations- und Transaktionskosten der unternehmerischen Tätigkeit beeinflussen. Besonders bei einer Koordination über den Markt, erhöht sich das Risiko opportunistischen Verhaltens externer Vertragspartner (Lieferanten, Partner in einem Joint Venture, oder Lizenznehmer) mit zunehmender Spezifität der zu erbringenden Leistung.

⁷⁸ vgl. Dunning Commentary, 1997, Seite 89f

⁷⁹ vgl. Welge, 2003, Seite 104

⁸⁰ vgl. Dunning, 1980, Seite 56

Bei strategisch wichtigen Transaktionen (z.B.: ein Technologietransfer vom Mutterkonzern zur Niederlassung im externen Markt, um eine Monopolstellung zu errichten) besteht das Risiko, die Kontrolle über das eigene technische Know-how zu verlieren, da die vertraglichen Grenzen oft eine permanente Beobachtung zukünftiger Entwicklungen erschweren⁸¹.

Aus diesen Gründen werden internationale Transaktionen häufig nicht extern über den Markt getätigt, sondern immer öfter intern über die unternehmenseigenen Verteilungsnetze. Zwar entstehen bei einer internen Abwicklung auch Koordinations- und Transaktionskosten, diese sind aber häufig geringer, als bei einer Koordination über den Markt⁸².

Internalisieren bedeutet, in fremde Märkte zu investieren, um eigene Produktions- und Vertriebsanlagen zu errichten, damit das durch Forschungs- und Entwicklungsrecherche gewonnene Wissen, innerhalb eines Netzwerks rasch und kostengünstig verteilt werden kann. Die Kosten von Technologietransfers sind relevant, wenn es darum geht, sich an kulturell unterschiedliche Märkte anpassen zu müssen. Auch die Anpassung an fremde Infrastrukturen erschwert den Technologietransfer zwischen Unternehmen. Es fallen zusätzlich hohe Kommunikations- und Reisekosten an, wenn sich der Zielmarkt zu weit weg vom Heimatland befindet. Daher versuchen multinationale Unternehmen, ihre Kosten zu senken, indem sie alle Transfers innerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen durchführen⁸³.

⁸¹ vgl. Welge, 2003, Seite 70ff

⁸² vgl. Glaum, 1996, Seite 63f

⁸³ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 172

5.3.4 Kritik an den OLI-Kriterien:

Zuvor wurde bereits erwähnt, dass Unternehmen Dunning's Theorie zwar verwenden, um Wettbewerbsfähigkeit zu demonstrieren. Sie versäumen es aber zunehmend, diese spezifischen Erfolgsfaktoren in eine erfolgreiche Strategie zu implementieren. Ein Grund dafür könnte sein, dass die eklektische Theorie, sich nur auf den Standpunkt des Produzenten bezieht, also auf die Reduzierung von Kosten. In Verbindung mit einer Internationalisierungsstrategie zeigt sie ihren Nachteil darin, dass sie nicht auf die unterschiedlichen Nachfrageeigenschaften einzelner Märkte eingeht. Die Idee, die Nachfrage für ein Produkt zu messen und zu reflektieren, ist außerhalb der Reichweite der OLI-Kriterien aber trotzdem relevant bei der Erstellung einer geeigneten Strategie für den Eintritt in einen neuen Markt⁸⁴.

Ein weiterer Kritikpunkt kommt von Wilfried J. Ethier. Die, in seinem Artikel, "The multinational firm (1986)⁸⁵" dargelegte Behauptung von Dunning und anderen Autoren, dass eine Internalisierungsstrategie als selbstverständlich und gegeben voraus zu setzen sei, versucht Ethier zu widerlegen. Vielmehr versucht er die Existenz von multinationalen Unternehmen anhand eines Modells zu erklären. Damit begründet er Multinationalität (und damit auch die Internalisierung) als ein logisches Ergebnis vom Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Zum einen bieten Unterschiede im Einsatz und im Vorhandensein von Produktionsfaktoren (wie Land und Arbeit) in einzelnen Ländern, Unternehmen die Gelegenheit direkt zu investieren, um diese Standortvorteile, kostensenkend ausnutzen zu können. Zum anderen fand Ethier heraus, dass Direktinvestitionen auch dann getätigt werden, wenn nicht Unterschiede, sondern Ähnlichkeiten hinsichtlich der Faktor-Kosten bestehen. Er meint, dass diese Ähnlichkeiten eine Plattform schaffen könnten, die den inter-industriellen Handel fördert und die internationalen Gehaltsniveaus angleicht, was seiner Meinung nach wiederum verstärkt zu gegenseitigen Direktinvestitionen führen wird, weil durch die generellen Ähnlichkeiten von Ländern und Märkten, die Kosten für alle Beteiligten auch relativ gleich sein müssten.

⁸⁴ vgl. H.P. Gray, 2003, Seite 61

⁸⁵ vgl. Ethier, 1986, Seite 807ff

Obwohl Ethiers Modell von einer Homogenität der Märkte ausgeht, was eine Generalisierung seiner Meinung erschwert, liefert es doch eine plausible Erklärung für die stetige Zunahme von Direktinvestitionen und dadurch auch für die vermehrte Existenz von multinationalen Unternehmen.

5.4 Das Diamant-Modell von Porter

Das Modell versucht die Frage zu beantworten, warum einzelne Länder spezifische Wettbewerbsvorteile haben und andere nicht. Warum werden in der Schweiz die besten Uhren hergestellt und warum ist Italien berühmt für Keramik Fliesen? Der Theorie zufolge existieren in jedem Land Gruppen (Cluster), die aus Unternehmen, Lieferanten, Industrien (Uhren Industrie, Fliesenindustrie, etc.) und Institutionen bestehen und die untereinander interagieren. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes ergibt sich aus den gemeinsamen Aktivitäten der Teilnehmer eines Clusters. Laut Porter müssen Cluster vier Kriterien erfüllen, damit Unternehmen in diesem Wirtschaftsstandort einen Wettbewerbsvorteil erlangen⁸⁶:

- Unternehmensstrategien, Strukturen und Rivalität
- Nachfrage
- Verwandte, unterstützende Industrien
- Faktor Bedingungen

⁸⁶ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 182

Rivalität in einer Industrie treibt Unternehmen dazu, Produkte qualitativ besser und noch beständiger zu machen.

Investitionen in Forschung und Entwicklung führen vermehrt zu Innovationen und zu Verbesserungen der technologischen Reife von Produkten. Nachfragewerte sind abhängig vom steigenden Anspruch der Kunden. Um deren Bedürfnisse zu befriedigen, müssen Unternehmen ebenfalls ihre Produktivität steigern. Sind verwandte und unterstützende Industrien vorhanden, dann können Informationen zwischen Unternehmen und Lieferanten, bzw. Kunden schneller ausgetauscht werden. Mit verwandten und unterstützenden Industrien sind vor allem Zulieferer von Teilen für die Endmontage (Autoindustrie) oder Vertriebskanäle gemeint, die die Produkte weiter transportieren. Ist die Distanz zwischen Unternehmen verschiedener unterstützender Industrien gering, dann können Ideen und Innovationen rascher in Aktivitäten umgeformt werden. Bei Faktor Bedingungen handelt es sich nicht um klassische Standortfaktoren wie Land, Rohstoffe oder durchschnittlich ausgebildete Arbeitskräfte, denn diese allgemeinen Faktoren sind in fast jeder Industrie anzutreffen. Vielmehr handelt es sich um Schlüsselfaktoren, die erst den Unterschied zwischen einzelnen Standorten ausmachen. Qualifizierte Arbeitskräfte, Kapital und eine gute Infrastruktur sind wertvolle Kriterien, weil sie nur schwer von anderen Standorten zu imitieren sind⁸⁷. Regierungen nehmen in dem Modell eine unterstützende Rolle ein. Sie treiben Unternehmen dazu, ihre Leistung zu steigern, miteinander zu kooperieren und den Wettbewerb auf einem höheren Niveau auszutragen. Standorte entwickeln meist erst dann globale Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, wenn alle Kriterien gemeinsam erfüllt sind. Porters Theorie hilft zu verstehen wie und wo multinationale Unternehmen Wettbewerbsvorteile entwickeln⁸⁸.

⁸⁷ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 183

⁸⁸ vgl. Internetlink: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_diamond_model.html

5.5 Zusammenfassung

Internationalisierungstheorien liefern eine Antwort auf die Frage, wann es für Unternehmen profitabel ist, einen Markt im Ausland zu betreten. Für eine erfolgreiche Marktexpansion müssen vor allem zwei Kriterien erfüllt sein. Erstens müssen Unternehmen Wettbewerbsvorteile besitzen, die sie von der Konkurrenz unterscheiden (Dunning 1986) und zweitens müssen die strategischen Möglichkeiten im Ausland für Unternehmen größer sein als in ihrem Heimatmarkt (Porter). Bei der graduellen Internationalisierung wählen Unternehmen häufig Exporte oder Lizenzen als erste Marktbearbeitungsform. Damit verfolgen sie das Ziel, Erfahrungen bei Geschäftstätigkeiten im Ausland zu sammeln und mehr Informationen über den externen Markt zu bekommen. Ist der Markt analysiert, nimmt der Ressourcensatz zu und Produktionsanlagen werden im Ausland errichtet, um Kostenvorteile durch Diversifikation in der Produktion zu erlangen und um die Distanz zu Kundengruppen zu reduzieren. Prozesse der Wertschöpfungskette werden internalisiert (Dunning 1986), was bedeutet, dass Unternehmen ihre Kontrollmöglichkeiten über alle Aktivitäten dahingehend erweitern, als sie Verträge mit Dritten vermeiden und ihre Produkte selbst herstellen und vertreiben. Ein aktuelles Phänomen sind Unternehmen, die seit ihrer Gründung, international tätig sind. Überlegene Wettbewerbsvorteile helfen ihnen, Partnerschaften mit finanzkräftigen Investoren einzugehen, die ihnen helfen, ihre Produkte global anzubieten. Andere Kriterien von Internationalisierungstheorien betreffen die unterschiedlichen Eigenschaften von Märkten hinsichtlich der Anzahl vorhandener Unternehmen und deren Strategien, Strukturen, sowie die Intensität von Rivalitäten.

6. Die Bewertung der Kriterien

Im Folgenden wird diskutiert, wie die Kriterien mit den genannten Market Entry Modes in Verbindung zu setzen sind. Ihr Einfluss wird mit einer Skala von 1 bis 5 bewertet, wobei "1" einen sehr geringen Einfluss bedeutet und "5" einen sehr hohen Einfluss. Zur besseren Übersicht werden die Kriterien in Wettbewerbskriterien und Standortkriterien unterteilt.

6.1 Wettbewerbskriterien:

Prinzipiell unterscheiden sich Exporte, Lizenzen, strategische Allianzen und Direktinvestitionen durch drei Kriterien: die Menge der einzusetzenden Mittel (Ressourcen Einsatz), ihrer Kontrolle durch das Unternehmen und den zu erwartenden Risiken bei einer Marktexpansion⁸⁹. Wettbewerbsvorteile sind ein weiteres Kriterium für eine geeignete Expansionsstrategie.

6.1.1 Wettbewerbsvorteile

Die aus der Literatur abgeleiteten Theorien und Modelle haben gezeigt, dass Unternehmen Vorteile sowohl innerhalb der Unternehmensgrenzen in Form von technischem Know-how und effizienten Informationsverarbeitungssystemen, als auch extern durch Vorteile bei der Wahl von Standorten und Partnern realisieren. Voraussetzung für die meisten dieser Kriterien ist allerdings das Vorhanden sein von Kapital und Zeit. Wettbewerbsfähigkeit muss aufgebaut werden. Selten können Unternehmen vom Start weg ihre Stellung im internationalen Wettbewerb behaupten (vgl. Kapitel 5.2 Die Theorie der "Born Globals").

⁸⁹ vgl. Hill, Hwang, Kim, Chan, 1990, Seite 120

⁹⁰ vgl. Oslan, Taylor, Zou, 2001, Seite 155

Vielmehr ist es das Ziel zahlreicher multinationaler Unternehmen mittels Direktinvestitionen, ein strategisches Netzwerk von Aktivitäten in verschiedenen Ländern zu errichten und alle Bereiche der Wertschöpfungskette zu internalisieren, um langfristig Transaktions-, Transport- und Produktionskosten zu senken. Kleinere Unternehmen, die nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung haben, können meist nur einen externen Markt mittels Export oder Lizenzen betreten. Sie sind im direkten Vergleich, multinationalen Unternehmen, die zwei oder mehrere Märkte bearbeiten, unterlegen. Oft Internationalisieren kleinere Unternehmen erst, wenn sie durch Subventionen von Staaten und Regierungsverbänden (EU) dazu angeregt werden. Klein und Mittelbetriebe verfolgen meist Strategien, mit denen sie Nischen im Ausland, die von den multinationalen Unternehmen als nicht rentabel eingestuft werden, mittels Export oder der Errichtung von kleineren Niederlassungen, dominieren. Auch in solchen, kleineren Märkten entscheiden Wettbewerbsvorteile aufgrund technischer Überlegenheit oder durch Kosteneinsparungen über Gewinne oder Verluste.

Kooperationen durch Joint Venture, begünstigen die teilnehmenden Partner, weil sie Zugang zu externen Ressourcen erlangen oder Kontakte im Ausland knüpfen, durch die sie Informationen über den Zielmarkt bekommen. Damit gewinnen sie an Wettbewerbsstärke. Multinationale Unternehmen wählen Export, damit sie Zwischenprodukte und Fertigungsteile zwischen Unternehmensstandorten in verschiedenen Ländern, kostengünstiger als die Konkurrenz, transferieren können. Märkte, in denen Direktinvestitionen zu teuer oder zu unsicher wären, werden auch häufig durch Exporte oder Lizenzen erschlossen. Ein Wettbewerbsvorteil besteht für Unternehmen, wenn die Nachfrage im Ausland, allein durch Exporte befriedigt werden kann. Ist das Image der Marke über die Landesgrenzen hinweg bekannt und angesehen, dann benötigen Unternehmen meist keine zusätzlichen Investitionen in Niederlassungen, wenn sie das Produkt auch exportieren können. Fehlen Informationen über den Zielmarkt oder verändert sich das externe Umfeld zu schnell, um eine risikoreiche Direktinvestition vorzunehmen, dann vermarkten Unternehmen ihre internen Wettbewerbsvorteile in Form von Lizenzen.

Die Wahl eines Lizenznehmers stellt dabei die größte Herausforderung dar, weil die Gefahr besteht, dass das eigene Wissen durch Opportunismus abhanden kommt. Unternehmen die einen Vorteil mit dem Schritt ins Ausland gegenüber der lokalen Konkurrenz realisieren, wählen häufig Lizenzen oder Exporte als erste Marktbearbeitungsform, bevor sie ihre Produkte im Ausland selbst herstellen. Unternehmen, die über wettbewerbsfähiges, technisches Know-how verfügen, einen externen Markt aber nicht selbst erschließen wollen, gehen häufig Joint Venture Partnerschaften mit Unternehmen ein, die ihnen einen Zugang zu Kapital und Informationen beschaffen können. Wettbewerbsvorteile werden dann durch die Aufteilung des Risikos und der Kosten zwischen den Partnern erzielt, sowie durch Qualitätssteigerungen in der Produktion.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Wettbewerbsvorteile Einfluss auf alle vier Market Entry Modes haben. Exporte dienen dazu, auf externen Märkten, wettbewerbsfähige Produkte anzubieten, ohne vorangehender, kostenintensiver Marktbearbeitung.

Exporte werden auch eingesetzt, um Halb- und Fertigerzeugnisse zwischen Produktionsstandorten zu transportieren, damit sie zu einem wettbewerbsfähigen Produkt weiterverarbeitet werden können. Patente und Gebrauchsmuster von unternehmenseigenen Innovationen, liefern dem Unternehmen Renditen, wenn sie an ein ausländisches Partnerunternehmen lizenziert werden. Lizenzen helfen, Risiken von Investitionsverlusten und staatlichen Beschränkungen zu entgehen. Für Joint Venture Partnerschaften ist das Vorhandensein von Wettbewerbsvorteilen unerlässlich, um überhaupt einen Partner zu finden. Durch die Vereinigung von Ressourcen gewinnen beide Kooperationspartner an Wettbewerbsstärke durch verbesserte Produkte. Direktinvestitionen in ausländische Märkte rentieren sich häufig nur, wenn Unternehmen der Konkurrenz überlegene Wettbewerbsvorteile besitzen. Sonst werden die Vorteile der anderen Marktteilnehmer zu einer Eintrittsbarriere für weitere Unternehmen.

Nachdem die verschiedenen Einflüsse von Wettbewerbsvorteilen beschrieben wurden, wird deren Bewertung zusätzlich anhand einer Skala dargestellt.

Abbildung 3:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Wettbewerbsvorteile</i>	3	4	4	5

6.1.2 Ressourcen Einsatz im Ausland

Als Ressourcen Einsatz werden alle Mittel bezeichnet, die für die Bearbeitung eines externen Marktes benötigt werden. Am Häufigsten handelt es sich um Kapital und Personalaufwand für die Produktion im Ausland und die Beschaffung von Informationen über den Zielmarkt. Die Höhe der einzusetzenden Mittel bei einem Auslandsengagement variiert mit der Wahl von Market Entry Modes. Bei indirektem Export ist der Ressourcen Aufwand am geringsten, weil Exportmittler im Zielmarkt zwischengeschaltet werden und so Marktbearbeitungskosten (Transaktionskosten) wegfallen. Wird eine Verkaufsniederlassung im Ausland errichtet, fallen zusätzlich zu den Transportkosten und den Kosten der Errichtung der Niederlassung, auch noch Kosten für die Rekrutierung und Ausbildung von Mitarbeitern an. Bei Lizenzen entstehen Kosten der Vertragsgestaltung und der regelmäßigen Kontrolle der Aktivitäten des Partners. Damit wird versucht, Image Verlusten und dem Risiko des opportunistischen Verhaltens durch den Lizenznehmer, zu entgehen. Bei der Übertragung von Know-how fallen ebenfalls Kosten an, wenn der Lizenznehmer zuerst von fachkundigem Personal eingeschult werden muss. Der finanzielle Aufwand wird aber im Allgemeinen als geringer eingeschätzt, als bei den anderen Market Entry Modes. Höher ist der Ressourcen Aufwand bei anderen Kooperationsformen, wie dem Joint Venture.

Häufig müssen Anwälte eingesetzt werden, die die Vertragsgestaltung überwachen. Auch hier besteht die Gefahr, dass der Vertragspartner fremdes Wissen an Dritte veräußert. Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche der Partnerschaften müssen auch geklärt werden, damit das Ausmaß des Ressourcen Einsatzes abzuschätzen ist. Eine permanente Kontrolle der Aktivitäten des Partners in einem Joint Venture erfordert einen zusätzlichen Ressourcen Aufwand. Direktinvestitionen benötigen die meisten Mittel. Sie helfen, die Wettbewerbsposition von Unternehmen im Ausland, langfristig zu stärken.

Unternehmen profitieren durch ihre Niederlassungen, weil sie Transportkosten sparen, einen engeren Kontakt mit Kunden und Lieferanten aufbauen können und geringere Kosten der Auslieferung von Produkten anfallen. Durch effektiven Ressourcen Einsatz bei Direktinvestitionen treten zudem Lerneffekte und Skalen Erträge auf, die zu Kosteneinsparungen führen. Die Errichtung eines internen Netzwerks ermöglicht einen raschen Ressourcen Transfer zwischen unternehmensinternen Standorten. Stellt sich heraus, dass ein Auslandsengagement keinen Erfolg für das Unternehmen bringen wird, obwohl bereits investiert wurde, dann können die eingesetzten Mittel oft nicht ohne zusätzlichen Kostenaufwand auf andere Projekte transferiert werden. Es besteht die Gefahr, dass der Ressourcen Einsatz im Ausland zu einer Marktaustrittsbarriere für multinationale Unternehmen wird. Der Einfluss des Ressourcen Einsatzes wird in der folgenden Tabelle dargestellt.

Abbildung 4:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Ressourcen Einsatz</i>	1	2	3	5

6.1.3 Kontrollaufwand

Kontrolle betrifft die Fähigkeit und den Willen von Unternehmen, Methoden, Systeme und Entscheidungen in einem fremden Markt beeinflussen zu können. Bei indirekten Exporten an einen Exportmittler, ist Kontrolle nötig, damit Waren termingerecht geliefert und weiter transportiert werden.

Bei Märkten, die in politisch instabilen Regionen durch Export erschlossen werden, können sich bestehende Handelsbarrieren leicht zum Nachteil der internationalisierenden Unternehmen verändern. Höhere Zölle, drohender Bürgerkrieg und Sabotageakte, erhöhen die Kosten der Kontrolle in solchen Regionen und machen eine permanente Beobachtung der wirtschaftspolitischen Entwicklungen ratsam. Bei Lizenzen erhält der Lizenznehmer die Kontrolle über die Geschäftstätigkeit im Austausch für ein vertraglich vereinbartes Entgelt. Dem Lizenzgeber bleiben lediglich Kontrollkosten, die nötig sind, um zu sehen, ob der Lizenznehmer den Vertrag erfüllt. Bei einem Joint Venture wird die Kontrolle ebenfalls meist vertraglich geregelt, demnach kommen den Partnern ähnliche Kontrollrechte zu damit sie ihr firmeneigenes Wissen schützen können. Absolute Kontrolle haben Unternehmen, die direkt investieren. Sie kontrollieren die internen Informationsflüsse und treffen selbständig Entscheidungen. Kontrollkosten fallen besonders bei Niederlassungen an, denen aufgrund der strategischen Zielsetzung der Unternehmen, eine gewisse Autonomie zukommt. Ist die Distanz zum Heimatland groß, dann wird die Errichtung eines Informations- und Kontrollsystems der internen Aktivitäten notwendig. Zahlungsströme (Gewinnverteilung, Investitionen) zwischen Unternehmenseinheiten, lassen sich damit genau verfolgen und effektiv einsetzen.

Aufgrund der Argumentation, ergibt sich für das Kriterium Kontrolle folgende Bewertung:

Abbildung 5:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Kontrollaufwand</i>	1	3	4	2

6.1.4 Risiken

Ein weiteres Kriterium für die Wahl von Market Entry Modes sind Risiken, denen sich Unternehmen aussetzen, wenn sie über ihre Landesgrenzen hinaus operieren. Damit ist vor allem die Gefahr gemeint, dass Wissensvorsprünge und in weiterer Folge Wettbewerbsvorteile verloren gehen können, wenn Vertragspartner sich opportunistisch verhalten (technologisches Risiko). Beim Lizenzvertrag ist das Risiko, dass Technologien nach Vertragsende weiterverwendet oder weitergegeben werden besonders hoch, da der Vertragspartner nur schwer zu kontrollieren ist. Der amerikanische TV-Geräte Hersteller "RCA" hat in den 80er Jahren seine dominante Marktstellung in den USA an seinen früheren Lizenzpartner aus Japan verloren, weil dieser die amerikanische Technologie adaptierte und später in seine Produkte einbaute, wodurch das japanische Unternehmen Zugang zum amerikanischen Markt bekam⁹¹. Joint Venture Partnerschaften beinhalten ebenfalls gewisse Gefahren.

⁹¹ vgl. Hill, Hwang, Kim, Chan, 1990, Seite 122

Wie bei Lizenzverträgen besteht das Risiko das eigene Wissen an den Vertragspartner zu verlieren, da durch die Kooperation beide Unternehmen im Laufe der Zeit von der Technologie des jeweils anderen Lernen und sich dieses Wissen auch zu Nutze machen. Bei Direktinvestitionen ist das Risiko des Know-how Verlustes vergleichsweise niedrig, da alle Informationsflüsse innerhalb der Unternehmensgrenzen stattfinden. Trotzdem besteht eine gewisse Gefahr dadurch, dass konkurrierende Unternehmen versuchen könnten, Top Manager und Mitarbeiter in Schlüsselpositionen ab zu werben. Werden Produkte in fremde Märkte exportiert, dann besteht ein Lieferrisiko. Ist die Distanz zum Heimatland groß, steigen die Kosten des Transports und somit auch das Risiko, dass die Waren unterwegs verloren gehen. Investitionen in Niederlassungen im Ausland, für die Errichtung von Tochtergesellschaften, Vertriebsanlagen oder für externe Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten könnten irreversibel werden, wenn sich die Wettbewerbssituation⁹², zu Lasten von Unternehmen verändert (finanzielles Risiko). Wenn zum Beispiel ein Konkurrent die Wettbewerbssituation im Markt dahingehend verändert, dass er eine neue Technologie verwendet, die dem Kundennutzen besser entspricht, als die der anderen. Die Gefahr, den eigenen Kundenstock zu verlieren ist dann besonders hoch und finanzielle Ausgaben können sich als "sunk costs" entpuppen⁹³.

Risiken im Ausland entstehen, wenn sich das politische und soziale Umfeld verändert. Ethnische Konflikte (Muslime - Christen) oder Militärdiktaturen in politisch instabilen Regionen führen zu Demonstrationen und Bürgerkriegen und machen ein Auslandsengagement riskant. Enteignungen ausländischer Niederlassungen als Antwort auf ein Handelsembargo oder Aktionen, die Unternehmen daran hindern, schützende Maßnahmen, zu ergreifen, sind die Folge. Auch in demokratischen, politisch stabilen Regionen besteht die Gefahr, dass Regierungen gezielt in die Wirtschaft eingreifen und versuchen, Einfluss auf Entscheidungen internationaler Unternehmen zu nehmen.

⁹² vgl. Chen, Mujtaba, 2007, Seite 328

⁹³ vgl. Hill, Hwang, Kim, Chan, 1990, Seite 119

Der Grund dafür liegt in der Besorgnis vieler Staaten, dass internationale Unternehmen nur ihre eigenen Interessen verfolgen und wichtige Entscheidungen über die Zukunft ihrer Niederlassungen (Personalbesetzungen, Gewinnverteilung oder Zurückhaltung), extern im Mutterkonzern getroffen werden. Im schlimmsten Fall übernimmt der Staat die Kontrolle über Entscheidungen darüber, wen Unternehmen rekrutieren dürfen, welche Produkte (Qualitätskontrollen), zu welchem Preis (Preiskontrollen), verkauft werden dürfen und wie Gewinne aufzuteilen sind.

Abbildung 6:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Risiken</i>	1	2	3	5

6.2 Standortkriterien

Die Wahl eines geeigneten Standortes im Ausland ist entscheidend für den profitablen Einsatz der Wettbewerbsvorteile von Unternehmen. Relevante Kriterien, die dabei beachtet werden müssen, sind politische Systeme, Landeskulturen, die Konkurrenzsituation in den Branchen, sowie künstliche oder natürliche Handelsbarrieren.

6.2.1 Politische Systeme:

Politische Systeme unterscheiden sich anhand des Freiheitsgrades ihrer Bürger. Der Freiheitsgrad bestimmt sich aufgrund der Existenz politischer Rechte und Freiheiten, die Staaten ihren Bürgern gewähren. Demnach werden sie als "frei" bezeichnet, wenn verfassungsrechtliche Normen ihnen ein hohes Maß an Rechten und Freiheiten einräumen (Grundrechte). Wird die Gesamtzahl der Bevölkerung zur Analyse des Freiheitsgrades herangezogen, dann ergibt sich, dass im Jahr 2000 40,7% aller Bürger in freien Ländern, 23,8% in teilweise freien Ländern und 35,5% in nicht freien Ländern (1981 waren es noch 42,5%) lebten. In nicht freien Ländern regieren meist Diktatoren oder Militärregime (Algerien, China, Irak, Teile Afrikas, Nordkorea und Saudi Arabien). Teilweise frei sind unter anderen Brasilien und Mexiko, sowie Malaysia⁹⁴. Für Unternehmen sind politische Systeme relevant, weil sie Einfluss nehmen, auf die Entscheidungen der Unternehmensleitung. Werden Importverbote verhängt, weil Produkte nicht den lokalen Qualitätsstandards entsprechen, oder weil Staaten versuchen, ihre Märkte vor Substituten zu schützen, dann müssen Unternehmen einen anderen Market Entry Mode wählen.

Kooperationen mit lokalen Unternehmen helfen staatliche Regelungen zu umgehen, erhöhen aber den Ressourcen Aufwand für Kontrollsysteme, zum Schutz des internen Wettbewerbsvorteils. Drohen politische Veränderungen, dann wählen Unternehmen häufig Lizenzen als ersten Market Entry, später, wenn die politischen Voraussetzungen gegeben sind, investieren sie direkt in den Markt und errichten Fertigungsanlagen und Betriebsniederlassungen. Staaten dulden Joint Venture Vereinbarungen zwischen lokalen und internationalen Unternehmen, weil sie durch den kontinuierlichen Ressourcen Transfer in ihren Markt, Zugang zu Expertisen und technischen Entwicklungen bekommen, die den Wert des Wirtschaftsstandortes fördern und weitere Wettbewerber dazu anregen, in den Markt direkt zu investieren.

⁹⁴ vgl. Danilson, Radebaugh, 2001, Seite 97

Multinationale Unternehmen müssen politische Entwicklungen im Ausland verfolgen und ihre Meinung äußern, damit bei Wettbewerbsverzerrungen, eine Änderung der Gesetzeslage erwirkt werden kann. Lobbyisten und Koalitionen von Kundengruppen haben oft Einfluss auf politische Entscheidungen. Ihre Unterstützung reduziert das Risiko, durch rechtliche Beschlüsse, Wettbewerbsnachteile zu erleiden. Besonders nachdem Ressourcen in externe Märkte transferiert wurden, besteht die Gefahr, dass sich das politische Klima verändert und die Investitionen irreversibel werden. Gravierende politische Veränderungen betreffen dabei nicht immer nur totalitäre Regime, sie können auch in Demokratien vorkommen. Als Konsequenz, sollten multinationale Unternehmen Marktbearbeitungsstrategien wählen, die gerade soviel Ressourcen beanspruchen, wie nötig sind, um politische Vorgaben zu erfüllen.

Für die Bewertung ergibt sich:

Abbildung 7:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Politische Systeme</i>	2	3	3	5

6.2.2 Landeskulturen

Hoch standardisierte Produkte überfluten die globalen Märkte. Es entsteht der Eindruck, dass sich unterschiedliche Kulturen untereinander anpassen, weil Menschen aus verschiedenen Ländern, ähnliche Kleidung tragen und den gleichen Bedürfnissen nachgehen.

Erst auf den zweiten Blick werden subtile Unterschiede sichtbar, die verraten, dass jede Kultur von spezifischen Einflüssen gesteuert wird. Religionen, Bräuche und Gewohnheiten beherrschen sowohl Landes- als auch Unternehmenskulturen und beeinflussen die Wahl von Market Entry Modes.

Exporte werden häufig gewählt, um kostenintensiven Anpassungsversuchen an fremde Kulturen zu entgehen. Informationsbeschaffung über den Zielmarkt und etwaige Risiken einer Direktinvestition entfallen, wenn die externe Nachfrage mit Export befriedigt werden kann. Stellen Unternehmen Produkte her, die nicht transportiert werden können, weil die Kosten für den Transport zu hoch sind (Autoreifen), oder die Distanz zum Heimatland zu groß ist (verderbliche Güter), dann müssen Unternehmen, trotz Kulturunterschiede, entweder mit ausländischen Partnern kooperieren oder selbst Produktionsstandorte im Ausland eröffnen. In ausländische Niederlassungen entsandte Manager erleiden anfangs häufig einen Kulturschock⁹⁵, besonders wenn der Kulturunterschied im Zielland groß ist. Frustration über andere Verhaltensregeln und darüber eine fremde Sprache erlernen zu müssen, um sich unterhalten zu können, ist die Folge. Obwohl der Kulturschock bei den meisten Entsandten nicht von langer Dauer ist, gefährden kulturelle Unterschiede trotzdem die Produktivität im Ausland. Direktinvestitionen können sich als nicht rentabel herausstellen, wenn das Produkt im Ausland nicht ankommt, weil auf kulturelle Unterschiede nicht eingegangen wurde und Unternehmen dazu gezwungen werden, aus dem Markt aus zu steigen.

Die Wahl von Lizenzen oder Joint Venture Partnerschaften erleichtert die Erschließung externer kultureller Standorte. Partner vor Ort, sind mit den lokalen Bräuchen und religiösen Einstellung potentieller Kunden vertraut und ersparen langwierige Adaptionen durch Direktinvestitionen. Die Aufteilung des Einflusses, zeigt die Tabelle:

⁹⁵ vgl. Daniels, Radebaugh, 2001, Seite 72f

Abbildung 8:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Landeskulturen</i>	1	2	3	5

6.2.3 Handelsbarrieren

Wie bereits in einem früheren Abschnitt erwähnt, versuchen Staaten und Regierungsverbände, Einfluss auf den Transfer von Produkten und Know-how zu nehmen. Importbeschränkungen fördern die Wahl von Direktinvestitionen multinationaler Unternehmen. Klein und Mittelbetriebe erleiden durch Importbeschränkungen hingegen eher Nachteile, weil sie häufig nicht die Mittel besitzen, um Produktionsstandorte in großen Märkten zu errichten. Dadurch ist ihre Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich mit finanzkräftigen Konkurrenten eingeschränkt. Um dennoch in einen externen Markt einzutreten, müssen sie ihr Know-how lizensieren oder die Herstellung ihres Produkts im Ausland gemeinsam mit einem Joint Venture Partner durchführen.

Werden Importbeschränkungen für kleine Märkte erlassen (Bundesstaaten der USA), dann benötigen Unternehmen nur geringe Investitionen, um selbst Produktionsstandorte zu errichten und um Handelsbeschränkungen zu entgehen. Diesen Vorteil können sich auch Klein und Mittelbetriebe zu Nutze machen. Hersteller von Zwischenprodukten, die zahlreiche Märkte beliefern (Zulieferer von Teilen in der Autoindustrie) wählen trotz Importbeschränkungen häufig Exporte, weil die Errichtung von Produktionsstandorten in jedem ihrer Märkte, noch kostenintensiver wäre.

Märkte ohne Handelsbarrieren, fördern den Einsatz von Direktinvestitionen, weil multinationale Unternehmen dadurch schneller Skalen Erträge und andere Kostendegressionseffekte erzielen können. Neben Handelsrestriktionen, die von der öffentlichen Hand stammen, beeinflussen auch Kundenwünsche den Transfer von Produkten. In manchen Ländern bevorzugen Kunden eher Produkte, die in ihrem Land hergestellt werden gegenüber importierten Produkten. In dem Fall müssen Unternehmen zwischen Direktinvestitionen und Kooperationen wählen, um in den Markt eintreten zu können. Andere Limitierungen ergeben sich, wenn das Image der Marke im Ausland abgelehnt wird. Investitionen in Marketing und Verkauf helfen, Vorurteile abzuschwächen, die entstehen, wenn Konsumenten überzeugt sind, dass Produkte aus einem Land besser sind als die aus einem anderen (Autos aus Deutschland sind zuverlässiger als Autos aus Frankreich). Manche zweifeln, dass Reparatur und Serviceleistungen von ausländischen Unternehmen gründlich durchgeführt werden und lehnen das Produkt deswegen ab. Schlussendlich stellen kulturelle Unterschiede und vor allem Sprachunterschiede, Handelshemmnisse dar, die zunehmend die Wahl von Lizenzen fördern. Andere Kooperationsformen, wie Joint Venture und Direktinvestitionen verlangen einen höheren Ressourcenaufwand, um Handelsbarrieren zu entgehen.

Exporte zahlen sich aus, wenn Staaten keine Importbeschränkungen erlassen und die Transportkosten durch Zölle oder einer großen Entfernung zum Heimatland, andere Entry Modes (Direktinvestitionen) attraktiver machen.

Abbildung 9:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Handelsbarrieren</i>	4	2	2	4

6.2.4 Konkurrenzsituation

Rivalität unter Konkurrenten entsteht, wenn Unternehmen versuchen, ihre Wettbewerbsposition auf Kosten anderer zu verbessern. Konkurrenzdruck ist besonders hoch, wenn zahlreiche Unternehmen in einer Branche nahezu die gleichen Produkte anbieten und deren Herstellung und Vertrieb gleich hohe Fixkosten verursacht. Wettbewerbsfaktoren, wie der Preis, lassen sich durch Ressourceneinsatz relativ leicht verändern, daher verfolgen multinationale Unternehmen häufig Strategien, die auf der Gewinnung von Marktanteilen basieren. Unternehmen, die einen Wettbewerbsvorteil besitzen und neu in den Markt eintreten wollen, werden bald direkt investieren und Produktionsstandorte errichten, damit sie schnell Marktanteile gewinnen. Fehlt notwendiges Kapital, dann kann der Markt auch auf dem Weg der Kooperation mit einem Konkurrenten erschlossen werden, wenn beide Seiten, Rivalität und Partnerschaft voneinander trennen können.

Joint Venture und Lizenzvereinbarungen können die Wettbewerbsposition beider Unternehmen verbessern, wenn beide ihre Stärken kombinieren. Qualitätssteigerungen bei den Produkten und Kapazitätserweiterungen in der Herstellung garantieren eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Exporte benötigen den geringsten Ressourcen Aufwand, weil intensive Marktbearbeitungskosten wegfallen. Konkurrieren multinationale Unternehmen in verschiedenen Branchen miteinander, dann können Handlungen eines Unternehmens in einer Branche zu einer Reaktion eines Konkurrenten in einer anderen Branche führen. Eine Preisreduktion in einer Branche, in der ein Unternehmen einen Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz realisiert, könnte dazu führen, dass seine Konkurrenten den Preis für ein Produkt in einer anderen Branche, in der das Unternehmen keinen Vorteil besitzt, senken. Obwohl das Unternehmen durch die Preisreduktion in einer Branche, Marktanteile gewinnen konnte, verliert es durch den "Racheakt" der Konkurrenten wichtige Anteile in anderen Branchen.

Eine Analyse der Konkurrenten im Vorfeld einer strategischen Handlung, ermöglicht ein frühes Erkennen von etwaigen Reaktionen. Für den Einfluss des letzten Kriteriums, bei der Wahl von Market Entry Modes, ergibt sich folgende Bewertung:

Abbildung 10:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>
<i>Konkurrenzsituation</i>	3	2	3	5

6.3 Übersichtstabelle der Kriterien

Die Ergebnisse der Bewertung wurden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst. Summen wurden für jedes Kriterium gebildet, um nicht nur den Einfluss auf den jeweiligen Entry Mode zu verdeutlichen, sondern um auch die Kriterien untereinander, nach ihrer Wichtigkeit für den Prozess der Internationalisierung, zu unterscheiden.

Abbildung 11:

	<i>Export</i>	<i>Lizenzen</i>	<i>Joint Venture</i>	<i>Direktinvestitionen</i>	Summen
<i>Wettbewerbsvorteile</i>	3	4	4	5	16
<i>Ressourcen Einsatz</i>	1	2	3	5	8
<i>Kontrollaufwand</i>	1	3	4	2	10
<i>Risiken</i>	1	2	3	5	11
<i>Politische Systeme</i>	2	3	3	5	13
<i>Landeskulturen</i>	1	2	3	5	11
<i>Handelsbarrieren</i>	4	2	2	4	12
<i>Konkurrenzsituation</i>	3	2	3	5	13
Summen	16	20	25	36	

Werden die Market Entry Modes anhand der Spaltensummen klassifiziert, dann wird deutlich, dass die Kriterien den geringsten Einfluss auf Export (16) und den höchsten auf Direktinvestitionen (36) haben. Dieses Ergebnis bestätigt die stufenweise Internationalisierungstheorie (siehe Kapitel 5.1, Seite 32) von Johanson & Vahlne (1977), bei der Unternehmen zunächst exportieren und lizensieren solange Risiken einer Expansion schwer einzuschätzen sind und auch die internen Wettbewerbsanalysen keinen unmittelbaren Vorteil zulassen.

Sobald sie im Zuge eines internen Lernprozesses, Unsicherheiten über den Markt reduzieren können, gehen Unternehmen Joint Venture Partnerschaften ein, bis sie genügend Informationen über den Markt beschafft haben, um letztendlich Direktinvestitionen vorzunehmen.

Exporte werden besonders von Handelsbarrieren (4), Wettbewerbsvorteilen (3) und der Konkurrenzsituation (3) beeinflusst. Sie werden häufig eingesetzt, wenn Transportkosten einen geringen Teil der Gesamtkosten ausmachen. Lizenzen können oft nur gewählt werden, wenn Unternehmen über spezifische Wettbewerbsvorteile (4) verfügen und der Kontrollaufwand (3) überschaubar ist. Das gleiche gilt für Joint Venture Partnerschaften, allerdings ist der Kontrollaufwand (4) bestimmt höher als bei Lizenzen. Direktinvestitionen werden von fast allen Kriterien stark beeinflusst. Ausnahmen bilden der Kontrollaufwand (2), der durch die Internalisierung reduziert wird und Handelsbarrieren (4), die durch Direktinvestitionen oft umgangen werden können.

Bildet man die Zeilensummen, dann stellt sich heraus, dass Wettbewerbsvorteile (16) den größten Einfluss auf die Wahl von Market Entry Modes haben. Besonders Direktinvestitionen rentieren sich oft erst, wenn Unternehmen einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz realisieren können. Bei Kooperationsformen (Lizenzen, Joint Venture) werden Ressourcen kombiniert, damit Wettbewerbsvorteile gemeinsam genutzt werden können. Das wird auch anhand ihrer hohen Bewertung (4) verdeutlicht und Exporte helfen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, wenn Produkte kostengünstiger transportiert werden können als bei der Konkurrenz.

Den geringsten Einfluss auf die Wahl von Market Entry Modes hat der Ressourcen Einsatz (8). Bevor adäquate Mittel für einen Markteintritt bereitgestellt werden können, müssen Unternehmen den Einfluss der anderen Wettbewerbs- und Standortkriterien bewerten, um letztendlich, die Höhe des Ressourcen Aufwandes bei einer Marktexpansion abschätzen zu können. Der Ressourcen Einsatz ist bei Exporten (1) und Lizenzen (2) geringer als bei Joint Venture (3) und Direktinvestitionen (5) und stellt eine Alternative dar für Klein und Mittelbetriebe, die über geringe finanzielle Mittel verfügen. Die Möglichkeit, Aktivitäten und Informationsflüsse kontrollieren zu können, ist bei Joint Venture Verträgen am wichtigsten (4), damit eigenes Wissen nicht abhanden kommt. Bei Direktinvestitionen

ist der Kontrollaufwand (2) am geringsten, weil alle Aktivitäten innerhalb der Unternehmensgrenzen stattfinden und so zusätzliche Verträge mit externen Produktionsfirmen wegfallen. Risiken betreffen komplexe Umweltzustände im Zielmarkt, sowie mögliche Rivalitäten von Konkurrenten. Am größten sind Risiken bei Direktinvestitionen (5) in einen fremden Markt, weil sie sich als irreversibel herausstellen können und zu "sunk costs" werden.

Politische Systeme beeinflussen die Entscheidungsmöglichkeiten von multinationalen Unternehmen. Direktinvestitionen können meist nur unter permanenter Beobachtung der politischen Entwicklungen und wirtschaftlichen Entscheidungen in einem Land getroffen werden. Joint Venture Partnerschaften (3), Lizenzen (3) und Exporte (2) werden häufig gewählt, um Direktinvestitionsverbote durch Regierungsbeschlüsse, zu entgehen. Unterschiede in der Sprache und in den kulturellen Einflüssen eines Landes fördern die Wahl von Exporten (1) und Lizenzen (2), weil intensive Marktbearbeitungskosten wegfallen. Sie wurden daher auch niedriger bewertet, als Joint Venture (3) und Direktinvestitionen (5). Obwohl die Herstellung der Produkte bei Exporten nicht im Ausland stattfindet und so der kulturelle Einfluss nicht unmittelbar spürbar ist, wie bei Direktinvestitionen und Fertigungen im Ausland, müssen Produkte dennoch oft angepasst werden, um den Bedürfnissen der Kunden im Zielland zu entsprechen. Der Einfluss der Landeskulturen auf den Export wurde daher mit (1) bewertet.

Partnerschaften eignen sich am besten, wenn lokale Partner bereits über genügend Informationen über den externen Markt verfügen und die nötigen Adaptionen dadurch einfacher werden. Handelsbarrieren fördern den Einsatz von Ressourcen im Zielland. Durch die Errichtung von Niederlassungen können Importverbote und hohe Transportkosten umgangen werden, allerdings nur wenn Staaten keine zusätzlichen Beschränkungen für Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen erwirken. Ist das der Fall, dann bleibt nur noch die Wahl einer Kooperationsform (JV, Lizenzen), um einen externen Markt bearbeiten zu können.

Neben Handelsbarrieren, durch Regierungsbeschlüsse, spielt auch die Konkurrenzsituation im Zielland eine wichtige Rolle. Verfügt die Konkurrenz über technologische Vorteile, dann stellt dieser Wissensunterschied eine Eintrittsbarriere für weitere Unternehmen dar. Direktinvestitionen wurden daher mit (5) bewertet. Kooperationen zahlen sich nur aus, sofern durch die Vereinigung von Know-how, Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, die über denen der Konkurrenten liegen. Lizenzen (2) und Joint Venture Partnerschaften (3) wurden daher als Alternative zu Direktinvestitionen verstanden. Mit Exporten (2) können Kosten gegenüber der Konkurrenz gespart werden, wenn sich Zwischenprodukte und Inputgüter für die Herstellung von Endprodukten, kostengünstig zwischen Standorten transportieren lassen.

Nach der Bewertung der internen Wettbewerbskriterien und externen Standortkriterien, sind Unternehmen in der Lage, das Vorhandene Wissen in eine geeignete Marktbearbeitungsstrategie umzuformen. Market Entry Modes helfen zu entscheiden, wie ein externer Markt erschlossen werden soll, jedoch beantworten sie nicht die Frage, wann der richtige Eintrittszeitpunkt ist.

Die Wahl des richtigen Eintrittszeitpunktes hängt von verschiedenen Kriterien ab, die bei einer Internationalisierung berücksichtigt werden müssen.

6.4. Eintrittszeitpunkt

Als Pionier auf einem fremden Markt, können hohe Marktanteile schneller erreicht werden, wenn Produkte durch gezieltes Marketing, rasch in das Bewusstsein der Kunden gelangen. Für nachfolgende Unternehmen [engl.: Follower] bietet das Vorhandensein eines Pioniers die Möglichkeit, ihre Produkte entweder unmittelbar nach dessen Markteintritt anzubieten, um ihrerseits einen noch jungen Markt zu erobern oder sie entschließen sich, eine Strategie zu wählen, bei der sie ihre Produkte erst später auf den Markt zu bringen [engl.: Late Mover], zum Beispiel wenn genug Informationen über die Konkurrenten beschafft wurde⁹⁶.

Pioniere zeichnen sich dadurch aus, dass sie über Ressourcen Stärke verfügen und die Fähigkeit besitzen, ein technologisch einzigartiges Produkt herzustellen. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass die Identität ihrer Produkte und Marken, zum Synonym für die gesamte Branche wird. Dadurch wird das Marktvolumen verringert und Follower Unternehmen haben es schwerer, den Markt zu betreten.

Vorteile als Follower lassen sich realisieren, wenn sich Produkte im Markt rasch vermehren, oder wenn Unternehmen ebenfalls über Ressourcen Stärke verfügen und ihrerseits gezielt Macht demonstrieren, indem sie unmittelbar nach dem Pionier den Markt betreten, um die Nachfrage zu stimulieren⁹⁷.

Unternehmen, die eine Strategie verfolgen, die einen späten Eintrittszeitpunkt vorsieht, realisieren Vorteile, weil sie von den Produkten der Konkurrenz lernen können. Effizientere Verfahren bei der Herstellung der Produkte oder technologische Entwicklungen helfen, die Produktionskosten zu senken. Ein späterer Eintrittszeitpunkt verschafft überdies die Möglichkeit, herauszufinden, ob der Markt das Produkt auch wirklich annimmt.

⁹⁶ vgl. Dako, 2002, Seite 72f

⁹⁷ vgl. Sivakumar, 2002, Seite 23

Marktunsicherheiten und ein stagnierendes Marktwachstum sind weitere Gründe, warum es vorteilhafter ist, den Eintritt zu verzögern. Um als Pionier, Follower oder Late Mover erfolgreich sein zu können, müssen Unternehmen das Potential des Marktes bewerten. Im Rahmen der externen Umfeldanalyse von Porter (siehe Kapitel 3.2, Seite 13) wurden Marktcharakteristika vorgestellt. Neben Wachstumsraten, der Verteilung von Marktanteilen oder der Bereitschaft von Kunden, zu einem Substitut wechseln zu wollen, ist der Eintrittszeitpunkt ausschlaggebend dafür, ob ein Markt letztendlich erschlossen wird.

7. Fallstudie: Intel Corporation

Die praktische Relevanz von Wettbewerbs und Standortkriterien, lässt sich am Beispiel von Intel⁹⁸ aus den 90er Jahren verdeutlichen. Intel ist Weltmarktführer in der Herstellung von Mikrochips und Halbleitern für die Computerbranche. 1995 hatte das Unternehmen aus Kalifornien (USA) einen Jahresumsatz von 16 Milliarden US Dollar. Vergleichsweise bescheiden war der Umsatz im Jahr der Gründung (1968) mit 2.672 Dollar jährlich. Investitionen in Forschung und Entwicklung, sowie eine auf Erfolg ausgerichtete Unternehmenskultur, sind der Grund für den raschen Aufstieg des Unternehmens. Mitarbeiter werden interkulturell geschult, damit sie sich den Gegebenheiten im Ausland schneller anpassen können. Bei strategischen Entscheidungen orientieren sie sich an Resultaten und verfolgen das Ziel, die besten zu sein. Qualifiziertes Personal und Innovationen im Bereich der Mikroprozessoren stellen den internen Wettbewerbsvorteil des Unternehmens dar. Darüber hinaus verfügt Intel über ein Netzwerk von Produktionsstandorten.

Intel betreibt 14 Fertigungsanlagen in Amerika, Europa und Asien und versorgt von dort aus 85% aller Computer der Welt mit Mikroprozessoren und Halbleitern.

⁹⁸ vgl. Intel: The Firm Others Try to Imitate, 1992, Seite 64

Die Produktion ist hoch automatisiert, wodurch Abläufe effizienter und auch schneller werden. Alle Produkte sind standardisiert und haben weltweit, die gleichen Spezifikationen und den gleichen Preis. Dadurch realisiert Intel sogar einen globalen Wettbewerbsvorteil. Skaleneffekte und Lerneffekte entstehen, die kontinuierlich weltweite Produktionskosten senken. Ein effektives Distributionssystem schafft zusätzliche Vorteile für Intel. Mikrochips, sind klein und lassen sich in großen Mengen mit dem Flugzeug transportieren. Halbleiter werden mit Schiffen zwischen Fertigungsanlagen weltweit verteilt. Zu Beginn der Erschließung weltweiter Produktions- und Absatzmärkte beschäftigte Intel bis zu 20 Unternehmen für den Transport der Produkte. Unübersichtlichkeit der Aktivitäten und ein hoher Kostenaufwand waren die Folge. Um den weltweiten Bedarf an Intels Produkten zu erfüllen, wurde ein effektives Verteilungsnetzwerk benötigt. Ein Frachtplan wurde erstellt, der den gesamten Transport künftig auf vier große Vertriebskanäle verteilt, die nur mehr von vier Lieferanten frequentiert werden. Alle anderen Verträge wurden aufgelöst. Dadurch entfielen hohe administrative Kosten, die nötig waren, um alle früheren Distributionskanäle zu koordinieren. Komplexität aufgrund zahlreicher Lieferanten machte es auch unmöglich, Potential für eine Verbesserung der Lieferperformance zu erreichen. Partnerschaften im Vertrieb erleichtern die Aufgabenverteilung und verstärken die Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten. In jedem Produktionsstandort von Intel und auf großen Flughäfen haben alle vier Lieferanten eigene Manager vor Ort. Sie können so noch enger mit Intel zusammenarbeiten und besser auf die Sicherheit der Produkte achten. Müssen Änderungen vorgenommen werden, dann werden zudem Anweisungen schneller in Aktivitäten umgewandelt.

Durch die Umgestaltung der Distribution wurden bereits nach zwei Jahren Verbesserungen sichtbar. Die Lieferperformance stieg um 4%, während um 66% weniger Verschiffungen stattfanden. Auch der allgemeine Kostenaufwand konnte um 7% gesenkt werden⁹⁹.

⁹⁹ vgl. New freight plan to keep Intel on top, 1997; Seite 101

Standortvorteile realisiert Intel dadurch, dass der Mutterkonzern in den USA angesiedelt ist, dem Zentrum für technische Innovationen, von dem Intel sowohl lernt als auch selbst Wissen beisteuert.

Intel investiert auch in solchen Ländern, in denen das Lohnniveau niedrig ist. Bei der Wahl neuer Fertigungsstandorte investiert Intel in die Beschaffung von Informationen über potentielle Kandidaten. Dabei werden Standorte bevorzugt, deren politische Systeme und Kulturen, Intels Wettbewerbsstrategie am besten entsprechen. Als das Bedürfnis nach einer neuen Fertigungsanlage in Lateinamerika¹⁰⁰ aufkam, konnte Intel zwischen Standorten in Brasilien Chile und Costa Rika wählen. In jedem dieser potentiellen Standorte sind die Personalkosten vergleichsweise niedrig, außerdem ist die Distanz zum größten Absatzmarkt für Prozessorchips, den USA, ebenfalls gering, was einen zusätzlichen strategischen Vorteil bringt. Intel entschied sich für Costa Rika, weil dort das Standortkriterium "Politisches System" überwogen hat. Costa Rikas Regierung bot nämlich Subventionen für eine Fertigung im eigenen Land an. Investitionen wurden aber nicht nur in Billiglohnländern getätigt, auch in industrialisierten Ländern errichtete Intel Standorte, wie eine Standortwahl in Europa zeigt.

1994 wurde Intels erster europäischer Produktionsstandort¹⁰¹ für Halbleiter und Mikroprozessoren errichtet. Aus einer großen Anzahl möglicher Standorte, wie Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, Niederlande, Spanien und Großbritannien, hat sich Irland durchgesetzt. Ausschlaggebend waren kulturelle Ähnlichkeiten in der Sprache und vor allem die politische Einstellung der irischen Regierung gegenüber multinationalen Unternehmen. Als Mitglied der Europäischen Union erhielt Irland Unterstützungszahlungen, die geschickt in Bildung und Infrastrukturen investiert wurden.

Finanzielle und Steuerliche Anreize heben Irland zudem von anderen europäischen Ländern ab. In Deutschland werden Unternehmen mit durchschnittlich 50% Körperschaftssteuer besteuert, in Irland sind es nur 10%.

¹⁰⁰ vgl. H.P. Gray, 2003, Seite 83

¹⁰¹ vgl. Guttman, Robert J, 1996, Intel investing in Ireland

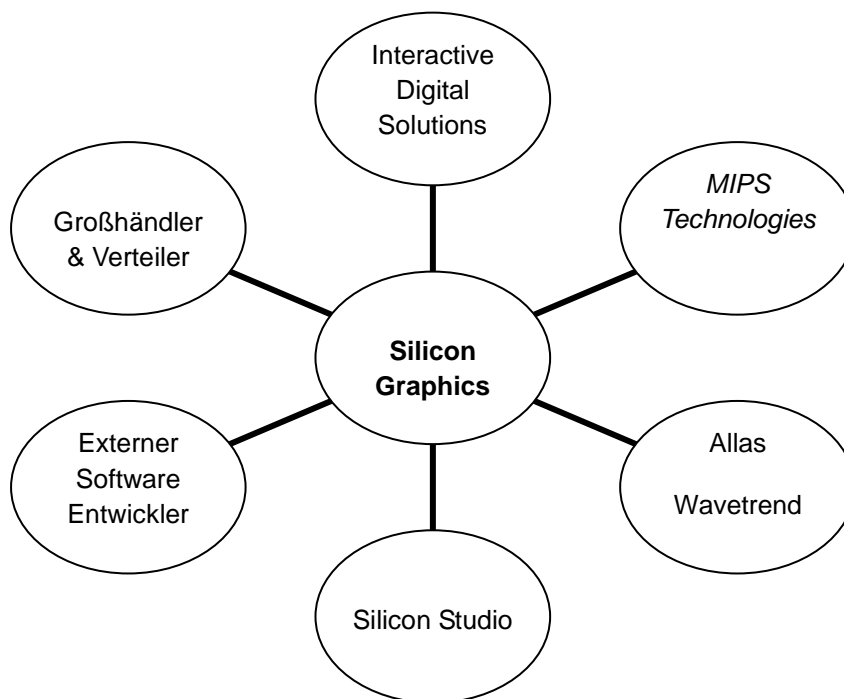
Eine gute Kostenstruktur und ein hohes Ausbildungsniveau in der Bevölkerung haben Irland schließlich zu einem wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstandort gemacht. Neben Intel sind noch zahlreiche weitere multinationale Unternehmen aus der Computerbranche in den Irischen Markt eingetreten und haben dort Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsanlagen errichtet. Zu ihnen zählen Hewlett Packard, Microsoft und Dell. Konzerne anderer Branchen haben mittlerweile ebenfalls in Irland Standorte errichtet. Finanzdienstleister, wie Merrill Lynch und Citigroup betreiben Filialen und beschäftigen mehrere Tausend Mitarbeiter.

Am Beispiel Intels wird deutlich, wie wichtig es für Unternehmen geworden ist, ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile weltweit zu diversifizieren, um dadurch ein Netzwerk von Aktivitäten aufzubauen, das sich grundlegend von einzelnen Direktinvestitionen finanzkräftiger Konkurrenten unterscheidet. Intels Eigentumsvorteile sind das nötige Know-how, um Computerchips herstellen zu können, ein Verteilungsnetzwerk, um die Chips zu den weltweiten Kunden zu befördern, sowie ein ausgeprägtes Kundeninformationssystem, das das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden freundschaftlich verstärkt. Überhaupt stellt die Tatsache, dass Intel weltweit seine Produkte produziert und vertreibt, den Grund dar warum es für neue Firmen schwer ist, in die Computerbranche einzutreten. Durch die Errichtung mehrerer Produktionsanlagen im Ausland diversifiziert Intel Risiken, wie einen plötzlichen Einbruch der Nachfrage in einem Gebiet oder veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen, durch Regierungsbeschlüsse und Handelsbarrieren, in einem anderen. Intels Markteintritte verlangen einen hohen Ressourcen Einsatz, den andere Unternehmen aus der Branche nur durch Kooperationen erreichen. Ein Beispiel für ein Unternehmen, das seit Jahren erfolgreich kooperiert ist Silicon Graphics.

8. Fallstudie: Silicon Graphics

*Silicon Graphics*¹⁰² ist spezialisiert auf die Programmierung und Visualisierung von dreidimensionalen Graphik Effekten in Kinofilmen, Werbeeinblendungen und auf Webseiten. Seit den 80er Jahren, zählt das Unternehmen aus Kalifornien zu den Marktführern in seiner Branche. Seine dominante Stellung auf dem Weltmarkt verdankt *Silicon Graphics* einem Netzwerk von Partnerschaften. Die Motivation, Joint Venture Koalitionen einzugehen entstand aus der strategischen Überzeugung, neue Umsatzgebiete erschließen zu wollen und Partner zu finden, um in Forschung und Entwicklung zu investieren, damit langfristig Wettbewerbsvorteile durch Skalen Erträge realisiert werden können. Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus den zahlreichen Verflechtungen, die *Silicon Graphics* durch strategische Allianzen und Übernahmen im Laufe der Zeit aufgebaut hat.

Abbildung 12: Strategisches Netzwerk von Silicon Graphics:



[Quelle: Myers, Randy, 1995, Seite 29]

¹⁰² vgl. Myers, Randy, 1995, Seite 26

Innerhalb weniger Jahre wurden Marktanteile erweitert, Know-how entwickelt und effektiv eingesetzt, sowie eine Routine bei der Wahl von Kooperationspartnern aufgebaut. *Silicon Graphics* verschafft sich technologische Vorteile aber nicht nur durch partnerschaftliche Entwicklungen. Häufig werden Technologieanbieter aufgekauft, damit das Sortiment an technologischem Wissen erweitert werden kann. So erlangt *Silicon Graphics* durch Firmenübernahmen¹⁰³ auch einen Zugang zu anderen Branchen.

“*MIPS Computer Systems*“ war ein kleiner Chip Hersteller in Silicon Valley und ein wichtiger Lieferant von *Silicon Graphics* in den 90er Jahren. Aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen, ging *MIPS* Partnerschaften mit großen Unternehmen (Siemens AG, Digital Equipment) im Ausland ein. Obwohl die Marktpräsenz deutlich gesteigert werden konnte, scheiterten die Kooperationen, weil *MIPS* das Kapital ausging. Ursache für das finanzielle Ende des Unternehmens war der Verlust der Kontrolle über die eigene Strategie. Anstatt nach hohen Renditen und Umsätzen zu suchen, wurden Chancen in der Markterweiterung und strategischen Positionierung vernachlässigt. Bedürfnisse der Kooperationspartner wurden über die eigenen gestellt, wodurch finanzielle Engpässe schnell erreicht wurden.

Silicon Graphics kaufte das Unternehmen auf und erlangte so Kontrolle über qualifiziertes technisches Personal und Zugang zur Computerchip Branche wo es, unter anderen, mit Intel konkurriert. Am Beispiel *MIPS* wird deutlich, wie riskant Kooperationen sein können. Vor allem wenn ein Unternehmen von seinen Partnern finanziell abhängig ist und es schwer abzuschätzen ist, welche Konsequenzen Handlungen eines Partners auf die Performance der anderen Partner haben wird. Probleme ergeben sich auch, wenn zwei Partner eines Unternehmens miteinander konkurrieren. Unstimmigkeiten und Reibereien erschweren die Zusammenarbeit des Unternehmens mit seinen rivalisierenden Partnern. Eine Lösung wäre, die Zusammenarbeit auf geographisch entferntere Gebiete zu verlagern. Das ermöglicht den Joint Venture Partnern, unabhängig von einander, zu kooperieren und Konflikte zu vermeiden.

¹⁰³ vgl. Myers, Randy 1995, Seite 30

9. Schlussfolgerung

Im Rahmen der Arbeit wurden unternehmensinterne und externe Voraussetzungen für den Internationalisierungsprozess beschrieben und diskutiert. Unternehmen liegen zahlreiche Anreize zugrunde, um Produktionsstandorte ins Ausland zu verlagern. Interne Motive, wie das Streben nach zusätzlichen Gewinnen oder externe Anreize, als Reaktion auf Aktivitäten der Konkurrenz, führen zu einer internationalen Orientierung. Internationalisierungstheorien empfehlen zuerst die eigenen Fähigkeiten zu bewerten, bevor Unternehmen den Schritt ins Ausland wagen. Häufig entscheidet erst eine Analyse der internen Stärken und Schwächen darüber, ob tatsächlich internationalisiert wird. Die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht einen raschen Zugang zu externen Märkten und sichert Marktanteile gegenüber der Konkurrenz.

Durch die Wahl von Market Entry Modes wird entschieden wie hoch der Ressourcen Aufwand sein wird und wie die Unterschiedlichen Risiken und der Kontrollaufwand, zu bewerten sind. Voraussetzung für einen erfolgreichen Markteintritt ist aber nicht nur, interne Stärken ausnutzen zu können, die Standortwahl ist auch ein wesentlicher Faktor für die Höhe des Ressourcen Einsatzes im Ausland. Unterschiedliche Ansichten von Staatschefs und Regierungen zur Globalisierung der Märkte, zwingen Unternehmen zu einer genaueren Untersuchung der Standortkriterien und zur Wahl eines geeigneten Entry Modes. Handelsbarrieren erhöhen die Transportkosten und begünstigen Direktinvestitionen.

Lizenzen umgehen eine intensive Marktbearbeitung und Joint Venture Kooperationen gleichen Differenzen in der Ressourcenstärke von Unternehmen aus. Multinationale Unternehmen schützen ihr eigenes technisches Know-how durch den Aufbau eines internen Netzwerks. Sie internalisieren Informationsflüsse indem sie Niederlassungen errichten und Risiken der Informationsweitergabe durch externe Vertragspartner verhindern.

Der Einfluss dieser Kriterien auf die Wahl von Market Entry Modes wurde mit einer Skala von "1" bis "5" bewertet und in einer Tabelle dargestellt. Dabei kam heraus, dass bei Direktinvestitionen der Einfluss der Kriterien am größten ist. Werden die

einzelnen Faktoren miteinander verglichen, dann wird ersichtlich, dass die Wahl einer der vier Entry Modes, vom Vorhanden sein von Wettbewerbsvorteilen, am meisten beeinflussen wird.

Anhand der Fallbeispiele wurde die Relevanz einzelner Kriterien verdeutlicht. Intel Corporation zeichnet sich durch dominierende Wettbewerbsvorteile aus. Technische Überlegenheit in der Halbleiterproduktion und ein effizientes Verteilungssystem haben Intel zu einem Weltmarktführer in der Computerchip Branche gemacht. Neben überlegenen Wettbewerbskriterien zeichnet sich Intel aber auch durch eine effiziente Standortwahl aus. Irland wurde als Standort gewählt, weil der Staat ausländische Investitionen steuerlich begünstigt und weil kulturelle Unterschiede kaum vorhanden sind. Besonders das Fehlen einer Sprachbarriere und das Vorhanden sein qualifizierter Arbeitskräfte, verschafften Irland einen Vorteil gegenüber anderen europäischen Kandidaten.

Demgegenüber steht Silicon Graphics. Ein Unternehmen aus der Software Entwicklungsbranche, das zunehmend an Wettbewerbsstärke gewinnt, indem es zahlreiche Partnerschaften mit Zulieferern, Konkurrenten und Experten eingeht. Durch Direktinvestitionen in Unternehmensübernahmen verschafft sich Silicon Graphics darüber hinaus Zugang zu anderen Branchen, in denen das Unternehmen weitere Partnerschaften eingeht und somit Risiken diversifiziert und Rivalitäten mit Konkurrenten umgeht.

10. Literaturverzeichnis

Bücher

- Bartlett, Christopher; Ghoshal, Sumantra; Birkinshaw, Julian: *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*, Boston [u.a.]: McGraw-Hill, 2004
- Bartlett, Christopher; Ghoshal, Sumantra: *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*, Frankfurt, Main [u.a.]: Campus Verl., 1990
- Daniels, John; Radebaugh, Lee: *International business: environments and operations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001
- Dunning John H., Commentary: *How Should National Governments Respond to Globalization*, *The International Executive*, 1986-1998
- Dunning John H.: *Multinationals, Technology and Competitiveness*, 1. publ. - London [u.a.]: Hyman, 1988
- Dülfer, Eberhard: *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München, Wien: Oldenbourg, 1999

- Glaum, Martin: *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Wiesbaden: Gabler, 1996
- Gray, H. Peter. (2003): *Extending the Eclectic Paradigm in International Business, Essays in Honor of John Dunning*, Rutgers University, Cheltenham, Glos. [u.a.]: Elgar
- Hitt, Michael.: *Advances in international Management Volume14, Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances*, Amsterdam [u.a.]: Jai.Pr., 2002
- Hodgetts, Richard; Luthans, Fred: *International management: culture, strategy, and behavior*, New York [u.a.]: McGraw-Hill/Irwin, 2000
- Jobber, David: *Principles and practice of marketing*, London [u.a.]: McGraw-Hill Education, 2004
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan, *Exploring corporate strategy, text and cases*, New York [u.a.]: Prentice Hall, 1994
- Kotler, Philip: *A framework for marketing management*, Upper Saddle River, NJ [u.a.]: Prentice Hall, 2003
- Lewis, Jordan: *Strategische Allianzen: [informelle Kooperationen, Minderheitsbeteiligungen, Joint Ventures, Strategische Netze]*, Frankfurt, Main [u.a.]: Campus Verl., 1991

- Porter, Michael: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, Frankfurt, Main: Campus-Verl., 1986
- Porter, Michael: *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press, 1980
- Rugman, Alan; Lecraw, Donald; Booth Laurence: *International business: firm and environment*; New York, NY [u.a.]: McGraw-Hill, 1988
- Söllner, Albrecht: *Einführung in das internationale Management: eine institutionenökonomische Perspektive*, Wiesbaden: Gabler, 2008
- Stonehouse, George: *Global and transnational business: strategy and management*, Chichester: Wiley, 2004
- Welge Martin; Holtbrügge, Dirk: *Internationales Management*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003

Artikel in einem Journal

- Anonymous: *Intel: The Firm Others Try to Imitate*, Business Korea. Seoul: Nov 1992. Vol. 10, Iss. 5; p. 63 (2 pages)
- Anonymous: *New freight plan to keep Intel on top*, *Purchasing*; Aug 14, 1997; 123, 2; ABI/INFORM Global pg. 101
- Brouthers, Keith; Brouthers, Lance; Werner, Steve: *Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance*, *Strategic Management Journal*. Chichester: Dec 2003. Vol. 24, Iss. 12; p. 1239
- Chen, Lisa; Mujtaba, Bahaudin: *The Choice of Entry Mode Strategies and Decisions for International Market Expansion*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Hollywood: Mar 2007. Vol. 10, Iss. 2; p. 322 (16 pages)
- Dacko, Scott: *Understanding market entry timing decisions: the practitioner-academic gap*, *Marketing Intelligence & Planning*. Bradford: 2002. Vol. 20, Iss. 2; p. 70 (12 pages)
- Guttman, Robert: *Intel investing in Ireland*, Europe. Washington: Jul/Aug 1996. p. 20 (2 pages)
- Koch, Adam: *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*, *Marketing Intelligence & Planning*. Bradford: 2001. Vol. 19, Iss. 5; p. 351 (11 pages)

- Kwon, Yung-Chul; Konopa, Leonard: *Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode*, International Marketing Review. London: 1993. Vol. 10, Iss. 2; p. 60 (17 pages)
- Mitrabarun Sarkar; Tamer Cavusgil: *Trends in International Business Thought and Literature: A Review of International Market Entry Mode Research: Integration and Synthesis*, The International Executive (1986-1998). New York: Nov/Dec 1996. Vol. 38, Iss. 6; p. 825 (23 pages)
- Myers, Randy: *The art of partnering, CFO*; Dec 1995; 11, 12; ABI/INFORM Global pg. 26-32
- Osland, Gregory; Taylor, Charles; Zou, Shaoming: *Selecting international modes of entry and expansion*, Marketing Intelligence & Planning. Bradford: 2001. Vol. 19, Iss. 3; p. 153 (9 pages)
- Oystein Moen; Per Servais: *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and mediumsized MNE*, Journal of International Marketing. Chicago: Sep 2002. Vol. 10, Iss. 3; p. 49
- Quer, Diego; Claver, Enrique; Rienda, Laura: *The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice*, Cross Cultural Management. Patrington: 2007. Vol. 14, Iss. 1; p. 74
- Saimee, Saeed; Walters, Peter; DuBois, Frank: *Exporting as an innovative behaviour: An empirical investigation*, International Marketing Review. London: 1993. Vol. 10, Iss. 3; p. 5 (21 pages)

- Sivakumar, K.: *Simultaneous determination of entry timing and involvement level*, International Marketing Review. London: 2002. Vol. 19, Iss. 1; p. 21 (18 pages)
- Whitelock, Jeryl: *Theories of internationalization and their impact on market entry*, International Marketing Review. London: 2002. Vol. 19, Iss. 4/5; p. 342 (6 pages)
- Wilfred J. Ethier: *The Multinational Firm*, The Quarterly Journal of Economics, Vol.101, No. 4 (1986), pp.805-834

Internet

- Porters fünf Kräfte:
http://www.viable-solutions.de/?q=m.porter_fiveforces
heruntergeladen, am 15. Jänner 2009
- Porters Diamant Modell:
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_porter_diamond_model.html
heruntergeladen, am 23. Jänner 2009

11. Anhang

Abstrakt

In der Arbeit wird auf Kriterien eingegangen, die die Wahl einer externen Marktbearbeitungsform [engl.: Market Entry Mode] beeinflussen. Als Market Entry Modes werden Exporte, Lizenzen, Joint Venture und Direktinvestitionen unterschieden.

Zu Beginn werden Motive für einen Schritt ins Ausland erörtert und anschließend auf Verfahren eingegangen, die Unternehmen dabei unterstützen, Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken einer Marktexpansion, zu analysieren. Die aus der Literatur abgeleiteten Internationalisierungstheorien umfassen eine Vielzahl von Faktoren, die in der Folge in Wettbewerbskriterien und Standortkriterien unterteilt und bewertet werden. Erstere betreffen Unternehmensinterne Faktoren, wie Wettbewerbsvorteile aufgrund von technologischer Überlegenheit und den Einsatz von Ressourcen, wie Kapital und Arbeit. Der Aufwand für die Kontrolle der internen und externen Aktivitäten und die Risiken einer Marktexpansion, werden als weitere Wettbewerbskriterien vorgestellt. Standortkriterien beziehen sich auf das politische und kulturelle Umfeld im Zielland, sowie auf Handelsbarrieren, die die Höhe der Transportkosten beeinflussen und auf Rivalitäten zwischen Konkurrenten.

Der Einfluss dieser Kriterien auf die Wahl von Market Entry Modes wurde mit einer Skala von "1" bis "5" bewertet und in einer Tabelle dargestellt. Dabei kam heraus, dass bei Direktinvestitionen der Einfluss der Kriterien am größten ist. Werden die einzelnen Faktoren miteinander verglichen, dann stellt sich heraus, dass die Wahl einer der vier Entry Modes, vom Vorhanden sein von Wettbewerbsvorteilen, am meisten beeinflussen wird.

Zum Schluss wird die Relevanz einzelner Kriterien anhand zweier Fallstudien aufgezeigt und ein Unternehmen vorgestellt, dass sich allein durch das Eingehen von Joint Venture Partnerschaften, einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Lebenslauf

Ausbildung:

- 8 Klassen Gymnasium (AHS) in Wien (1987-1996).
- Reifeprüfung am 3. Juni 1996.
- Zwei Jahre kaufmännisches Kolleg an der Vienna Business School (1997-1999).
- Diplomprüfung am 28. Juni 1999.
- Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien (2002-2009)
- Spezialisierungen: Internationale Unternehmensführung, Organisation & Planung
Sprachen: Deutsch, Englisch, Italienisch

Praxiserfahrung im Rahmen der Ausbildung:

- Befristeter Angestellter bei der Firma Elektronic Data Systems (EDS) im Betrieb von General Motors-Opel Austria von September 2001 bis Februar 2002, Tätigkeit: SAP Einkauf, Kundeninformation und Kundenadministration (CRM).
- 2 Monate Praktikum beim Österreichischen Rundfunk (ORF) im Sommer 2003, Tätigkeit: Datenbankverwaltung
- 2 Monate Praktikum in Italien bei der Firma Open Air Systems (Webasto/Pininfarina) im Juli und August 2005, Tätigkeit: Qualitätskontrolle, Abweichungsanalysen, Darstellung von Kostenverläufen, Übersetzungen von Ablaufplänen und Montageanleitungen in Englisch, Deutsch und Italienisch.
- 2 Monate Praktikum in der Produktion des ORF-Sport im Juli und August 2007. Tätigkeit: Assistent in der Produktion und zuständig für die „Büro-Organisation“