

Internationale Markteintrittsstrategien mittelgroßer Industrieunternehmen (MU)

Am Beispiel deutscher Unternehmen in der VR China

Von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität
Stuttgart zur Erlangung der Würde eines Doktors der Wirtschafts- und
Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol) genehmigte Abhandlung

Vorgelegt von
Herrn FU, Guichen
aus der VR China

Hauptberichter: Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h.c. Ulli Arnold
Mitberichter: Prof. Dr. Henry Schäfer

Tag der mündlichen Prüfung: 23. Dezember 2004

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart

Januar 2005

Vorwort

„There is a will, there is a way!“

Diese Arbeit ist im Rahmen meiner Dissertation am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Industriegütermarketing und Beschaffungsmanagement an der Universität Stuttgart entstanden und im Oktober 2004 vom Promotionsausschuss der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften als Dissertation angenommen worden.

Mein herzlicher Dank gebührt an erster Stelle meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h. c. Ulli Arnold für die stets konstruktive und kritische Betreuung dieser Arbeit. Ohne seine Unterstützung und geduldige Betreuung wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Professor Dr. Henry Schäfer danke ich herzlich für seine freundliche Übernahme des Zweitgutachtens. Mein besonderer Dank gilt auch verschiedenen Organisationen und deutschen Industrieunternehmen, die mir bei der empirischen Untersuchung geholfen haben.

Danken möchte ich auch dem gesamten Lehrstuhl für Industriegütermarketing und Beschaffungsmanagement. Stellvertretend für die vielen helfenden Hände gilt mein Dank Frau Ingeborg Hofmann, der Sekretärin des Lehrstuhls, meinen Kollegen Dipl.-Kfm. Damir Budinscak, Dipl. Kfm. Heinzpeter Kärner, Dipl.-Wirtschaftsingenieur Rainer Meyle, Dipl. Kfm. Martin Schnabel und Dipl. Kfm. Frank Warzog. Bedanken möchte ich mich auch für die freundliche Hilfe von Frau Dr. Grit Mehlhorn, Herrn Dr. V. Saftien, Herr Dipl.-linguist F. Schäfer für die Unterstützung beim Korrekturlesen der Arbeit.

Meine Eltern danke ich herzlich für ihr unermüdliches Verständnis.

Stuttgart, im Dezember 2004

Guichen Fu

INHALTSVERZEICHNIS:

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Zusammenfassung.....	XI
Summary.....	XIII
1 Einführung	1
1.1 Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise.....	6
2 Mittelständische Unternehmen und internationale Markteintritte.....	9
2.1 Zum Begriff des internationalen Markteintritts.....	9
2.2 Internationale Markteintrittsformen und -strategien.....	10
2.3 Zum Begriff des mittelständischen Unternehmens	12
2.3.1 Die quantitative Abgrenzung	13
2.3.2 Qualitative Unternehmensmerkmale	16
2.4 Wettbewerbsvorteile und -nachteile der MU bei der Internationalisierung	18
3 Das Zielland VR China --- Ziellandbezogene Rahmenbedingungen	21
3.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte	21
3.1.1 Geschichtlicher Überblick.....	21
3.1.2 Politische Hindergründe und Wirtschaftssystem	23
3.1.2.1 Staatsorganisation und Provinzen	23
3.1.2.2 Von der Zentralplanwirtschaft zur Marktwirtschaft	25
3.1.3 Soziale und wirtschaftliche Entwicklung	29
3.1.4 Außenhandel und ausländische Investitionen	32
3.2 Derzeitiger Rechtsrahmen für Markteintrittsstrategien in der VR China.....	35
3.2.1 Rechtlich zulässige Markteintrittsformen	35
3.2.2 Investitionsrichtlinien für ausländische Unternehmen.....	41
3.2.2.1 Erwünschte Projekte.....	42
3.2.2.2 Beschränkte Investitionsprojekte	43

3.2.2.3 Verbotene Projekte	44
3.2.3 Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse.....	44
3.2.4 Politische Priorität, Förderung und steuerliche Anreize für ausländische Investitionen	47
3.2.5 Schutz von Know-how in China.....	51
3.3 Chinesische Unternehmen im Überblick	53
3.3.1 Unternehmenstypen	54
3.3.1.1 Unternehmen und Verwaltungshierarchie in China.....	56
3.3.1.2 Typische Merkmale eines chinesischen Staatsunternehmens	57
3.3.2 Umbau der Staatsunternehmen	59
3.4 Die Arbeitskosten in der VR China	60
3.5 „Guanxi“ in der chinesischen Geschäftswelt	64
3.5.1 Verständnis von „Guanxi“	64
3.5.2 „Guanxi“ in der chinesischen Geschäftswelt	66
3.6 Zusammenfassende Beurteilung	68
4 Theoretische Grundlagen	69
4.1 Erklärungswert ausgewählter Theorieansätze	69
4.1.1 Die Theorie der Industrie-Organisation	69
4.1.2 Produktlebenszyklus-Theorie	74
4.1.3 Standort-Theorie	78
4.2 Ressourcenansatz	80
4.2.1 Zum Begriff der Ressourcen	80
4.2.2 Ausgangsposition und Kernaussagen des Ressourcenansatzes.....	82
4.2.3 Erwerbungen der benötigten Ressourcen	84
4.3 Der elementare Erklärungsansatz: Transaktionskostentheorie.....	89
4.3.1 Grundlegende Begriffe	90
4.3.2 Die Verhaltensannahmen des Transaktionskostenansatzes.....	93
4.3.2.1 Begrenzte Rationalität	93
4.3.2.2 Opportunismus	94
4.3.3 Dimensionen von Transaktionen	95
4.3.3.1 Spezifität.....	95
4.3.3.2 Unsicherheit.....	98
4.3.3.3 Häufigkeit.....	100

4.3.4 Koordinationsstrukturen der Transaktionen: zwischen Markt und Hierarchie	101
4.4 Technologische Merkmale der Spezifität	105
4.5 Ausmaß der spezifischen Investition	113
4.6 Spezifität und Produktdifferenzierung	117
4.7 Internationale Erfahrungen und Transaktionsformen	120
4.8 Zeit und Geschwindigkeit als Wettbewerbsfaktoren	123
4.8.1 Geschwindigkeit und Anpassung	124
4.8.2 Markteintritt und Pionierbonus	126
4.8.3 Zeitvorsprung als Wettbewerbsvorteil	127
4.8.4 Der richtige Zeitpunkt	128
5 Modellierung der Markteintrittsstrategien	129
5.1 Erklärungsmodell der Wahl der Markteintrittsstrategien	129
5.2 Export mit Repräsentanz und 100%-Tochter	134
5.3 Markteintritt durch Kooperation	136
5.3.1 Aktivitätsfelder der Kooperationen	136
5.3.2 Wichtige Kooperationstypen	139
5.3.3 Nutzen und Kosten der Kooperationen	141
5.3.3.1 Nutzen der grenzüberschreitenden Kooperationen	142
5.3.3.2 Nachteile der grenzüberschreitenden Kooperationen	146
5.4 Internationaler Markteintrittsprozess	147
5.5 Ableitung der Untersuchungshypothesen	153
6 Empirische Untersuchung	165
6.1 Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung	165
6.2 Deskriptive Analyse	168
6.2.1 Das Chinaengagement	168
6.2.1.1 Motiv des Markteintritts in VR China	168
6.2.1.2 Die wesentlichen Schwierigkeiten beim Markteintritt in China	169
6.2.1.3 Zur Wettbewerbsintensität und Hauptkonkurrenten	171
6.2.1.4 Informationsquelle bei der Markteintrittsentscheidung	173
6.2.1.5 Staatliche Restriktionen bei der Wahl der Markteintrittsstrategien	175
6.2.2 Hauptaufgaben der Repräsentanzen in der VR China	177
6.2.3 Zur Standortwahl in China	178

6.2.4 Kooperationsstrategien	180
6.2.4.1 Zur Partnerwahl in China	180
6.2.4.2 Motiv der Kooperation mit dem chinesischen Unternehmen.....	181
6.2.4.3 Wichtige Kooperationsprobleme mit chinesischen Partnern	184
6.2.5 Marktengagementprozess und die Erfolgsbeurteilungen	184
6.3 Überprüfung der Untersuchungshypothesen	188
6.3.1 Überprüfung der Hypothese 1 und 2	188
6.3.2 Überprüfung der Hypothese 3 und Hypothese 4	194
6.3.3 Zur Überprüfung der Hypothese 5, Hypothese 6a und 6b.....	200
7 Schlussbetrachtung	208
LITERATURVERZEICHNIS	212
ANHANG.....	238

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Aufbau der Arbeit.....	7
Abb. 2-1:	Beispiel einer Größenklasseneinteilung.....	14
Abb. 2-2:	Größenklasseneinteilung für Industriebetriebe.....	15
Abb. 2-3:	Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen.....	17
Abb. 2-4:	Wettbewerbsvorteile und -nachteile der MU	19
Abb. 3-1:	Städte unter Zentralverwaltung, Provinzen, Autonome Gebiete	24
Abb. 3-2:	Administrative Zuordnung von Ministerien und lokalen Fachbehörden in der VR China.....	25
Abb. 3-3:	Multizielsystem der Wirtschaftsreform Chinas	27
Abb. 3-4:	Durchschnittliches Wachstum (%) der Bruttoinlandsprodukte	30
Abb. 3-5:	Jahresbruttoinlandsproduktion Chinas (Mrd. YMB).....	30
Abb. 3-6:	Nationale finanzielle Jahreseinkommen und –ausgaben.....	31
Abb. 3-7:	Durchschnittliche Jahreseinkommen pro Kopf.....	31
Abb. 3-8:	Fallstudie über die Entwicklung des Auto-Marktes in China	32
Abb. 3-9:	Grunddaten zum Außenhandel der VR China	33
Abb. 3-10:	Entwicklung der ausländischen Investitionen in der VR China	34
Abb. 3-11:	Präferenzonen für ausländische Investitionen	48
Abb. 3-12:	Steuerliche Anreize in den Sonderzonen.....	49
Abb. 3-13:	Unternehmenstypen in China.....	57
Abb. 3-14:	Analyse chinesischer Unternehmenstypen	58
Abb. 3-15:	Average annual per capita incomes in parts of China.....	63
Abb. 3-16:	Ziellandbezogene Rahmenbedingungen und wichtige Ergebnisse.....	68
Abb. 4-1:	Produktlebenszyklus-Modell nach Vernon	76
Abb. 4-2:	Unterteilung der Unternehmensressourcen	82
Abb. 4-3:	Wichtige ausgewählten Merkmalen der Industrieökonomie und Ressourcenansatz.....	84
Abb. 4-4:	Zur Erwerbungen der benötigten Ressourcen bzw. Fähigkeiten	85
Abb. 4-5:	Transaktionskostenarten.....	91
Abb. 4-6:	Ursachen der Transaktionskosten	92
Abb. 4-7:	Transaktionskosten und Produktionskosten	93
Abb. 4-8:	Effiziente Koordinationsstrukturen	104
Abb. 4-9:	Einflussfaktoren der Transaktions-Quasi-Rente.....	113

Abb. 4-10:	Markteintrittsformen und Ressourcenbeanspruchung.....	115
Abb. 4-11:	Das Zeitfenster zur Gewinnerzielung ist enger geworden.....	125
Abb. 5-1:	Markteintrittsstrategien und Koordinationsformen.....	130
Abb. 5-2:	Erklärungsmodell der Markteintrittsstrategien	133
Abb. 5-3:	Vor- und Nachteile der Exportstrategie mit Repräsentanz	134
Abb. 5-4:	Vor- und Nachteile der 100%-Tochter.....	135
Abb. 5-5:	Unternehmensaktivitäten in der Wertkette nach Porter.....	137
Abb. 5-6:	Wichtige Kooperationstypen für kleine und mittlere Unternehmen.....	140
Abb. 5-7:	Vor- und Nachteile von Joint Venture	142
Abb. 5-8:	Pfade der Markteintrittsstrategien	149
Abb. 5-9:	Markteintrittsprozesse in der VR China	151
Abb. 5-10:	Situationsanalyse der Wahl der Markteintrittsstrategien	154
Abb. 5-11:	Economies-of-Scale bei Betriebsgrößenänderung.....	155
Abb. 5-12:	Die Erfahrungskurve	156
Abb. 5-13:	Zur Ableitung der Hypothese 1	157
Abb. 5-14:	Zur Ableitung der Hypothese 2	158
Abb. 5-15:	Markteintrittsstrategien und Produkt- und Prozesstechnologien, zur Ableitung der Hypothese 3.....	160
Abb. 5-16:	Flexibilität und Kontrolle über Geschäftsentscheidungen der Markteintrittsformen	161
Abb. 5-17:	Markteintrittsstrategien und vertragliche Unsicherheiten	162
Abb. 5-18:	Unternehmensressourcen und Kooperationsbedarf.....	164
Abb. 6-1:	Anteile der Eintrittsstrategien in der Stichprobe	167
Abb. 6-2:	Motiv des Markteintritts in China	168
Abb. 6-3:	Die Schwierigkeiten für Repräsentanzen	169
Abb. 6-4:	Die Schwierigkeiten für Joint Venture	170
Abb. 6-5:	Die Schwierigkeiten für 100%-Töchter.....	171
Abb. 6-6:	Die Bedeutung der Informationsquelle beim Markteintritt	174
Abb. 6-7:	Hauptaufgaben bzw. Gründen für Repräsentanzen.....	177
Abb. 6-8:	Standortfaktoren für Repräsentanzen	178
Abb. 6-9:	Standortfaktoren für 100%-Töchter	179
Abb. 6-10:	Wichtige Einflussfaktoren der Partnerwahl	180
Abb. 6-11:	Die Bedeutung der Nutzung der Ressourcen	182
Abb. 6-12:	Wichtige Kooperationsprobleme mit chinesischen Partnern	184

Abb. 6-13:	Pfade der Markteintrittsstrategien	185
Abb. 6-14:	Vorgehensweise beim Markteintritt in China	186
Abb. 6-15:	Partielle Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 1	190
Abb. 6-16:	Partielle Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 1	190

Tabellenverzeichnis

Tab. 3-1:	Anteile der industriellen Bruttoproduktionswerte der Unternehmen in der VR China.....	54
Tab. 3-2:	Die Rechtsformen der Privatunternehmen in der VR China.....	55
Tab. 3-3:	Durchschnittliche Kosten pro Arbeitsstunde	61
Tab. 3-4:	Durchschnittlichen Gesamtlohn in der Produktionsindustrie	62
Tab. 6-1:	Wettbewerbsintensität für MU in China.....	172
Tab. 6-2:	Innovationsgrad des in China eingeführten Produktes.....	173
Tab. 6-3:	Hauptkonkurrenten der MU in der VR China	173
Tab. 6-4:	Der Einfluss der staatlichen Restriktionen auf die Wahl der Markteintrittsstrategien	176
Tab. 6-5:	Marktengagementprozesse und Erfolgsbeurteilungen.....	187
Tab. 6-6:	Korrelationsanalyse zur Überprüfung von Hypothese 1.....	189
Tab. 6-7:	Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 2	192
Tab. 6-8:	Lineare Regression zur Überprüfung Hypothese 1 und 2	193
Tab. 6-9:	Regressionskoeffizienten zur Festlegung der Schlüsseleinfluss-Faktoren des Marktengagements.....	194
Tab. 6-10:	Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 3 und 4	197
Tab. 6-11:	Lineare Regressionsanalyse mit einfaktorieller Varianzanalyse (ANOVA) zur Überprüfung der Hypothese 3 und 4	198
Tab. 6-12:	Regressionskoeffizienten zur Untersuchung der Schlüsseleinfluss-Faktoren auf die Kontrollierbarkeit der Koordinationsform	199
Tab. 6-13:	Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 5	201
Tab. 6-14:	Beurteilung der „Guanxi“ von den befragten Unternehmen	201
Tab. 6-15:	Beurteilung von Erfolg und „Guanxi“ nach der Eintrittsform	201
Tab. 6-16:	Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 6a	203
Tab. 6-17:	Korrelationen nach Spearman zur Überprüfung der Hypothese 6a ...	203
Tab. 6-18:	Korrelationskoeffizienten zur Überprüfung der Hypothese 6b.....	205
Tab. 6-19:	Korrelationskoeffizienten zwischen Kooperationsprobleme und Kooperationsbedarf.....	205
Tab. 6-20:	Kooperationsbedarf mit den chinesischen Partnern.....	206
Tab. 6-21:	Deskriptive Statistik zur Überprüfung der Hypothese 6b.....	207

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiegesellschaft
AHK	Außenhandelskammer
ANOVA	Einfaktorielle Varianzanalyse
ASA	Asien Standards Association
Aufl.	Auflage
BOT	build, operate, transfer
Bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CCEE	Conformity Certification of Electrical Equipment
CCIB	China Commodity Inspection Bureau
CCPIT	China Council for the Promotion of International Trade
chin.	Chinesisch
CSBTS	China State Bureau of Technical Supervision
d.h.	das heißt
DG Bank	Deutsche Genossenschaftsbank AG
Die KPCh	die Kommunistische Partei Chinas
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIN	Deutsche Industrie-Norm
Diss.	Dissertation
Erg.	Ergänzung
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgend
ff.	fortfolgend
FIS	Firmen-Informationssystem
GB	„Guo biao“ (national Norm Chinas)
HAFÖ	Handelsförderungsstelle
Hrsg.	Herausgeber
ISO	International Standards Organization
IWF	Internationalen Währungsfond
Jg.	Jahrgang

Kap.	Kapitel
KUM	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Million
MOFTEC	Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation
Mrd.	Milliarde
MNU	Multinationalunternehmen
MU	mittelgroße Unternehmen
P	Signifikanzniveau
r	Korrelationskoeffizient
R ²	Bestimmtheitsmaß
Rep.	Repräsentanz
RKW	Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V.
RMB	Renminbi (Währungseinheit der VR China, meist aber Yuan oder Kuai genannt, 1 Yuan = 10 Jiao = 100 Fen, 1 US \$ = 8,23 RMB, Jahr 2000)
S.	Seite
SWZ	Sonderwirtschaftszonen
T.	Tausend
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere
UNO	United Nation Organization
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volumen
VR	Volksrepublik
vs.	versus
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WTO	The World Trade Organization
z.B.	zum Beispiel
z.Z.	zur Zeit
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
z.T.	zum Teil

Zusammenfassung

Aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft und der zunehmenden Bedeutung des chinesischen Marktes sind immer mehr Unternehmen mit Fragestellungen, welche die Wahl einer optimalen Markteintrittsstrategie für China betreffen, konfrontiert. Mit der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, auf Basis einer Kombination von Transaktionskostentheorie, Ressourcenansatz und standorttheoretischen Ansätzen ein Erklärungsmodell zur Entscheidungsunterstützung bei der Wahl der Markteintrittsstrategien mittelgroßer Industrieunternehmen für ein bestimmtes Ziel-land (die VR China) zu entwickeln. Dazu wurden die identifizierten theoretischen Erklärungsansätze geprüft und ggf. modifiziert bzw. weiterentwickelt.

Im Rahmen dieser Überlegungen wurde die praxisorientierte Betrachtung durch die Integration unternehmensinternen und –externen Rahmenbedingungen innerhalb eines geschlossenen Gesamtkonzepts angestrebt. In Kapitel 3 wurden dazu die wichtigsten ziellandbezogenen Rahmenbedingungen, wie Arbeitskosten in China, zulässige Eintrittsformen für ausländische Investoren, Schutz von Know-how in China, staatliche Förderpolitik und „Guanxi“ (persönliche bzw. gesellschaftliche Beziehungen) in der chinesischen Geschäftswelt, analysiert.

Auf Basis der theoretischen Diskussion in Kapitel 4 wurde in Kapitel 5 in Berücksichtigung der ziellandbezogenen Rahmenbedingungen, die in einem bestimmten Zeitraum als relativ stabil zu betrachten sind, ein Erklärungsmodell zur Wahl der Markteintrittsstrategien entwickelt. In dem hier vorgestellten Erklärungsmodell wurden transaktionskostenbezogene (Produkt- & Prozesstechnologien und vertragliche Unsicherheiten), unternehmensressourcenbezogene (internationale Erfahrungen und verfügbare Ressourcen) und standortbezogene (Marktwachstum und Marktpotential) Bestimmungsfaktoren integriert.

Die empirische Analyse (Kapitel 6) bezieht sich auf das Segment der mittelgroßen Industrieunternehmen, für das bisher kaum sekundärstatistische Daten zur Verfügung standen. Mit den untersuchten Unternehmen konnte ein zufriedenstellender Stichprobenumfang gebildet werden, der ausschließlich „echte“ Markteintrittsaktivitäten deutscher mittelgroßer Industrieunternehmen in der VR China umfasste. Somit

konnte durch die statistische Analyse dieser Stichprobe eine umfassende Bestandsaufnahme der Markteintrittsaktivitäten deutscher mittelgroßer Industrieunternehmen in China abgebildet werden.

Anhand von Modelltests wird aufgezeigt, welche Faktoren insbesondere aus Marketingsicht für die Markteintrittsentscheidung in China bedeutsam sind und welche Wirkung das Vorhandensein von Marketing- und technologischen Fähigkeiten oder Know-how auf die Wahl der Markteintrittsstrategien hat. Zur Bestimmung der Schlüsseinflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien werden vier formulierten Forschungshypothesen (Hypothese 1, 2, 3 und 4), die direkte Einflüsse auf die Wahl der Markteintrittsstrategien postulierten, mittels der durchgeführten empirischen Untersuchung bestätigt. Die Schlüsseinflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien für hier untersuchte Unternehmen beim Markteintritt in China sind: 1) Marktwachstum, 2) Innovationsgrad des eingeführten Produktes, 3) vertraglichen Risiken und 4) Auslandserfahrungen.

Durch die Überprüfung der Hypothese 5 wurde erkannt, welche Rolle „Guanxi“ in der chinesischen Geschäftswelt spielt. Der vermutete negative Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Präferenz einer kooperativen Markteintrittsstrategie (Hypothese 6a) wird durch die Daten nicht unterstützt. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass die Unternehmensgröße – zumindest für die hier untersuchte Gruppe - keine signifikante Determinante für die Entscheidung zwischen einer Kooperations- und einer Alleineigentumsstrategie darstellt.

Insgesamt betrachtet bietet die vorliegende Arbeit ein theoriegeleitetes Instrumentarium, das die Entscheidung mittelgroßen Unternehmen bei der Wahl einer Markteintrittsstrategie in China unterstützt. Für mittelgroße Industrieunternehmen kann die Frage nach der Generalisierbarkeit der empirischen Ergebnisse grundsätzlich bejaht werden. Die Anwendung des theoretischen Modells zur Wahl internationaler Markteintrittsstrategien bei Unternehmen anderer Größe bzw. Branche würde eine situationsspezifische Anpassung des Modells erfordern.

Summary

International Market Entry Strategies of the Medium-Sized Industry Firms --- An Empirical Study of the German Enterprises for the PR China

1. Problem Presentation

The appropriate choice of entry mode in foreign markets or for a particular foreign market is one of the most critical decisions (a „frontier issue“) in international marketing. A firm seeking to perform a business function (for example, production management, distribution) outside its domestic market must choose the most suitable “mode of entry” (institutional arrangement) for the foreign market. The would-be entrant faces many of choices, including: a wholly-owned subsidiary, a joint venture, or a simply direct (indirect) export with no capital involvements in the host country.

The world trade concentrates on the regions of North America, West Europe, and South Asia. With the opening up of traditionally centrally-planned economies in the past decades, China has become a very attractive market for the companies from around the world and has greatly contributed to the growing trend of global integration of international business. Undoubtedly, the dramatic and consequential changes have taken place in China, with more and more active participations of foreign-invested enterprises.

Medium sized firms play a very important role in many of the industrial countries. With the developing of globalization, it is inevitable that more and more medium-sized firms go international and face direct to the foreign competitors. Unlike the leading industrial multinationals which have all set up local operations, the medium-sized enterprises have to act more carefully and can not afford substantial money losses by the market entry in a country, given their limited resources and load capacity of risks. The difficulties and problems which many of the foreign companies face suggest that effective entry strategies with China’s unique market characteristics has become a crucial issue for companies, which will build a sustainable position in what might eventually be one of world’s most important economy.

No publication could be found that systematically analyses the decisions and issues that emerge for foreign medium-sized industry firms in gaining a foothold in China. The question, how can a foreign medium-sized industry company, with regard to his limited resources, load

capacity of risks, and limited foreign experiences, select an appropriate market entry strategy in China, is so far answered insufficiently both theoretically and practically.

By examining market entry strategies for the medium-sized industry companies in China within a structured empirical analysis, the present study aims to deliver a contribution to determining the key influence factors of the decision of market entry in China, to analyzing the critical problems that the medium-sized companies face by the market entry, and to discussing of grave points for the entry in China.

2. Structure of the Thesis

The structure of the Thesis is shown in Figure 1.

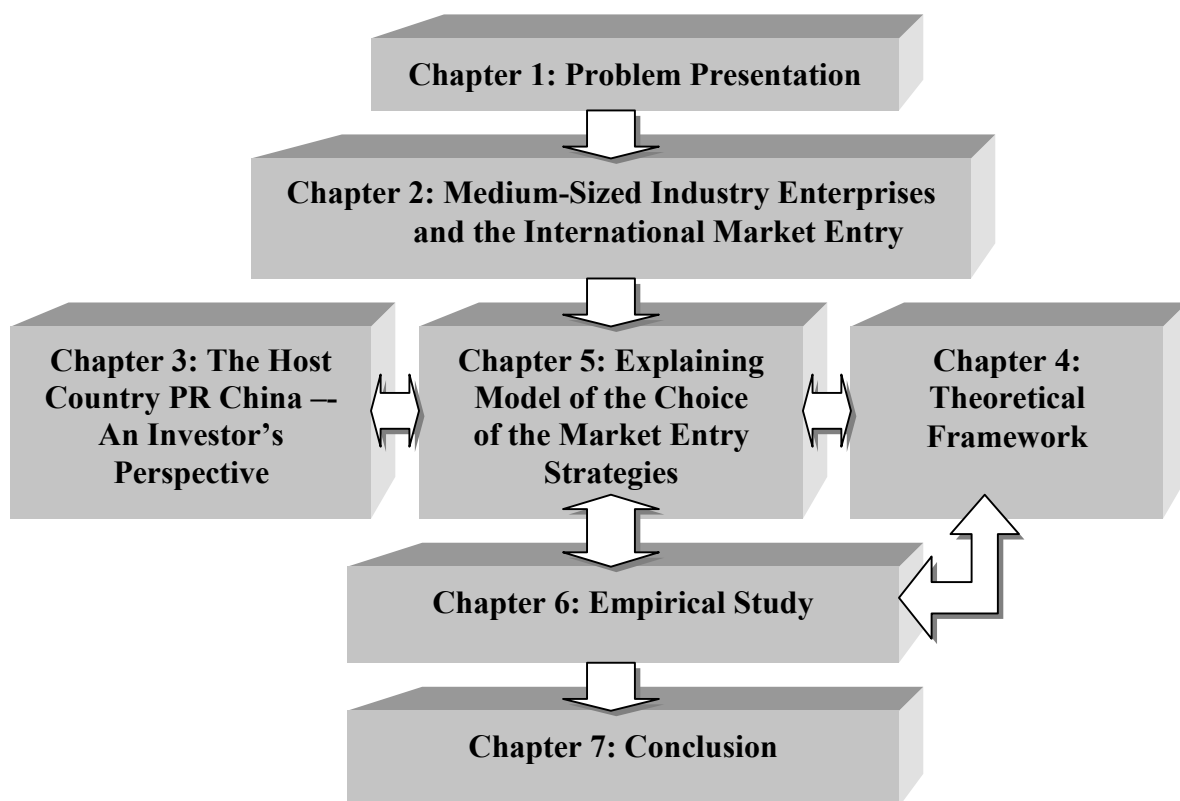


Figure 1 Structure of the Thesis

A general theoretical discussion on determinants of foreign market entry behavior is presented in Chapter 4. Based on the **Transaction Cost Theory**, **Resource Based View**, and **Location Theory**, an explaining model is offered for investigating the entry mode decision for the medium-sized industry firms in Chapter 5. With regards to the background of market entry (China), this model (framework) provides a theoretical basis for systematically interrelating the literature into propositions, and hypotheses are derived for choosing the appropriate mode

of entry. Several factors that determine the choice of a specific market entry mode can be classified into three categories: **firm-specific**, **market-specific**, and **transaction-specific factors**. In Chapter 6, statistical analyses, such as descriptive analysis, correlative analysis, and ANOVA, are employed, with the help of the SPSS for Windows, to test the hypothesized effects and to show the critical problems or information during the market entry in China.

3. Conclusion

1) There is no single answer for the question what is the “best” market entry strategy about the success assessment of market entry strategies. Every entry mode, i.e. Exporting with a representative office, Joint venture, and wholly owned subsidiary, has its advantages and disadvantages under its special situation during the process of market entry in China. It can not be simply said that the wholly owned subsidiary is better than joint venture or the others. But the statistic analysis for the investigated group of the medium-sized industry Germany companies show us the following rank of performances in China:

wholly owned subsidiary > exporting with representative office > joint venture

2) Most of the investigated medium-sized industry firms have gone to China step by step in order to reduce the risks and gather the necessary information about the target country, and representative office plays as “bridgehead” an very important role during this process.

3) Giving the background of market entry (China), the Market growth, the innovation degree of the products, the contractual risks, and the foreign experiences seemed to represent key influence factors for the choice of entry modes. Firms that are facing higher contractual risks are more likely to choose a sole venture for entry in China, when the market growth and the innovation degree of the products are relatively higher; Other things being equal, firms will favor the entry mode of exporting, when the market growth in China for their products is relatively lower.

4) “Guanxi” (relationships) with Chinese are a necessary, but not the sufficient condition for successful business in China.

5) From the opinion of the investigated firms, the competition is in China considerably hard, and the Chinese firms are the potential key competitors of the Germany medium-sized industry firms.

6) Most of the investigated companies see China at first as an important market for sales, not for procurement or production.

1 EINFÜHRUNG

1.1 Problemstellung der Arbeit

Mit Beginn des industriellen Zeitalters entwickelte sich die systematische Bearbeitung von Auslandsmärkten durch die Unternehmen¹. Die weltwirtschaftliche Entwicklung ist durch einen stetigen Anstieg der internationalen Verflechtung der Volkswirtschaften und der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit von Unternehmen gekennzeichnet². Die Entwicklung der Globalisierung von Märkten und Produktionen ist seit dem Ende des Kalten-Krieges sehr beobachtbar³. In allen Ländern, die sich zur entwickelten Welt zählen, ist zumindest ein Teil der Bevölkerung auf die eine oder andere Weise am globalen Wirtschaftsgeschehen beteiligt⁴. In ihrem Streben nach Steigerung der ökonomischen Effizienz setzen die Unternehmen verstärkt auf neuartige Kombinationen von Investitions- Handels- und Kooperationsvereinbarungen, um international zu expandieren, neue Märkte zu erschließen und technologische sowie organisatorische Vorteile soweit wie möglich auszuschöpfen⁵.

Eine der grundlegenden Fragen mit denen ausländische Unternehmen bei der Internationalisierung konfrontiert sind, ist die Festlegung einer geeigneten Markteintrittsstrategie⁶. Bisherige Untersuchungen zu dieser Problemstellung weisen Defizite hinsichtlich ihrer empirischen Bestätigung auf. So haben *Anderson/Gatignon* (1986)⁷ mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes allgemein die Zusammenhänge zwischen den Bestimmungsfaktoren (unabhängige Variablen) und dem Ausmaß an Kontrolle der Markteintrittaktivitäten bzw. der langfristigen Effizienz (abhängige Variable) ana-

¹ Vgl. Hermanns/Wissmeier 1995, S. 1.

² Vgl. Hill 1994, S. 8, Backhaus/Büschken/Voeth 2000, S. 18.

³ Über die Globalisierung der Produktion vgl. Hill 1994, S. 5ff. und Backhaus/Büschken/Voeth 2000, S. 23f.

⁴ Vgl. Ohmae 1992, S. 279.

⁵ Vgl. Zampetti/Sauvé 1996, S. 15-28 und Tietz 1993, S. 222.

⁶ Wie bzw. auf welcher Weise sollte ein Unternehmen ins Zielland eintreten.

⁷ Vgl. Anderson/Gtignon 1986, Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, Journal of International Business Studies, Fall 1986, S. 1-26.

lysiert. *Kappich* (1989)⁸ hat ebenfalls ohne empirische Überprüfung auf Basis des Transaktionskostenansatzes verschiedene Kooperationsformen bei der Internationalisierung erörtert. *Contractor* (1990) und *Hill/Hwang/Kim* (1990)⁹ haben jeweils internationale Verträge, Joint Ventures und 100%-Tochterunternehmen mit der Transaktionskostentheorie bzw. der Internationalisierungstheorie diskutiert – jedoch ohne empirische Befunde zu präsentieren. Mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes und des Strategischen Managements hat *Kutschker* (1992)¹⁰ die Internationalisierungsstrategien diskutiert. Mit empirischer Überprüfung haben *Anderson/Coughlan* (1987) und *Erramilli* (1992)¹¹ jeweils mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes die Distributionswege im internationalen Kontext analysiert. Später entstanden im deutschen Sprachraum zwei Untersuchungen mit dem Schwerpunkt Osteuropa, die von *Wesnitzer* (1993)¹² und *Pues* (1994)¹³ durchgeführt wurden. Keinen Bezug auf bestimmte Länder oder auf eine Weltregion haben die Untersuchungen von *Weiss* (1996)¹⁴ und *Helm* (1997)¹⁵, die jeweils Bestimmungsfaktoren für internationale Markteintrittsstrategien analysieren. Gleichzeitig haben die Autoren versucht den theoretischen Wissensstand zur Erklärung der Wahl internationaler Markteintrittsstrategien zu verbessern.

⁸ Kappich 1989: Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit. Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinations-theoretischer Perspektive, Diss., München 1989.

⁹ Contractor 1990: Contractual and Cooperative Forms of International Business: Towards a Unified Theory of Modal Choice, in: *Management International Reviews*, 30. Jg. 1990, S. 31-54; Hill/Hwang/Kim 1990: An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, in: *Strategic Management Journal*, 11. Jg. 1990, Nr. 2, S. 117-128.

¹⁰ Kuschker 1992: Die Wahl der Eigentumsstrategien der Auslandsniederlassung in kleineren und mittleren Unternehmen, in: *Kumar/Haussmann* (Hrsg.): *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*, München 1992, S. 497-530.

¹¹ Anderson/Coughlan 1987: International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg. 1987, Nr. 1, S. 71-82; Erramilli 1992: Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firms, in: *Journal of Business Research*, 25. Jg. 1992, Nr. 4, S. 263-276.

¹² Wesnitzer 1993: Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzepte für die Konsumgüterindustrie, Diss., Wiesbaden 1993.

¹³ Pues 1994: Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa, Diss., Wien 1994.

¹⁴ Weiss 1996: Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien. Eine transaktionskosten-orientierte Analyse, Diss., Wiesbaden 1996. In ihrer Diss. hat Weiss (S. 69 ff.) darauf hingewiesen, dass die Entscheidung zwischen einer Produktion im Heimatmarkt mit anschließendem Export in den Auslandsmarkt und der Produktion im Auslandsmarkt nicht auf Transaktionskosten basiert, sondern auf einem Vergleich der jeweiligen Ausführungskosten, Produktionskosten, Transportkosten und Handelsbarrieren.

¹⁵ Helm 1997: Internationale Markteintrittsstrategien. Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte, Diss., Lohmar/Köln 1997.

Der Welthandel konzentriert sich stark auf die Regionen Nordamerika, Westeuropa und Südost-Asien¹⁶. Nach Berechnungen der United Nations stieg der Anteil von asiatischen Ländern am Weltimport zwischen 1974 und 1994 von 17,5% auf 30,6%, der Asien-Anteil am Weltexport stieg im selben Zeitraum von 23,8% auf 32,8%.¹⁷ Die volkswirtschaftliche Bedeutung der ostasiatischen Länder zeigt sich auch deutlich bei dem Vergleich der Wachstumsraten des Bruttosozialprodukts in den Weltregionen. Der wirtschaftliche Aufschwung Asiens zeigt sich in besonderem Maße am Beispiel der VR China. China überrascht die Welt seit den 80er Jahren durch seine fast ununterbrochen hohen Wirtschaftswachstumsraten und seine einzigartige Vorgehensweise der Wirtschaftsreform.¹⁸ Als eine der erfolgreichsten Exportwirtschaften der Welt hat die deutsche Industrie natürlich diese am stärksten wachsende Wirtschaftsregion, die einen wichtigen zukünftigen Markt der Welt darstellt, nicht vernachlässigt. Mit dem Voranschreiten des Engagements deutscher Unternehmen in China sind auch in der Literatur zahlreiche Ansätze über das China-Engagement ausländischer Unternehmen entstanden¹⁹, die sich zumeist auf Joint Ventures in China beziehen. Schwaderer (1993)²⁰ hat Eintrittsbarrieren in China, welche die Exporttätigkeit der deutschen Investitionsgüterhersteller beeinträchtigen, durch Fallstudien analysiert. Mit einer standardisierten schriftlichen Befragung hat Zomer (1998)²¹ die Einflussfaktoren der Wahl der China-Markteintrittsstrategien deutscher Unternehmen (Industrie- und Konsumgüter-Hersteller) analysiert. Die Determinanten für die China-Strategien entstammen seiner Meinung nach der Makroumwelt und Mikroumwelt in China, den Unternehmensgegebenheiten und allgemeinen Markteintritts- und Markterschließungsbarrieren in China. Aus jüngerer Zeit können in der Literatur (im deutschen

¹⁶ Vgl. Hünerberg 1994, S. 33 und Ohmae 1995, S. 122

¹⁷ Vgl. StBA, Stat. Jahrbuch 1996 f.d. Ausland, S. 277.

¹⁸ Über die sozio-wirtschaftliche Entwicklung in China vgl. hierzu auch Kap. 3.1.

¹⁹ Vgl. hierzu z. B.: Chung/Sievert (Hrsg.) 1995, Shenkar 1990, S. 82-90, Clarke/Du 1998, S. 239-251, de Bruijn/Jia 1993, S. 335-360, Düerkop 1996, Gutowski/Tang 1998, Hartmann 1994, Peill-Schoeller 1994, Köhler/Wäscher 1989, S. 139-158, Kuschker 1997, Shi 1994, Schwarting 1995, Mathur/Chen 1987, Chung 1995, S. 20-48 Bohnet 1996, S. 147-160, Luo 1998 usw.

²⁰ Schwaderer 1993: Eintrittsbarrieren im Handelsverkehr zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Volksrepublik China, Diss., Regensburg 1993, Stichprobe n=7, keine Ermittlung statistischen Zusammenhängen zwischen Export und Eintrittsbarrieren.

²¹ Zomer 1998: Markterschließungskonzepte für die VR China, Diss., Münster 1998. Stichprobe n = 101. Aber kann nur in Einzelfällen einen signifikanten Einfluss der Determinanten auf die von ihm entwickelte Markterschließungskonzepte feststellen.

Sprachraum) einige Ansätze²² zur Analyse der (potentiellen) Erfolgsfaktoren für ausgewählte China-Engagements deutscher Unternehmen identifiziert werden.

Von umfangreichen theoretischen Vorüberlegungen ausgehend hat *Hilger (2001)*²³ versucht, auf Basis einer schriftlichen Befragung bei deutschen Unternehmen, den Erfolg alternativer China-Engagements und die hierfür jeweils verantwortlichen Erfolgsfaktoren zu analysieren. Zweifellos hat diese Arbeit einen Erklärungsbeitrag zur Bewertung von Internationalisierungsstrategien für die VR China und Entscheidungshilfen für die im China-Geschäft tätigen Manager geliefert. Allerdings weist die Analyse in ihrer Vorgehensweise und damit auch hinsichtlich ihres Erklärungsbeitrags Schwächen auf. So erfolgte bspw. bei den 100%-Töchtern keine empirische Evaluierung²⁴. Zudem sind manche in der Analyse benutzten Erfolgsfaktoren keine exogenen Faktoren, sondern erklärende (endogene) Faktoren. Bei der strategiespezifischen Analyse wird das Resultat der Repräsentanzen in hochsignifikantem Maß von den Marktkontakten und dem Anteil des China-Geschäfts am gesamten Auslandsumsatz beeinflusst²⁵. Für Joint Ventures werden drei hochsignifikante Erfolgsfaktoren identifiziert. Einer davon ist der Anteil des China-Engagements an der internationalen Geschäftstätigkeit²⁶. Hier sollte man den Anteil des Chinaumsatzes am gesamten Auslandsumsatz als eine Kennzahl der Betriebsleistung verstehen²⁷. Darüber hinaus kann diese Zahl nur teilweise über die Leistung informieren, da der Gewinn hier nicht berücksichtigt wird²⁸.

²² Heir z. B.: Trommsdorff/ Wilpert 1994: Deutsch-chinesische Joint Ventures. Wirtschaft – Recht – Kultur, 2. Aufl., Wiesbaden 1994, Düerkop 1996: Erfolg chinesisch-deutscher Joint Ventures. Eine Untersuchung aus der Sicht der deutschen Partner, Diss., Stuttgart 1996. Thiess/Song/Bernstorf (1998): (Bittere) Erfahrungen westlicher Unternehmen in China - Aus Fehlern lernen, in: Karin /Harnischfeger-Ksoll (Hrsg.), Erfahrungen im China-Geschäft, Wiesbaden, S. 4-20.

²³ Hilger 2001: Erfolgsfaktoren für Internationalisierungsstrategien. Dargestellt am Beispiel des Engagements deutscher Unternehmen in der VR China, Diss., Frankfurt am Main 2001.

²⁴ Vgl. Hilger 2001, S. 402 f.

²⁵ Vgl. Hilger 2001, S. 443.

²⁶ Vgl. Hilger 2001, S. 445.

²⁷ Als Gliederungszahl, d.h. Verhältnis eines Teils zum Ganzen, vgl. hierzu Horváth 1994, S. 544ff.

²⁸ Vgl. auch Horváth 1994, S. 560 und 571.

Die empirische Untersuchung von *Lubritz (1998)*²⁹ zeigt, dass die Fits von Qualitätsverständnis, Marketingorientierung/Flexibilität und Strategie/Ziele in internationalen Strategischen Allianzen mittelständischer Unternehmen von sehr hoher Bedeutung sind.

Mittelständische Unternehmen werden wegen ihrer ausgeprägten Leistungsfähigkeiten, insbesondere in der Bundesrepublik Deutschland, eine hohe wirtschaftliche Bedeutung zugesprochen. In der Diskussion um den „Standort Deutschland“ wird als eines der zentralen Krisensymptome die (zu) hohe regionale Konzentration bedeutender deutscher Schlüsselindustrien auf den europäischen Wirtschaftsraum bei gleichzeitiger Vernachlässigung zukunftssträchtiger Märkte in Ostasien und Amerika gesehen. Dies gilt in ganz besonderem Maße für die überwiegend mittelständisch geprägte Maschinenbaubranche, die nach Beschäftigungsstand, Wertschöpfung, Umsatz und Exportvolumen eine Spitzenstellung in der deutschen Volkswirtschaft einnimmt.³⁰ Aus spieltheoretischer Sicht hat *Lin (2000)*³¹ die Standortwahl deutscher Mittelständler in der VR China diskutiert. Zur Analyse (potentieller) Erfolgsfaktoren für ausgewählte China-Engagements (getrennt nach Joint Ventures und 100%-Töchter) deutscher und schweizerischer Klein- und Mittelstandsunternehmen hat *Bülk (1997)*³² mit dem Kriterium Amortisationsdauer eine Untersuchung (mit Stichprobe n = 40) durchgeführt. Auf Basis von Fallstudien hat *Haeusgen (1997)*³³ Bestimmungsfaktoren der Markterschließungsmodelle analysiert.

Die Frage, wie deutsche **mittelgroße Unternehmen** (MU) im Hinblick auf beschränkte Ressourcen, Risikotragfähigkeit und Auslandserfahrung geeignete Markteintrittsstrategien in der VR China wählen können, ist bisher in Theorie und Praxis des internationalen Marketings nur unzureichend beantwortet worden. Im Vergleich zu Groß-

²⁹ Vgl. *Lubritz 1998*, S. 229.

³⁰ Vgl. *Frese/Blies 1997*, S. 70.

³¹ *Lin (2000)*: Standortwahl deutscher Mittelständler in der VR China und Maßnahmen chinesischen Standortmarketings aus spieltheoretischer Sicht, Diss., Berlin 2000.

³² *Bülk 1997*: Markterschließungsstrategien deutscher und schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen in der VR China, Diss., Bamberg 1997.

³³ *Haeusgen 1997*: Marktchancen mittelgroßer Unternehmen des deutschen Maschinenbaus in der VR China, Diss., Bamberg 1997. Markterschließungsmodelle mit 3 Phasen: Export-Repräsentanz-WFOE, Export-Vertriebskooperation- Joint Venture oder 100%-Tochter und Export-Lizenzvergabe-Joint Venture. Aber keine Ermittlung statistischer Zusammenhänge zwischen Markterschließungsmodellen und Determinanten.

Unternehmen verfügen MU nur über geringe Ressourcen hinsichtlich Kapital, Personal, Management und Know-how. Zudem ist das Integrations- und Akquisitionspotential für fehlende Ressourcen zur Internationalisierung gering³⁴. Dies zeigt sich auch im Beschaffungsbereich. So ist die Beschaffungsstrategie des **Global Sourcing**, also der gezielten internationalen Ausdehnung der Beschaffungsaktivitäten, für viele KMU aufgrund fehlender Ressourcen nicht möglich³⁵. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine vertiefende Untersuchung zur Bestimmung der Schlüsseinflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien in China sowie ein entsprechender Erklärungsansatz notwendig erscheinen, um die identifizierte Forschungslücke zu schließen. Dabei kommt einer Ausarbeitung sowohl theoretische als auch praktische Bedeutung zu.

Im Rahmen dieser Arbeit soll versucht werden, einen Beitrag zur Bestimmung der Schlüsseinflussfaktoren für die Wahl der Markteintrittsstrategien, der systematischen Analyse der Besonderheiten des internationalen Markteintritts für mittelgroße Unternehmen und der Diskussion der wichtigsten Probleme für Markteintritt in der VR China zu leisten. Die Kernfragen der Untersuchung sind:

- Welches sind die Schlüsseinflussfaktoren für die Wahl der Markteintrittsstrategien in China?
- Welche wesentlichen Schwierigkeiten haben mittelgroße Unternehmen beim Markteintritt in China?
- Wie und warum haben die Unternehmen in der Praxis ihre Markteintrittsstrategien in China durchgeführt?

1.2 Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise

In der Einführung der Problemstellung wird die Bedeutung des Themas aufgezeigt und die grundsätzliche Methodik bzw. die Richtung der vorliegenden Arbeit dargestellt. Selbstverständlich sind zuerst der Forschungsgegenstand und die Abgrenzung der Untersuchung festzustellen. Mit Hilfe eines verifizierbaren Untersuchungsdesigns werden forschungsleitende Hypothesen auf der Basis vorliegender theoretischer An-

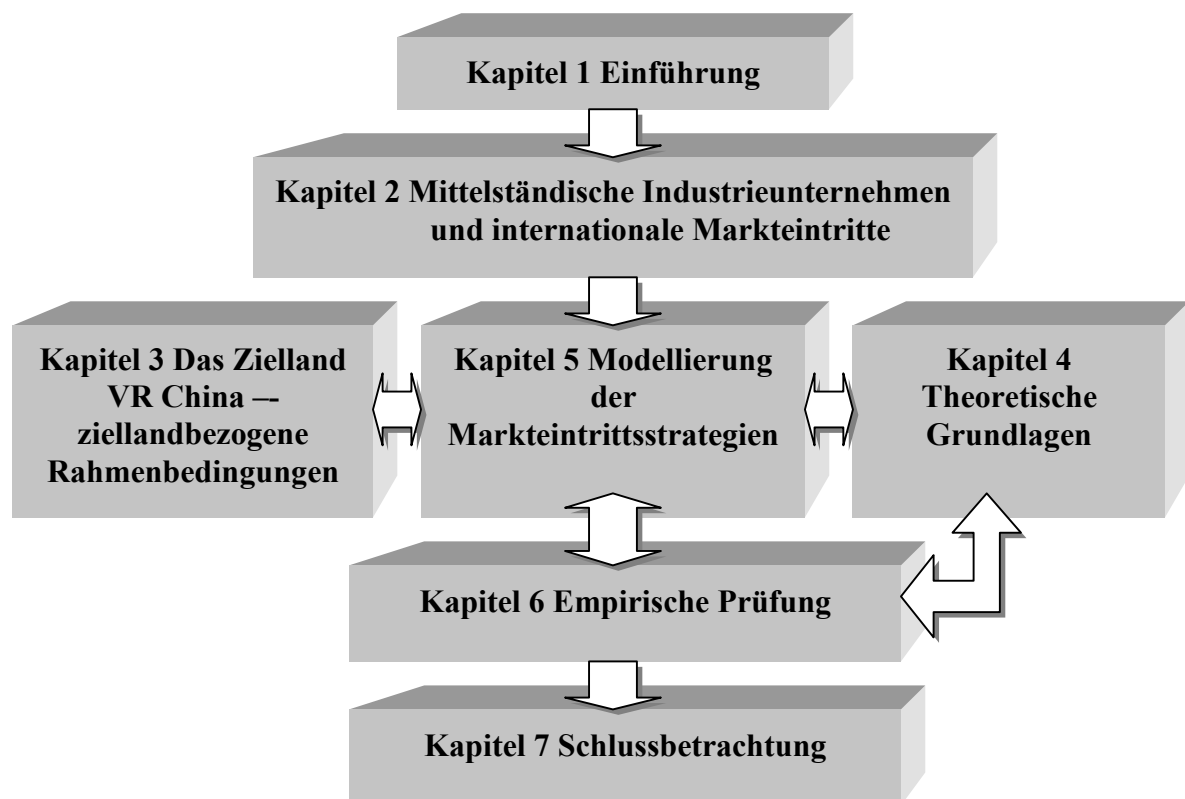
³⁴ Vgl. Kaufmann 1993, S. 12.

³⁵ Vgl. Arnold 1990, S. 57 ff und Arnold/Eßig 1997, S. 55.

sätze und ggf. den Ergebnissen vergleichbarer empirischer Befunde formuliert und diese werden wiederum empirisch geprüft.³⁶

Der Aufbau der Arbeit ist in Abb. 1-1 zusammenfassend dargestellt. Im Kapitel 2 wird zunächst diskutiert, was unter mittelständischen Unternehmen zu verstehen ist. Dazu werden die Charakteristika und Merkmale mittelständischer Unternehmen analysiert. Unter Zuhilfenahme qualitativer und quantitativer Merkmale wird eine Abgrenzung der zu untersuchenden Unternehmensgruppe (d.h. mittelgroße Unternehmen) vorgenommen. In diesem Kapitel sollen auch die Begriffe internationaler Markteintritt bzw. internationale Markteintrittsstrategie diskutiert und abgegrenzt werden.

Abb. 1-1: Aufbau der Arbeit



Im Kapitel 3 werden die Rahmenbedingungen des Ziellandes, welche die Markteintrittsstrategie der zu untersuchenden Unternehmen beeinflussen, dargestellt. Dazu werden die für China relevanten Umweltfaktoren wie Arbeitskosten, zulässige Eintrittsformen für ausländische Investoren, Schutz von Know-how, staatliche För-

³⁶ Vgl. Martin 1987, S. 33ff.

derpolitik für ausländische Investoren und „Guanxi“ analysiert. Marktwachstum bzw. Marktpotenzial, die je nach den in China eingeführten Produkten variabel sind, werden nicht berücksichtigt.

Das ausführliche 4. Kapitel der vorliegenden Arbeit ist die Analyse der theoretischen Grundlagen der Fragestellung und der Entwicklung eines geeigneten Bezugsrahmens gewidmet. So werden zuerst die wesentlichen potentiellen Theoriefundamente internationaler Markteintrittsstrategien diskutiert. Hier steht die Transaktionskostentheorie und der Ressourcenansatz im Mittelpunkt, deren Aussagekraft und Reichweite für eine mittelstandsspezifische Fragestellung überprüft werden sollen. Daneben wird standorttheoretische bzw. industrieökonomische Ansätze als Ergänzung der theoretischen Erklärung in die Überlegungen einbezogen.

Auf der Basis der theoretischen Diskussion soll in Kapitel 5 in Berücksichtigung der Ziellandbezogenen Rahmenbedingungen ein Erklärungsmodell für die Wahl der Markteintrittsstrategien in China aufgebaut werden. Dabei werden die zu überprüfenden Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den Schlüsseleinflussfaktoren und die Wahl der wichtigen Markteintrittsstrategien und über die Markteintrittsprozesse deutscher Mittelgroßenunternehmen formuliert.

Die Diskussion der Ergebnisse der empirischen Untersuchung internationaler Markteintrittsstrategien in China erfolgt im Kapitel 6. Dazu werden die im Kapitel 5 aus dem Modell generierten Hypothesen einer empirischen Überprüfung unterzogen. Darüber hinaus soll die Überprüfung des Erklärungsansatzes auch dazu genutzt werden, umfassende empirische Erkenntnisse über die Markteintrittsprozesse, die Formen, Ausprägungen und wichtigen Probleme des China-Engagements deutscher mittelgroßer Industrieunternehmen zu gewinnen.

Die Untersuchungsergebnisse fasst das abschließende 7. Kapitel zusammen. Dabei wird eine kritische Würdigung des Erklärungsmodells bzw. des Überprüfungsverfahrens vorgenommen. Zudem sollen Vorschläge für zukünftige Forschungsfragen aufgezeigt werden.

2 MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN UND INTERNATIONALE MARKTEINTRITTE

2.1 Zum Begriff des internationalen Markteintritts

Nach *Remmerbach*³⁷ soll der Begriff **Markteintritt** das Tätigwerden eines Unternehmens auf einem Markt beinhalten, auf dem es bisher nicht tätig gewesen ist. Dabei kann es sich um eine Unternehmungsneugründung handeln, also um Unternehmungen, die erstmalig tätig werden, als auch um diversifizierende Unternehmungen, die mit neuen Produkten auf neue Märkte gehen, sowie Unternehmungen, die mit dem bestehenden Produktionsprogramm geographisch neue Märkte erschließen (Markterweiterung)³⁸. Einerseits ist der Begriff Markteintritt also als ein Ereignis, das Tätigwerden einer Unternehmung auf einem neuen Markt bedeutet, zu begreifen, andererseits kann Markteintritt als ein Prozess (Markteintrittsprozess), der eine Reihe von Marketingaktivitäten, wie z. B. Markteintrittsentscheidung, Absatzförderung, usw., umfasst, betrachtet werden. Der Markteintritt eines neuen Konkurrenten ist ein strategisches Ereignis für den „Newcomer“ und die existierenden Konkurrenten.³⁹ Wegen der Neuverteilung der Marktanteile sind die etablierten Marktanbieter sehr motiviert, den Markteintritt der neuen Konkurrenten abzuwehren bzw. zu verhindern.⁴⁰ Aus der Sicht der jeweiligen Unternehmen kann ein Markteintritt aus verschiedenen Gründen⁴¹ durchgeführt werden.

³⁷ Vgl. Remmerbach 1988, S. 8, 1989, S. 173 und Helm 1997, S. 21. Über Markteintrittsformen und Markteintrittsstrategien vgl. auch: Meffert 1998, S. 1150-1152, 1994, S. 203ff, Meffert/Bolz 1994, S. 130ff, Backhaus 1997, S. 175, 219, Backhaus/Büschken/Voeth 1996, S. 194ff, Hünerberg 1994, S. 113ff, Porter 1989, S. 527ff, Hermanns/Wissmeier 1995, S. 406ff, Anderson/Gatignon 1986, S. 1-26, Mahajan/Sharma/Buzzell 1993, S.39-52, Bakka 1986, S. 31ff, Minderlein 1990, S. 155-178, Czinkota/Ronkainen 1996, S. 295 ff. und Simon 1986 usw.

³⁸ Vgl. Töpfer 1992, S. 717.

³⁹ Vgl. Yip 1982, S. 85.

⁴⁰ Vgl. Bain 1956, S. 3, Gruca/Sudharshan 1995, S. 44, Meffert 1994, S. 215 und Mengele 1994, S. 77-78.

⁴¹ Die Gründe oder Motiven können folgende sein: Wachstumsstreben, Sicherung der Zukunft der Unternehmung, Macht- und Prestigestreben, Vermarktung neuer Produkte, welche aus Forschungs- und Entwicklungsarbeiten entstanden sind, Notwendigkeit des Eintritts aufgrund strategischer Überlegungen und Kundenerwartungen, Notwendigkeit des Eintritts aufgrund der Verschmelzung von Märkten sowie Synergien zu anderen Geschäftsfeldern, vgl. Meffert 1994, S. 205-206, Töpfer 1992, S. 718 und Remmerbach 1988, S. 15.

Beim internationalen Markteintritt handelt es sich um das Tätigwerden eines Unternehmens in einem Auslandsmarkt, in dem es bislang keine eigenen Erfahrungen sammeln konnte.⁴² Internationales Marketing bedeutet, dass ein Unternehmen nicht nur in einem Land Marketing betreibt, sondern in mehreren gleichzeitig.⁴³ Ein wichtiges Merkmal des internationalen Markteintritts ist die grenzüberschreitende Marketingaktivität. Im weiteren Sinne handelt es sich beim internationalen Markteintritt nicht nur um die Unternehmenstätigkeiten im Bereich von Absatzmarkt, sondern auch die andere Bereiche wie z. B. Produktion, Beschaffung usw.⁴⁴

2.2 Internationale Markteintrittsformen und -strategien

In der Literatur werden internationale Markteintrittsformen häufig als „internationale Markteintrittsstrategien“⁴⁵, „Markterschließungsstrategien“⁴⁶, „internationale Marktbearbeitungsformen“⁴⁷ und „Internationalisierungsformen“⁴⁸ bezeichnet. Eine Markteintrittsform stellt den strukturellen Kontext dar, innerhalb dessen die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens stattfinden und beeinflusst dadurch in vielfältiger Weise die innerhalb und außerhalb des Unternehmens ablaufenden Geschäftsprozesse. Außerdem wirkt sich die Eintrittsform direkt auf die Organisations- und Transaktionskosten aus. So ist der Einfluss der Markteintrittsform auf den Unternehmenserfolg im neuen Auslandsmarkt groß und die Wahl der geeigneten Eintrittsform wird als ein „frontier issue“ im internationalen Marketing bezeichnet.⁴⁹

Nach der Transaktionskostentheorie ist Markteintrittsform die Koordinationsform der Transaktionen während eines bestimmten Zeitraums. Die Koordinationsform „runs

⁴² Vgl. Mollenhauer/Frowein 1990, S. 9 f.

⁴³ Vgl. Berekoven 1985, S. 19

⁴⁴ Nach Dunning (1993, S. 194) wagen Unternehmen den Markteintritt in Auslandsmärkte normalerweise aus zwei Gründen: "The first is to acquire inputs (intermediate products) at a lower real cost than they can from domestic sources, or to pre-empt their competitors from gaining access to these inputs. The second is to protect existing or seek out new markets for the output of their domestic value-adding activities."

⁴⁵ Vgl. z.B. Cateora 1990, Keegan 1984, Root 1987, Kulhavy 1981 und Perlit/Seeger 2000, S. 92ff.

⁴⁶ Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1996, S. 76 ff.

⁴⁷ Vgl. z.B. Wißmeier 1992, S. 135 ff. und Berekoven 1985, S. 39 ff.

⁴⁸ Vgl. z.B. Hünerberg 1994, S. 123.

⁴⁹ Vgl. Anderson/Gatignon 1986, S. 2

*from discrete market exchange at the one extreme to centralized hierarchical organization at the other, with myriad mixed or intermediate modes filling the range in between.*⁵⁰

In der Literatur existieren zahlreiche Versuche, die verschiedenen Markteintrittsformen zu systematisieren⁵¹. Zur Systematisierung oder Klassifizierung der verschiedenen Eintrittsformen werden in der Literatur mehrere, sich teilweise überschneidende Kriterien vorgeschlagen⁵². Normalerweise zieht ein Unternehmen es vor, soviel wie möglich die Kontrolle der Betriebsaktivitäten beim ausländischen Markteintritt zu erhalten. Doch mit zunehmender Kontroll- und Steuerungsfähigkeit der Aktivitäten im Gastland steigen die Risiken und die Ressourcenbeanspruchung.⁵³

Der internationale Markteintritt sollte als eine sehr kritische und wichtige Phase des Internationalisierungsprozesses einer Unternehmung behandelt werden, da die Markteintrittsentscheidungen und -aktivitäten im Eintrittsprozess, z. B. Markteintrittsplanung (Marktwahl, Markteintrittsformen, Markteintrittszeitpunkt, usw.) und die Suche nach einem Kooperationspartner usw. sehr großen Einfluss auf den späteren Erfolg haben. In der Literatur sieht man die gewählte Markteintrittsstrategie als einen kritischen Faktor für den Erfolg von Unternehmensaktivitäten im Ausland an.⁵⁴ Als Mittel zur Umsetzung der Unternehmensstrategie in einem Auslandsmarkt legt die gewählte Markteintrittsstrategie nicht nur die Organisationsstruktur und die rechtliche Form der Auslandsaktivität fest,⁵⁵ sie definiert auch die Art der Verwertung von Fä-

⁵⁰ Vgl. Williamson 1985, S. 16.

⁵¹ Vgl. Meffert 1998, S. 1150, Backhaus/Büschken/Voeth 1996, S. 76ff, Schoppe 1991, S. 166, Dülfer 1992, S. 106ff. und Meissner 1987, S. 47.

⁵² Kontrollmöglichkeiten der Auslandsaktivitäten (Anderson/Gatignon 1986 und Kotabe/Helsen 1998), Leistungserstellung im In- und Ausland (Macharzina 1995), Funktionelle und institutionelle Internationalisierung (Dülfer 1992), Kapitaleinsatz und Managementleistungen im Ausland (Tietz 1990, Wißmeier 1992, Meissner 1987 und Hünerberg 1994), Kapitalaufwand im Ausland (Schoppe 1991 und Berekoven 1985), Kontrolle und Flexibilität (Weiss 1991), Umfang des Engagements, des Risikos, der Kontrolle und des Gewinnpotentials (Kotler 1995), Kapitaleinsatz und Kontrollspanne (Stahr 1991), Kontroll- und Steuerungsfähigkeit sowie Ausmaß der Ressourcenbeanspruchung (vgl. auch Backhaus/Büschken/Voeth 1996 und Müller-Stewens/Lechner 1997).

⁵³ Vgl. Kotabe/Helsen 1998, S. 250

⁵⁴ Vgl. Davidson 1982, Root 1987, Young et al. 1989, Hill/Hwang/Kim 1990, Gälweiler 1987 S. 26, Klein/Frazier/Roth 1990, S. 196 und Anderson/Coughlan 1987, S. 71.

⁵⁵ Vgl. Gälweiler 1987, S. 26, Anderson/Gatignon 1986, S. 1 und Müller-Stewens/Lechner 1997, S. 233.

higkeiten und Ressourcen, das Ausmaß der realisierbaren Wettbewerbsvorteile und schließlich die langfristige Wettbewerbsposition.⁵⁶

Folglich ist die Wahl geeigneter Markteintrittsformen bzw. Markteintrittsstrategien eine sehr kritische Entscheidung für Unternehmen im internationalen Marketing.⁵⁷

2.3 Zum Begriff des mittelständischen Unternehmens

Obwohl es in der Literatur zahlreiche Versuche gibt, den Begriff „mittelständisches Unternehmen“ zu definieren oder zu umschreiben, ist es bislang nicht gelungen, eine allgemein akzeptierte wissenschaftliche Begriffsbestimmung herauszubilden⁵⁸.

In Bezug auf die unterschiedlichen Maßgrößen, Grenzwerte und Kriterien werden mittelständische Unternehmen in der Literatur in verschiedenen Untersuchungen durch quantitative und qualitative Merkmalsausprägung auch unterschiedlich definiert und abgegrenzt.⁵⁹ Welche Abgrenzung mittelständischer von großen Unternehmen schließlich gewählt werden soll, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit und nicht eine Frage der Richtigkeit.⁶⁰ Für den Zweck dieser Arbeit soll im folgenden keine neue Definition mittelständischer Unternehmen versucht werden, sondern eine Beschreibung der wesentlichen Eigenschaften und Merkmale der zu untersuchenden mittel-

⁵⁶ Vgl. Klein/Frazier/Roth 1990, S. 196, Erramilli/Rao 1993, S. 19, Root 1987, S. 5 und Hill/Hwang/Kim 1990, S. 117.

⁵⁷ Vgl. z.B. Erramilli/Rao 1993, S. 19, Andersen 1997, S. 28 und Klein/Frazier/Roth 1990, S. 196.

⁵⁸ In der Literatur waren 1962 schon über 200 verschiedene Definitions- und Erklärungsversuche bekannt, von denen Gantzel 190 in seiner Dissertation aufzählt, vgl. Gantzel (1962), S. 12 und S. 293-310. Zur grundsätzlichen Abgrenzungsproblematik vgl. Marwede (1983), S. 17 ff, Hamer (1987), S. 1 ff. und Köhler (1988), S. 20ff. Die obere Grenze ist beispielsweise für mittelständische Unternehmen schwer zu ziehen, da die Übergänge von außen schwer feststellbar und z.T. auch individuell bestimmt sind, vgl. Frank 1994, S. 19, Gruhler 1985, S. 67 und Geiser 1983, S. 18. Eine der Ursachen der Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen könnte die Vagheit der natürlichen Sprache (die Unbestimmtheit ihrer Klassifizierung) sein. Ein bekanntes Beispiel ist das „Paradoxon des Kahlköpfigen“ (*falakros*). In neueren Darstellungen spricht man auch von dem „Paradoxon der kleinen Zahl“ (vgl. hierzu Black 1937, S. 437f, Black 1973, S. 188, Zadeh 1965, S. 30 und Biewer 1997, S. 3).

⁵⁹ Vgl. Marwede 1983, S. 9 ff, Kaufmann 1993, S. 10, Hanke 1993, S. 46ff. und Frank 1994, S. 18ff. Die Abgrenzung nach mittelständischer Unternehmen erfolgt beispielsweise aus statistischen Gründen (für öffentliche Verwaltung zum Zwecke der Mittelstandsförderung), aus Gründen der Bezuschussung mit staatlichen Mitteln, entsprechend den Vorschriften der steuerlichen Betriebsführung, oder für die entsprechende Gesetze (z.B. Kartellgesetz); vgl. hierzu Bundesministerium für Wirtschaft (1990), S. 5ff. und Frank (1994), S. 17.

⁶⁰ Vgl. Frank 1994, S. 18 und Hanke (1993), S. 47.

ständischen Industrieunternehmen anhand ausgewählter quantitativer und qualitativer Kriterien erfolgen.

2.3.1 Die quantitative Abgrenzung

Zur Unterscheidung zwischen Klein- und Mittelbetrieben sowie zur Grenzziehung zu Großunternehmen können in der Praxis (einzel- oder kombinatorisch-) der Umsatz, die Beschäftigtenzahl, die Wertschöpfung, das Kapital und Kapazität u.ä. Größen als quantitative Merkmale herangezogen werden.⁶¹ Zur Beschreibung einer Unternehmensgröße werden in der Literatur oftmals die Indikatoren „Anzahl der Beschäftigten“ und „ Jahresumsatz“ als Maßstäbe verwendet, da sie den Vorteil haben, sich relativ leicht erheben zu lassen.⁶²

Der Jahresumsatz als Maßstab der Leistungserfüllung gibt Einblick in die Leistungsfähigkeit bzw. das Leistungsvolumen eines Unternehmens. Mit Hilfe des objektiven Umsatzmaßstabes können die unterschiedlichen Leistungsbereiche auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Bei Unternehmen der gleichen Branche sind die Indikatoren noch sinnvoll, Größenunterschiede auszudrücken, doch ist eine Anwendung dieser Kennzahl als brachenübergreifender Vergleichsmaßstab problematisch. Angesichts schwankender Auftrags- und Lagerbestände und unterschiedlicher Vorleistungsanteile hat dieser Indikator in solcher einer Situation nur begrenzte Aussagekraft.⁶³ Mit Hilfe des Maßstabes „Beschäftigungszahl“ kann man nur indirekt Aufschluss über die Betriebsleistung innerhalb eines Wirtschaftszweigs oder einer Branche erlangen.⁶⁴

⁶¹ Vgl. BMWI 1990, S. 3, Pfohl/Kellerwessel 1990, S. 4, Haake 1987, S. 6-9, Kraehe 1994, S. 11, Lubritz 1998, S. 16, Bussiek 1994, S. 17 und Hamer 1987, S. 54ff.

⁶² Vgl. Freericks 1998, S. 38 und Kraehe 1994, S. 11.

⁶³ Vgl. BMWI 1990, S. 5, Hamer 1987, S. 58, Epstein 1999, S. 22, Lubritz 1998, S. 17 und Frank 1994 S. 20.

⁶⁴ Vgl. Lubritz 1998, S. 17 und Frank 1994, S. 20. Vgl. dazu auch BMWI 1990, S. 5.

Abb. 2-1: Beispiel einer Größenklasseneinteilung

Branche	Größenklasseneinteilung nach Zahl der Beschäftigten Umsatz		
	klein	bis 49	bis 2 Mio. DM
Industrie	mittel	50-499	2 Mio. DM- 32 Mio. DM
	groß	500 und mehr	32 Mio. DM und mehr
	klein	bis 2	bis 200.000 DM und mehr
Handwerk	mittel	3-49	200.000 DM - 4,5 Mio. DM
	groß	50 und mehr	4,5 Mio. DM und mehr
	klein	bis 9	bis 3 Mio. DM
Großhandel	mittel	10-199	3 Mio. DM - 64 Mio. DM
	groß	200 und mehr	64 Mio. DM und mehr
	klein	bis 2	bis 500.000 DM
Einzelhandel	mittel	3-59	500.000 DM - 12 Mio. DM
	groß	60 und mehr	12 Mio. DM und mehr
	klein	bis 2	bis 200.000 DM
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	mittel	3-49	200.000 DM- 3 Mio. DM
	groß	50 und mehr	3 Mio. DM und mehr
	klein	bis 2	bis 200.000 DM
Dienstleistung von Unternehmen und freien Berufen	mittel	3 - 49	200.000 DM - 4,5 Mio. DM
	groß	50 und mehr	4,5 Mio. DM und mehr
	klein	bis 9	bis 1 Mio. DM
franchenübergreifend	mittel	10 bis 499	1 Mio.- 100 Mio. DM
	groß	500 und mehr	100 Mio. DM und mehr

Quelle: Kraehe, J. 1994, S. 12.

Wie oben erwähnt, müssen Betriebsgrößenklassifikationen branchenspezifisch und je nach Untersuchungsziel von den Autoren bzw. den Organisationen aussagebezogen festgelegt werden⁶⁵. Ein Beispiel einer branchenspezifischen Größenklasseneinteilung haben *Kraehe*, u.a. nach den Abgrenzungsmerkmalen „Beschäftigungsanzahl“ und „Jahresumsatz“ in der Literatur gegeben (vgl. Abb. 2-1). Nach Ansicht von *Albach/Albach*⁶⁶ unterscheidet man bezüglich des Umfangs der eingesetzten Ressourcen Kleinbetriebe mit bis zu 49 Beschäftigten, Mittelbetriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten und Großbetriebe mit 500 oder mehr Beschäftigten. Zur Größenklasseneinteilung für Industrieunternehmen hat er eine Klassifizierung (vgl. Abb. 2-2) aufgestellt.

⁶⁵ Hierzu vgl. Albach/Albach 1989, S. 36, Haake 1987, S. 24, Kraehe 1994, S. 12, BMWI 1990, S. 13, Frank 1994, S. 20 und Epstein 1999, S. 22ff.

⁶⁶ Vgl. Albach/Albach 1989, S. 36.

Für ihre mittelstandspolitischen Maßnahmen benutzen die Europäische Kommission und die Europäische Investitionsbank folgende Abgrenzung von KMU zu Großunternehmen mit einer Kriterienkombination aus Anlagevermögen, Beschäftigtenzahl und Beteiligungsverhältnissen: „Jedes Unternehmen, das nicht mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt, dessen Anlagevermögen 75 Mio. ECU nicht übersteigt und dessen Kapital nicht zu mehr als einem Drittel von einem größeren Unternehmen gehalten wird, ist ein KMU.“⁶⁷

Abb. 2-2: Größenklasseneinteilung für Industriebetriebe

Klassifizierung	Von ... bis ... Beschäftigte	Von ... bis unter ...DM Umsatz
Kleinstbetriebe	bis 9	bis 80.000
Kleinbetriebe	10 bis 49	80.000 bis 500.000
kleine Mittelbetriebe	50 bis 199	500.000 bis 1 Mio.
mittlere Mittelbetriebe	200 bis 999	1 Mio. bis 20 Mio.
große Mittelbetriebe	1.000 bis 1.999	20 Mio. bis 100 Mio.
Großbetriebe	über 2.000	100 Mio. und Mehr

Quelle: Albach/Albach 1989, S. 36 und Bickel 1962, S. 54.

Hinsichtlich der Möglichkeiten der unterschiedlichen Tätigkeiten (zwischen Export und Direktinvestition) der deutschen Unternehmen in China sollten hier zu untersuchende mittelgroße Industrieunternehmen Jahresumsatz nicht kleiner als DM 50 Mio. machen.

Für die vorliegende Arbeit werden für die mittelgroßen **Industrieunternehmen** folgende Grenzwerte zugrundegelegt:

Umsatz p.a.: DM 50 Mio. bis zu 500 Mio.
Beschäftigtenzahl: 100 bis zu 2000

⁶⁷ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (1998), S. 3.

2.3.2 Qualitative Unternehmensmerkmale

Im Gegensatz zu den quantitativen Merkmalen charakterisieren die qualitativen Merkmale den Unternehmenstypus. Mit den qualitativen Merkmalen kann nach herrschender Meinung das mittelständische Unternehmen besser beschrieben werden als mit quantitativen Kriterien.⁶⁸

Wesentliche Aspekte für eine qualitative Betrachtung mittelständischer Unternehmen sind in der Abbildung 2-3 dargestellt. Die Inhaberführung wird hier als eines der häufigsten Merkmale mittelständischer Unternehmen angeführt.⁶⁹ Der Unternehmer ist selbständiger Eigentumsunternehmer und entsprechend auch Verantwortungs- und Risikoträger. Eine solche Einheit von mittelständischem Unternehmen und Unternehmer zeigt sich dann:

- in der Einheit von Leitung des Betriebes, Konzentration der Verantwortung und Selbständigkeit der Entscheidung,
- in der Unauflöslichkeit der Verbindung von wirtschaftlicher Existenz des Inhabers und dem wirtschaftlichen Schicksal des Betriebes.⁷⁰

Diese Verflechtung von Betrieb und Inhaber wirkt sich aus:

- in der höheren Unabhängigkeit des Eigentümerunternehmers gegenüber dem Fremdmanager und
- in dem ausgeprägten Streben nach Erhalt der Unabhängigkeit.⁷¹

Das Management von Großunternehmen ist dagegen abhängig und übt seine Unternehmensführung unter Kontrolle der Eigentümer oder anderer Institutionen aus.⁷² Mit der geringen Größe mittelständischer Unternehmen ist oft eine vergleichsweise kleine räumliche und sachliche Angebotspalette verknüpft.⁷³

⁶⁸ Vgl. Freerickes 1998, S. 39.

⁶⁹ Vgl. Hamer 1987, S. 52ff, Gruhler 1984, S. 14f, Bundesministerium für Wirtschaft 1990, S. 1ff, Schlaek 1988, S. 20, Frank 1994, S. 22 und Lubritz 1998, S. 18.

⁷⁰ Vgl. Hamer 1987, S. 52.

⁷¹ Vgl. Frank 1994, S. 23 und Kaufmann 1993, S. 15.

⁷² Vgl. hierzu Hamer 1987, S. 131.

⁷³ Vgl. hierzu Kaufmann 1993, S. 11, Freericks 1998, S. 43 und Hoorn 1979, S. 85.

Abb. 2-3: Qualitative Merkmale mittelständischer Unternehmen

Qualitative Abgrenzungskriterien	Merkmale
Unternehmensführung	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmer ist selbständiger Eigentumsunternehmer • Unternehmer als Verantwortungs- und Risikoträger • Höhere Unabhängigkeiten des Eigentümerunternehmers gegenüber dem Fremdmanager • Zentrale Stellung des Unternehmers im Entscheidungsprozess
Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Wenige Hierarchieebenen • Unternehmen in kaufmännischer und technischer Sicht überschaubar • Eingeschränkte Arbeitsteilung und Delegation von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung • Personenbezogenen Kontakt und kurze direkte Informationswege • Hohe Flexibilität
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Knappes Eigenkapital • Beschränkter Zugang zum Kapitalmarkt • Keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen
Beschaffung, Absatz und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Schwache Position am Beschaffungsmarkt • Kleine räumliche und sachliche Angebotspalette • Einfache Logistikklinien

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Pfohl 1997, S. 199ff., Lin 2000, S. 44 ff., Frank 1994, S. 23 und Hamer 1987, S. 72f.

Im Vergleich zu größeren Unternehmen sind bei MU Produkte, Technologien und Dienstleistungen in der Menge, in der Breite und in Bezug auf den Kundenkreis sowie die geographischen Märkte spezifischer, spezialisierter und weniger diversifiziert. Sie sind in der Regel in Märkten tätig, die entweder ein kleines Volumen oder ein stark differenziertes Bedarfsprofil aufweisen. die durch einen hohen Fragmentierungsgrad des Marktes charakterisiert sind, innerhalb dessen kein Marktteilnehmer über einen besonders hohen Marktanteil verfügt.⁷⁴ Die traditionellen Kernkompetenzen vieler MU liegen im Nischensegment.⁷⁵ *"It is generally accepted that small firms should seek market niches."*⁷⁶

⁷⁴ Vgl. Frank 1994, S. 58 ff.

⁷⁵ Vgl. Haedrich/Holz 1995, S. 2, Sauer 1990, S. 9 ff, Kaufmann 1993, S. 11 und Fiegenbaum/Karnani 1991, S. 102.

⁷⁶ Vgl. Fiegenbaum/Karnani 1991, S. 102.

Die geringe Zahl von Beschäftigten und die vergleichsweise kleine räumliche und sachliche Angebotspalette fordern von MUs eine schnelle Reaktion und eine kundennahe Flexibilität, was folglich zu einer einfachen Organisationsstruktur führt.

2.4 Wettbewerbsvorteile und -nachteile der MU bei der Internationalisierung

Die Stärken der MU lassen sich zuerst aus ihrer einfachen Führungs- und Arbeitsorganisation erklären (vgl. Abb. 2-4). Der Unternehmer ist die zentrale Informations- und Entscheidungsstelle. Daher besitzen MUs eine schnelle Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingungen. Durch die einfache Unternehmensstruktur bzw. kurze direkte Informationswege usw. bedingt sind die Kosten der internen Koordination niedriger als bei Großunternehmen, in denen der Formalisierungsgrad größer und die interne Flexibilität kleiner ist.⁷⁷ Geringere unternehmensinterne Arbeitsteilung in mittelständischen Unternehmen ermöglichen es den Beschäftigten eher, ihren Beitrag zur Gesamtleistung des Unternehmens zu erkennen. Das kann positiv auf die Motivation wirken.⁷⁸

Ein Erfolgsmerkmal vieler mittelständischer Unternehmen ist die Nischenbildung (in spezifischen Marktsegmenten) durch Spezialisierung und gleichzeitig die Wahrung einer kundennahen Flexibilität.⁷⁹ In ihrer Untersuchung haben *Fiegenbaum/Karnani* geschrieben: „... *output flexibility is a source of competitive advantage, especially in industries facing stronger demand fluctuations, higher capital investments, and less profitability.*“⁸⁰

Ein chinesisches Sprichwort sagt: Boote, die klein sind, sind in der guten Lage, schneller ihre Richtung zu ändern (*chuan xiao hao diaotou*).

⁷⁷ Vgl. Freericks 1998, S. 43.

⁷⁸ Vgl. Hamer 1987, S. 163 und Hanke 1992, S. 54ff.

⁷⁹ Vgl. Kaufmann 1993, S. 11. Für MU akzentuiert sich im Bereich der Produktionstechnik die Frage nach spezifischen Vor- und Nachteilen auf das Spannungsverhältnis zwischen Anpassungsfähigkeit und flexibler Verwendbarkeit des Verfahrens einerseits und der Kostendegression durch Massenproduktion andererseits.

⁸⁰ Vgl. Fiegenbaum/Karnani: Output Flexibility - A Competitive Advantage for Small Firms, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, S. 111. Vgl. hier auch Dean/Brown 1998, S. 710ff.

Abb. 2-4: Wettbewerbsvorteile und -nachteile der MU

Wettbewerbsvorteile	Wettbewerbsnachteile
<ul style="list-style-type: none"> ● einfache Organisations-, Führungs- und Arbeitsstrukturen, ● schnelle Entscheidungen und hohe Flexibilität, ● enger Kontakt zu Kunden und Lieferanten, ● schnelle Anpassungsfähigkeit an Marktbedingungen sowie Kundenbedürfnisse ermöglicht Absatzorientierung, ● spezifische Kompetenz durch Spezialprodukte für einen differenzierten Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> ● die Engpässe der Ressourcenausstattung, ● fehlende strategische Linie ● relative mangelnde Auslandserfahrung, ● begrenztere Risikotragfähigkeit, ● mangelnde Informationen über Bedingungen im Gastland ermöglichen keine systematische Marktbearbeitung, ● wenige qualifizierte, ausgebildete Mitarbeiter, ● schwache Verhandlungsposition

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Steiner 1995, S. 60, Rumer 1994, S. 31 ff. und Scharpe 1992, S. 21.

Mittelständische Unternehmen können bereits bei kleineren Aufträgen auf die spezifischen Wünsche eines Kunden eingehen und sich dadurch von den standardisierten Produkten der Großunternehmen abgrenzen.⁸¹ Die höheren Kosten einer solcher Differenzierung ist der Kunde dann bereit zu zahlen, wenn seine Bedürfnisse besser befriedigt werden.⁸² Also haben MUs normalerweise die Fähigkeit zur Ausrichtung der Produktion auf den individuellen Bedarf der Abnehmer, was einen engen Kontakt zum Kunden voraussetzt.⁸³

Die Ressourcenausstattung eines Unternehmens ist ein entscheidender Faktor, der über die Realisierungsmöglichkeit von Handlungsalternativen im Internationalisierungsprozess entscheidet. MU sind durch begrenzte Ressourcen bzw. Fähigkeiten gekennzeichnet. Im Vergleich zu Großunternehmen ist das unmittelbar ausschöpfba-

⁸¹ Vgl. Bülk 1997, S. 52f.

⁸² Vgl. Porter 1992, S. 178 und Backhaus/Büschken/Voeth 1996, S. 160.

⁸³ Vgl. Peters 1987a, S. 38. und Kaufmann 1993, S. 11.

re Potential an Kapital, Personal, Management und Know-how, insbesondere das Integrations- und Akquisitionspotential für fehlende Ressourcen zum internationalen Markteintritt gering. Nach dem Ergebnis der Untersuchung von *Koller et al.*⁸⁴ sind Sprachprobleme, Managementkapazitäten und Kapitalmangel die drei wichtigsten internen Problembereiche der deutschen MU bei der Internationalisierung. Eine mangelnde Auslandserfahrung, das Fehlen von spezialisierten Fachkräften für das Auslandsgeschäft und die Informationsdefizite beim/vorm Markteintritt sind mittelstandstypische Nachteile.⁸⁵

Mittelständische Technologieanbieter können sich zudem gegen den auf den Märkten in den Entwicklungsländern dominierenden Großunternehmen nur durch eine konsequente Spezialisierung ihrer Produktpalette und ihres Dienstleistungsangebots behaupten.⁸⁶ Doch gibt es viele Marktnischen, die interessante Geschäfte gerade für mittelständische Produktionsunternehmen versprechen, sofern sie spezialisierte Produkte herstellen oder in der Lage sind, auf Sonderwünsche der Abnehmer flexibel zu reagieren.

⁸⁴ Vgl. Koller/Raithel/Wagner 1998, S. 194.

⁸⁵ Vgl. Peters 1987b, S. 40; Von solchen Schwierigkeiten seiner Firma bei der Markterschließung des chinesischen Marktes hat Hinterwimmer (1997, S. 98ff.) berichtet.

⁸⁶ Vgl. Menck 1987, S. 124 ff.

3 DAS ZIELLAND VR CHINA --- ZIELLANDBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

3.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Aspekte

3.1.1 Geschichtlicher Überblick

Die Chinesen sehen sich als das Volk mit der am längsten ununterbrochen bis heute bestehenden Hochkultur⁸⁷. Die Ursprünge der chinesischen Zivilisation und Kultur lassen sich bis mindestens ins 5. Jahrtausend v. Chr. zurückverfolgen.

Bis zum 20. Jahrhundert kann die Geschichte Chinas durch die Aufstieg und den Untergang der insgesamt 25 Dynastien charakterisiert werden. Inzwischen sind die Qin Dynastie (221-206 v. Chr.), Han Dynastie (206 v.Chr.-220 n. Chr.) und die Tang Dynastie (618-907) sehr bekannt. Qin Shi Huang, der Erste Kaiser der Qin Dynastie, hat die Große Mauer verbunden „to keep the barbarians out“ und die Vereinheitlichung der chinesischen Schriftzeichen sowie des Systems der Maße und Gewichte geleitet. Während der Han Dynastie hat sich die berühmte Seidenstraße entwickelt. Die Tang Dynastie kann als „golden age“ Chinas in der wirtschaftlichen, kulturellen, technologischen und militärischen Stärke gelten.⁸⁸

„Über den größeren Teil der letzten 2000 Jahren, vom 7. bis ins 17. Jahrhundert, war China die fortgeschrittenste Zivilisation der Welt - politisch, kulturell, wirtschaftlich, technologisch.“⁸⁹ Im 18. Jahrhundert hatten die Europäer China in den Naturwissenschaften und in der Technologie bereits weit überholt. Mit Beginn des 19. Jahrhunderts stürzte dieses große China jäh in abgrundtiefe Armut. Die Kombination von Aufständen und eine Bevölkerungsexplosion im ganzen Land verwandelte China in ein Armenhaus.

⁸⁷ Die hohe Grad von geographischer Isolierung erlaubte es den Chinesen, eine materielle und geistige Kultur auszubilden, deren Stil so unverwechselbar und einmalig war, dass der große französische Sozialhistoriker Fernand Braudel davon sprechen konnte, China sei eventuell die einzige Primärzivilisation (vgl. Hoffmann 2000, S. 1).

⁸⁸ Vgl. Dony 1997, S. 46.

⁸⁹ Lin 2000, S. 109.

1840 erklärte England China den Krieg, um in China den Opiumhandel der britischen East India Company zu ermöglichen, und zwang China im Vertrag von Nanjing, die Häfen an den Südküsten für die Opiumeinfuhren aus Britisch-Indien zu öffnen. Innerhalb eines Jahrhunderts, von 1840-1945, war China in einer sehr schwierigen Lage: Unruhe im Inneren und Invasion von außen.

Die Revolution im Jahr 1911, die von Sun Yatsen⁹⁰ geleitet wurde, führte das Dynastie-System zu Ende. Schon wenige Wochen, nachdem Sun Yatsen zum Präsidenten gewählt war, musste er die Macht an die Militärs abgeben. China ging in diesem Zeitraum in „a prolonged struggle for power among regional warlords“.⁹¹ 1921 wurde eine neue Organisation gegründet: Die Kommunistische Partei Chinas (KPCh).

Am 1. Oktober 1949 proklamierte Mao Zedong, der Vorsitzender der KPCh, die Errichtung der Volksrepublik China. Ein ganz neues Kapitel in der chinesischen Geschichte hatte begonnen. Als die Volksrepublik 1949 gegründet wurde, sahen sich die neuen kommunistischen Herrscher mit unüberwindbar scheinenden Schwierigkeiten konfrontiert, denn Krieg und Bürgerkrieg hatten Chinas wirtschaftliche und menschliche Substanz aufgezehrt. Vom 1950 bis 1957 hat China mit Hilfe der Sowjetunion ca. 700 Großprojekte auf dem Gebiet der Stahl- und Kohleverarbeitung, der Energiewirtschaft, der Maschinenbauindustrie und des Transportwesens aufgebaut, die bis heute die Kernstücke des chinesischen Wirtschaftskörpers geblieben sind. Die letzten 20 Jahre von Maos Herrschaft (von 1957 bis 1976), waren jedoch ein wirtschaftliches Desaster. Die Chinesen gerieten in diesen 20 Jahren in den sog. wichtigen politischen Bewegungen: die „Bewegung gegen die Rechte“ und die „große Sprung nach vorne“ in 50er Jahren sowie die 10 jährige Kulturrevolution seit 1966. Nach dem Tod Mao Zedongs (September 1976) mit dem 3. Plenum des XI. ZK der KPCh vom Dezember 1978 begann die Ära der großen Reform, die China Stück für Stück ins Marktwirtschaftssystem zurückführte.⁹²

⁹⁰ Sun Yatsen (1866-1925) hat die Partei „Guomindang“ (Nationalist Party) gegründet und 1911 als erster Präsident der Republik China (1911-1949) gewählt war.

⁹¹ Vgl. Hoffmann 2000, S. 60 und Dony 1997, S. 47.

⁹² Vgl. Kap. 3.1.2.2

3.1.2 Politische Hindergründe und Wirtschaftssystem

3.1.2.1 Staatsorganisation und Provinzen

Theoretisch stellt der Nationale Volkskongress das oberste Organ der Staatsorganisation dar und bildet Verfassung die Legislative. Alle vier Jahre werden der Staatspräsident und entsprechend die nationale Regierung (unter der Leitung des Ministerpräsidenten) vom Nationale Volkskongress gewählt. Der Staatsrat (The State Council) repräsentiert als höchstes Exekutivorgan der staatlichen Administration die Zentralregierung.

An der Spitze des Staates der VR China steht der Staatspräsident (vom 1993 bis zum 2003 Jiang Zemin, seit 2003 Hu Jintao), der im Wesentlichen repräsentative Aufgaben zu erfüllen hat, sowie der Ministerpräsident (seit 2002 Wen Jiabao). Dem Staatsrat (so lautet die offizielle Bezeichnung der Regierung) gehörten nach einer umfassenden Regierungsumbildung im März 1998 der Ministerpräsident, seine vier jeweils für bestimmte Politikbereiche zuständigen Stellvertreter, fünf über Ressortgrenzen hinweg zuständige Staatsratskommissare sowie 29 Minister in bestimmten Sachressorts an.

Das Regierungs- und Verwaltungssystem der VR China umfasst sechs Hauptebenen:⁹³

- Zentrale: Nationale Führungsorgane von Partei und Staat.
- Provinzebene: 31 Verwaltungseinheiten (vgl. Abb. 3-1), darunter vier regierungsunmittelbare Städte (zhi-xia-shi) (Beijing, Shanghai, Tianjin, Chongqing), 22 Provinzen (sheng) und fünf Autonome Regionen (zizhiqu) (Tibet, Xinjiang, Innere Mongolei, Guangxi, Ningxia).
- Bezirksebene: mehr als 300 Bezirksstädte (dijishi) und Regierungsbezirke (di-qu)
- Kreisebene: mehr als 2.000 Kreise (xian) und kreisgleiche Verwaltungseinheiten.

⁹³ Vgl. auch Heilmann 2000, S. 80.

- Gemeindeebene: mehr als 50.000 Verwaltungseinheiten (Gemeinden/xiang, Ortschaften/zhen und städtische Wohnviertel/jiedao)
- In den rund 1 Million Dörfern sowie in städtischen Straßenzügen wird ein System der begrenzten Selbstverwaltung gewählt.

Abb. 3-1: Städte unter Zentralverwaltung, Provinzen, Autonome Gebiete
(Flächen (Tausend Km²) und Bevölkerung 1999 in Mio.)

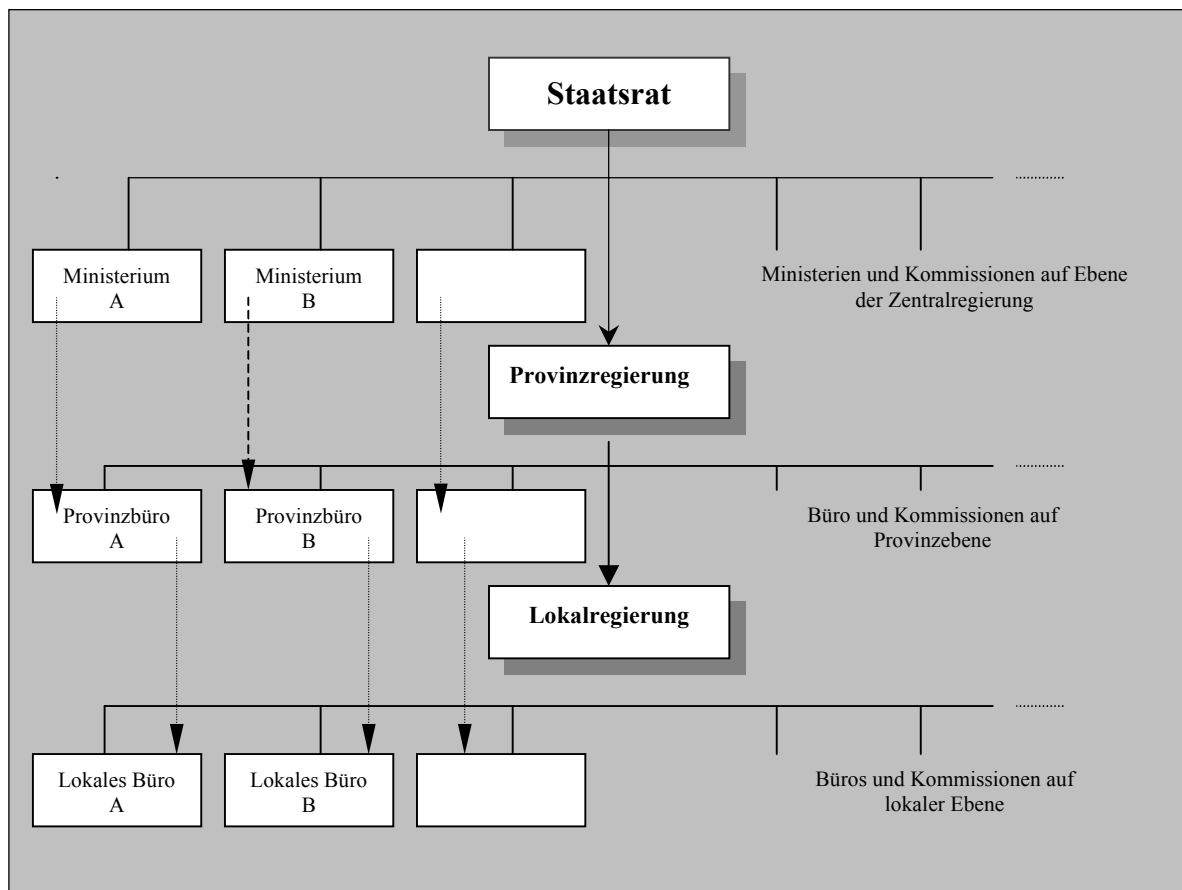
Städte, die der Zentralregierung unterstellt sind			Provinzen			Autonome Gebiete		
	T.Km ²	Mio.		T.Km ²	Mio.		T.Km ²	Mio.
Beijing	1,68	12,57	Hebei	190	66,14	Guangxi	230	47,13
Tianjin	1,10	9,59	Shanxi	150	32,04	Nei Mongol	1100	23,62
Shanghai	5,80	14,74	Liaoning	150	41,71	(Innere M.)		
Chongqing	3,80	30,75	Jilin	180	26,58	Ningxia	66	54,30
			Heilongjiang	460	37,92	Xinjiang	1600	17,74
			Jiangsu	100	72,13	Xizang	1200	2,56
			Zhejiang	100	44,75	(Tibet)		
			Anhui	130	62,37			
			Fujian	120	33,16			
			Jiangxi	160	42,31			
			Shandong	150	88,83			
			Henan	160	93,87			
			Hubei	180	59,38			
			Hunan	210	65,32			
			Guangdong	180	72,76			
			Hainan	34	7,62			
			Sichuan	52	85,85			
			Guizhou	170	37,10			
			Yunnan	380	41,92			
			Shananxi	190	36,18			
			Gansu	390	25,43			
			Qinghai	720	5,10			

(The National Bureau of Statistics of China, www.stats.gov.cn/ndsj/zqni, 2001)

Eine strenge Hierarchie besteht nicht nur unter den Regierungen auf den verschiedenen Verwaltungsebenen, sondern auch unter den Fachkommissionen und Ministerien der Regierungen (siehe Abb. 3-2). Den zentralen staatlichen Kommissionen und Ministerien sind fachlich entsprechende Unterbehörden, sog. Büros, auf Provinzebene unterstellt, die ihrerseits gegenüber Büros auf lokaler Ebene weisungsberechtigt sind.

Wie in den meisten sozialistisch geprägten Ländern besteht auch in der VR China eine enge Verzahnung zwischen den staatlichen Organen und einer Kommunistischen Partei.⁹⁴

Abb. 3-2: Administrative Zuordnung von Ministerien und lokalen Fachbehörden in der VR China



Eigene Darstellung, in Anlehnung an Laaksonen (1988), S. 141.

3.1.2.2 Von der Zentralplanwirtschaft zur Marktwirtschaft

Seit Gründung der VR China wurde das Wirtschaftssystem zweimal grundlegend verändert, d.h. sozialistische Verstaatlichung und zellulare Planwirtschaft (1949-

⁹⁴ Bspw. hat der Staatpräsident Jiang Zemin auch den Parteivorsitz inne. Die am 01.10.1949 von Mao Zedong ausgerufene Volksrepublik China basiert nach der Verfassung von 1982 auf der Führung durch die Kommunistische Partei.

1978) und Transformation⁹⁵ vom Plan zum Markt (seit 1979).⁹⁶ Die VR China hatte als eines der sozialistischen planwirtschaftlichen Länder in den 50er Jahre Struktur bzw. Charakteristika des sowjetischen zentralen Planwirtschaftssystems übernommen, dann dieses aber mehrmals nach eigenen Bedürfnissen korrigiert. In den 50er Jahren waren nach dem Vorbild der Sowjetunion zunächst die Industrie verstaatlicht und die Landwirtschaft kollektiviert, Märkte und Preise weitgehend durch ein Planungssystem ersetzt und eine vom Weltmarkt fast unabhängige Entwicklungsstrategie verfolgt worden.⁹⁷ Das Planungssystem hatte den Markt ersetzt, so dass nicht mehr die Marktnachfrage, sondern die Verwaltung festlegte, was die Unternehmen produzierten. Die Entwicklungsstrategie war primär akkumulationsorientiert und förderte die Investitionsgüterindustrie. Zwischen 1949 und 1978 machte die industrielle Entwicklung Chinas zwar große Fortschritte. Die extensiven Wachstumsstrategien und das administrative Lenkungssystem waren jedoch mit vielfältigen negativen Folgewirkungen wie z. B. disproportionale Industriestruktur, niedrige Effizienz der Staatsunternehmen, Mangel an Konsumgütern usw. verbunden.

Nach dem Tod Mao Zedongs wurde in China unter der Führung von Deng Xiaoping ein Wandel des Wirtschaftssystems durch die Reformpolitik der „Vier Modernisierungen“ und der „Öffnung nach Außen“ eingeleitet. Der Reformprozess, der in der Literatur in vier Reformphase gegliedert ist (vgl. Abb. 3-3), ist als evolutionären Prozess des Wandels der Wirtschaftsordnung zu verstehen.⁹⁸

Mit dem Beschluss der 3. Plenartagung des XI. Zentralkomitees der Kommunistischen Partei Chinas (KPCh) begann 1979 die chinesische Wirtschaftsreform.

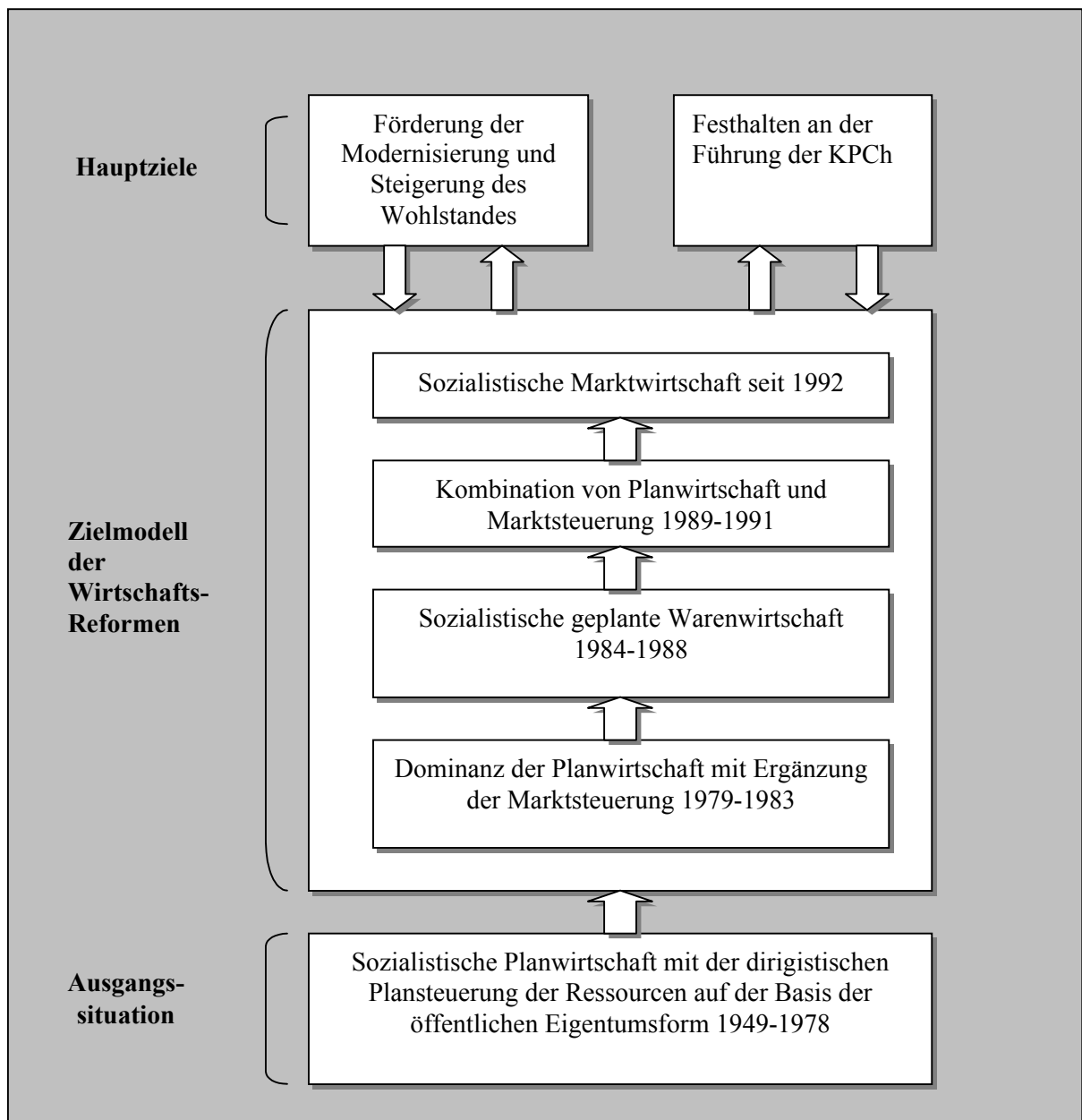
⁹⁵ Bohnet und Ohly haben in einer Literaturstudie (1992, S. 27-50) die neue Entwicklung der Transformationstheorie verfolgt und etwa 70 wissenschaftliche Beiträge aus der ganzen Welt, die zwar nur die Spitze des Eisberges der betreffenden Literatur sind, aber als repräsentativ angesehen werden können, aufgeführt und ausgewertet. Über eine Transformation von Wirtschaftsordnung schlagen Bohnet und Ohly (1992, S. 28-29) folgende umfassendere Definition vor: „Unter einer Transformation von Wirtschaftsordnung soll jede Substitution von - auch einzelnen - ordnungskonstituierenden Merkmalen durch andere verstanden werden, durch die die alte (Teil) Ordnung durch eine neue abgelöst wird. Dabei sollte das Ziel einer vollständigen Transformation hin zur Marktwirtschaft zumindest erkennbar sein.“

⁹⁶ Vgl. Schüller 2000, S. 135.

⁹⁷ Wegen der Wirtschaftsblockade und Sanktionen der westlichen Nationen in den 50er Jahren hatte China nur wenige wirtschaftliche Beziehungen mit einigen sozialistischen Ländern - beispielsweise hatten die USA die VR China zwischen 1950 und 1971 mit einem Handelsembargo belegt. Vgl. hierzu Lin/Cai/Li 1994, S. 20 und Schüller, M. 2000, S. 170 ff.

⁹⁸ Vgl. Yue 1997, S. 68 und Lin/Cai/Li 1994, S. 254.

Abb. 3-3: Multizielsystem der Wirtschaftsreform Chinas



Quelle: Yue 1997, S. 69.

In der ersten Phase der Wirtschaftsreform von 1979 bis 1983 begannen die Reformen schwerpunktmäßig zunächst in der Landwirtschaft und wurden dann über die Industrie auf anderen Wirtschaftsbereiche wie das Finanzwesen und das Bankensystem ausgedehnt. Die Reform wurde aber durch die beschränkte Zulassung von Prei-

sen und Märkten lediglich Anreize zu Effizienzsteigerung im Rahmen einer „geplanten Wirtschaft mit Ergänzung durch Marktregulierung“ gesetzt.⁹⁹

Während die Beschlüsse von 1978 vor allem der Reform der landwirtschaftlichen Bereiche galten, zielte die Wirtschaftsreform mit dem Beschluss des 3. Plenartagung des XII. ZK der KPCh im Jahre 1984 auf die Industrie. Die Zielsetzung der Reform in dieser Phase ist der „Aufbau einer sozialistischen, geplanten Warenwirtschaft“.¹⁰⁰ Die Reformen beschränken sich nicht nur auf die Unternehmen, sondern konzentrieren sich auch auf eine Liberalisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und weitere Öffnung nach Außen bzw. die Reform des Außenhandelssystems¹⁰¹.

Verschiedene neue Maßnahmen wurden nach jeweiligen Schwerpunkten schrittweise in allen Wirtschaftsbereichen eingeführt. Ein Kernelement der Reformen in dieser Phase ist die 1984 eingeleitete Deregulierung der zentralen Preiskontrolle und der Übergang zu einem System von Marktpreisen¹⁰² sowie die Umstellung des chinesischen Währungs- und Wechselkurssystems.

Aufgrund der galoppierenden Inflation nach 1985 und der erheblich zunehmenden Reibungen im Dualsystem wurden von 1989 bis 1991 die reformpolitischen Schwerpunkte auf die Regulierung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts und die Konsolidierung der Volkswirtschaft gelegt.

Nach dreijähriger Verzögerung wurde die Reform im Oktober 1992 auf dem XIV. Parteitag der KPCh auf die Zielsetzung festgelegt: Aufbau einer Sozialistischen Marktwirtschaft.¹⁰³ Der Begriff der „sozialistischen Marktwirtschaft“ ist wie folgt definiert: „Das neue Wirtschaftssystem ist mit dem Grundsystem des Sozialismus Chinas ver-

⁹⁹ Vgl. auch Schüller 2000, S. 141 und Yue 1997, 122 f.

¹⁰⁰ Vgl. Yue 1997, S. 49 und Liu 1988, S. 5. Über die Merkmale solcher „Warenwirtschaft“ vgl. hier Yue 1997, S. 49-50.

¹⁰¹ Vgl. Kap. 3.1.4 und Kap. 3.2.4.

¹⁰² Einerseits wurden die Preise für Industrie-Konsumgüter mit Angebotsüberschuss auf dem Markt freigegeben; andererseits wurde das Doppelgleis-Preissystem dadurch insbesondere im Bereich der Industrie ausgeweitet, dass die staatlichen Unternehmen ihre überplanmäßigen Produkte zu selbstbestimmten Preisen absetzen durften, während die planmäßigen Produkte immer noch zu vom Staat festgelegten (teilweise subventionierten) Preisen verkauft werden mussten.

¹⁰³ Vgl. Jiang, Zemin 1992, S. 2.

bunden, dessen Ziel darin besteht, dass der Markt unter der makroökonomischen Steuerung durch den Staat die fundamentale Rolle für die Verteilung der Ressourcen spielt und dass die wirtschaftlichen Aktivitäten sich den Anforderungen des Wertgesetzes und dem wechselseitigen Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage anpassen.“¹⁰⁴ So wurde die Wirtschaftsreform mit voller Kraft in allen wirtschaftlichen Bereichen durchgesetzt.¹⁰⁵

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass China auf den Weg der Transformation von der Zentralplanwirtschaft zur Marktwirtschaft ist und eine gradualistische Vorgehensweise für die Wirtschaftsreform anwendete. „...*China is, slowly and fitfully, becoming more of a market economy*“.¹⁰⁶

3.1.3 Soziale und wirtschaftliche Entwicklung

Aus historischen und geographischen Gründen entwickelt sich die Wirtschaft in China asymmetrisch. Eine grobe Marktabgrenzung lässt sich anhand des traditionellen Konzepts der „drei Gebiete“ vornehmen, das eine Einteilung in ärmere und reichere Regionen vornimmt. Zu Ostegebiet zählen die reichen Küstenregionen von Heilongjiang im Norden bis Guangdong und der Hainan-Insel im Süden. Das sog. Mittelgebiet erstreckt sich zwischen dem Gelben Fluss und dem Yangtse-Fluss bzw. entlang der beiden Flussläufe. Unter Westgebiet fasst man die rückständigen Provinzen Westchinas zusammen. Dieser Einteilung folgend liegen die attraktiveren Absatzmärkte wegen der besseren Infrastruktur und der höheren Kaufkraft in den industrialisierten Küstenprovinzen, insbesondere in den Großstädten.

Auch sind die ausländischen Investoren nach diesen Küstenprovinzen orientiert. Reale ausländische Investitionen bspw. im Jahr 1999 wurden 87,88% im Osten inves-

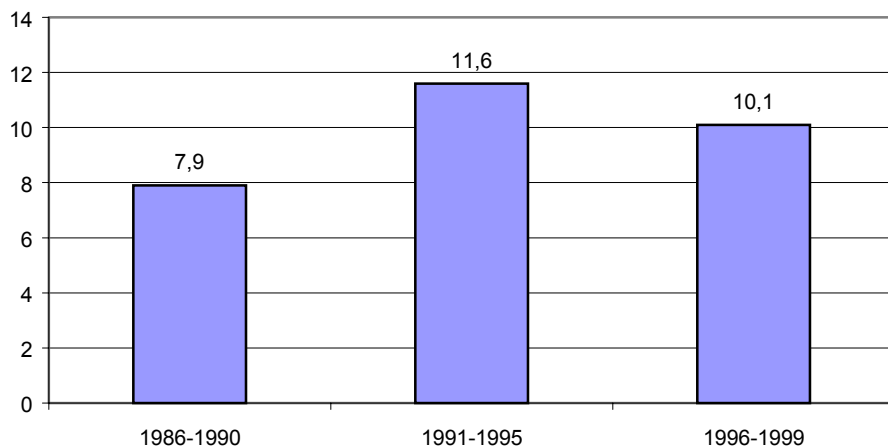
¹⁰⁴ Der chinesische Staatpräsident Jiang Zemin hat bei einer Vortragsveranstaltung 1996 in Bremen den Begriff der „sozialistischen Marktwirtschaft“ so definiert. Vgl. Stehli 1996, S. 7.

¹⁰⁵ Die Privatisierung staatlicher Unternehmen wurde auch als ein Teil des „Aufbaus eines modernen Unternehmenssystems“ thematisiert. Vgl. Liu 2001, S. 150 und Yue 1997, S. 253. Mit der Entwicklung der Reform hat sich das Eigentumssystem der chinesischen Unternehmen deutlich verändert, vgl. Kap. 3.3.3.

¹⁰⁶ Vgl. Clifford/Roberts/Engardio 1997, S. 41f. und Küsell 1998, S. 18.

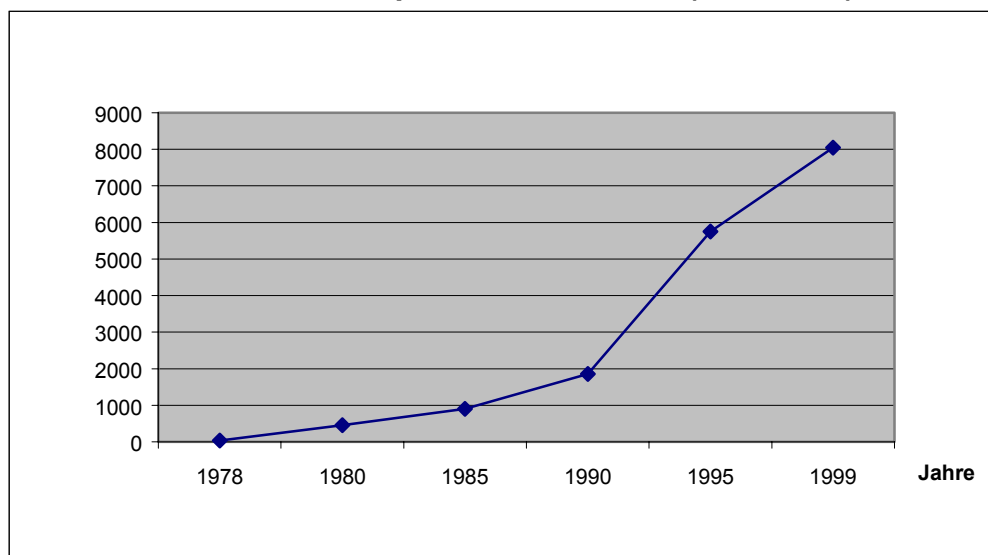
tiert im Mittelgebiet bzw. Westgebiet dagegen nur 9,29% bzw. 2,82%¹⁰⁷. In den vergangenen Jahren hat China weltweit in wirtschaftlicher und politischer Hinsicht zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das durchschnittliche Wirtschaftswachstum betrug in den vergangenen 15 Jahren über 8% (vgl. Abb. 3-4).

Abb. 3-4: Durchschnittliches Wachstum (%) der Bruttoinlandsprodukte



(The National Bureau of Statistics of China, www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2000/Q13c.htm)

Abb. 3-5: Jahresbruttoinlandsproduktion Chinas (Mrd. YMB)

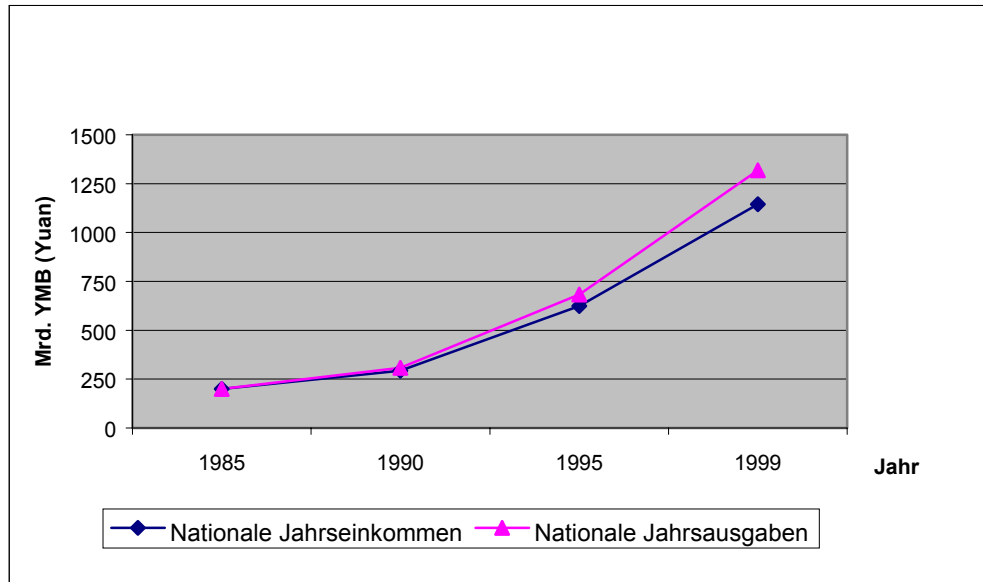


(The National Bureau of Statistics of China, www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2000/Q13c.htm)

¹⁰⁷ Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation, PRC, www.moftec.gov.cn/table/wetj/200-g-22-27.html.

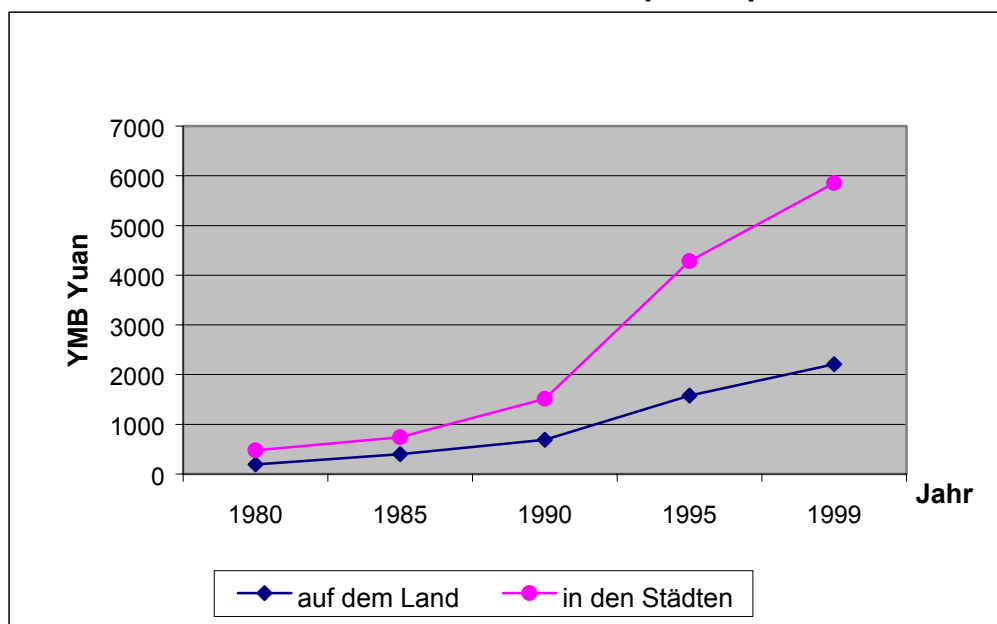
Das Bruttosozialprodukt stieg von 362,4 Mrd. YMB im Jahr 1978 auf 8.042,3 Mrd. YMB im Jahr 1999 (vgl. Abb. 3-5). Gleichzeitig stiegen die finanziellen Jahreseinkommen von 200,48 Mrd. Yuan im Jahr 1985 um 470% auf 1.144,47 Mrd. Yuan im Jahr 1999 (vgl. Abb. 3-6).

Abb. 3-6: Nationale finanzielle Jahreseinkommen und –ausgaben



(The National Bureau of Statistics of China, www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2000/Q13c.htm)

Abb. 3-7: Durchschnittliche Jahreseinkommen pro Kopf



(The National Bureau of Statistics of China, www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2000/Q13c.htm)

Abb. 3-8: Fallstudie über die Entwicklung des Auto-Marktes in China

Case Study: in : *The Wall Street Journal Europe, December 13-15, 2002, A 1, Column One*

FOREIGN AUTO MAKERS ARE RACING TO GET PIECE OF BUSINESS IN CHINA

---- Competition Spawns First Price War as Firms Spend to Offer New Models

---- VW Fights to Hold Its Market Share

by KARBY LEGGETT and TODD ZAUN

SHANGHAI – Foreign auto companies are scrambling to get into the world's fastest-growing major market: China.

After several years of strong growth, China is the world's fourth-largest auto market, behind the U.S., Japan and Germany. It could leap into second place in three years, even if growth continues at just half its current pace. Private citizens have overtaken the government as China's biggest buyers of automobiles this year. Banks have helped pave the way by offering car loans for the first time, and thousands of miles of new roads have given drivers more places to go.

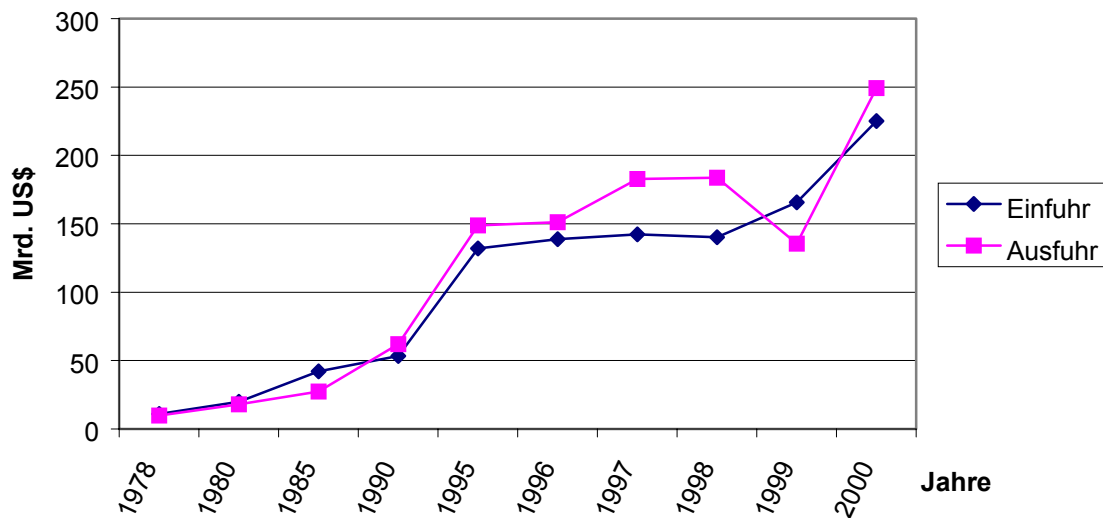
Auto executives predict China will be the biggest source of growth for the world vehicle industry during the next decade. With sales flat or falling in their home markets, big auto companies from the U.S., Europe and Asia say they can't afford to miss out. ...

The Chinese market has been profitable for most foreign auto companies, due to low production costs and relatively high sticker prices. Market leader Volkswagen will generate 15% of its total pretax profit from China this year, according to an estimate by UBS Warburg. Through the end of October, the number of cars, trucks and buses sold in China soared 36% to 2,7 million, compared with the year-earlier period. Car sales were up 55% and are on track to top one million vehicles this year for the first time.

Now auto makers have begun chopping prices, triggering China's first industry-wide price war. ... Volkswagen was one of the first Western auto makers to set up shop in China, in the early 1980s. ... By the late 1980s, VW controlled about 55% of China's passenger-car market. ... Volkswagen, while still the dominant player, was beginning to see its market share erode. The company fought back by pouring \$120 million into a new technology center and launched in early 2000 the Audi A-6 luxury sedan. ... „ The Chinese consumer was becoming more demanding, „ says Michael Wilkes, VW's communication manager in China. ... GM jolted the market when it launched China's first modern economy car in the summer of 2001: the four-door Sail, priced just under \$12, 000, which helped spark the Chinese sales boom. The Sail drew buyers such as Li Wujin, 1 52-year-old former navy officer. Once, Mr. Li only dreamed of owning a car. His small salary and the cost of raising his son left little room for luxuries. Now his son set to graduate from college, and although Mr. Li lives off a pension, he says he can afford a car now that prices have fallen and financing is available. He checked out the Sail on a recent afternoon at a GM dealer-ship in Shanghai. „ I like its interior design,“ Mr. Li said. ... VW expects its sales to top 500, 000 cars for the first time this year, up about 35% from 2001. The German company aims to reach one million sales by 2006. ...

3.1.4 Außenhandel und ausländische Investitionen

Mit der außenwirtschaftlichen Öffnung wurde die Zielsetzung verbunden, das Wirtschaftswachstum und den Strukturwandel zu beschleunigen. Die außenwirtschaftliche Öffnung Chinas wurde in den ersten Jahren regional auf die Sonderwirtschaftszonen und inhaltlich auf exportorientierte Verarbeitungs- und Dienstleistungsaktivitäten beschränkt, um mögliche negative Nebenwirkungen auf die Gesamtwirtschaft zu begrenzen.

Abb. 3-9: Grunddaten zum Außenhandel der VR China

(The National Bureau of Statistics of China, in: www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2001/)

Die chinesische Regierung ging davon aus, dass zunächst die Küstenregion und später die Inlandsregionen ihre komparativen Kostenvorteile, insbesondere niedrige Löhne, zur Integration in die Weltwirtschaft nutzen sollten. Im Außenhandel kam es zunächst zu einer Aufweichung der staatlichen Monopole des Außenhandelsministeriums und einer Zulassung neuer Unternehmen mit Außenhandelsrechten.¹⁰⁸ China muss einen großen Teil seines bisherigen Wirtschaftserfolges auf die außenwirtschaftliche Liberalisierung zurückführen.

Zwischen 1981 und 1999 vergrößerte sich das Außenhandelsvolumen von 44 Milliarden US-\$ auf 360,6 Milliarden US-\$. (vgl. Abb. 3-9).

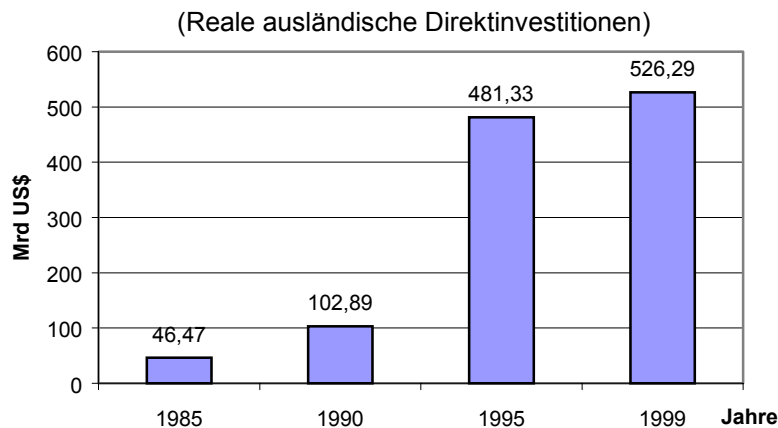
Da die Ausfuhren eine größere Dynamik aufwiesen als die Importe, vergrößerte sich der Außenhandelsüberschuss zwischen 1990 (8,7 Milliarden US-\$) und 1999 (29,2 Milliarden US-\$,) beträchtlich.¹⁰⁹ Industrieprodukte stellen im Jahr 1999 fast 90 Pro-

¹⁰⁸ Vgl. auch Kap. 3.2.3 und Kap. 3.2.4.

¹⁰⁹ Bis zum Ende Oktober 2002 betrug Chinas foreign exchange reserves 265,5 Milliarden US Dollar, rangierte damit an zweite Stelle hinter Japans \$461 Mrd.), vgl. Bartley: Time to Float? in: The Wall Street Journal Europe November 20, 2002, S. 12.

zent der gesamten Exporte; 1981 betrug ihr Anteil erst 53 Prozent. Obwohl sich die Ausfuhren nach wie vor überwiegend aus arbeitsintensiven Produkten zusammensetzen, hat sich in den letzten Jahren der Anteil kapital- und technologieintensiver Produkte deutlich erhöht. Im Jahr 2001 betrug beispielsweise der Anteil von Mechanische und elektronische Produkte am Gesamtexport 44,6%, was absolut einem Wert von 118,8 Mrd. US\$ entspricht.¹¹⁰

Abb. 3-10: Entwicklung der ausländischen Investitionen in der VR China



(The National Bureau of Statistics of China, www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2000)

Mit der Importlenkung und Exportförderung¹¹¹ und anderen Maßnahmen¹¹² war der Anstieg des chinesischen Außenhandels vor allem ab Mitte der 80er Jahre besonders schnell. Im Gegensatz zu seinen asiatischen Nachbarländern hat China zu Beginn der Asienkrise und bis Ende 2001 keine Abwertung durchgeführt. Im Jahre 2001 ist die VR China wieder der WTO beigetreten. Sie ist auch Mitglied in internationalen Organisationen wie der UNO und den meisten ihrer Unterorganisationen, der Weltbank, dem Internationalen Währungsfond (IWF), der Asian Development Bank (ADB). China hat zahlreiche bilaterale Abkommen unterzeichnet und ist diversen internationalen Abkommen beigetreten. Der Zustrom von ausländischen Investitionen

¹¹⁰ National Bureau of Statistics of China, www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2001.

¹¹¹ Hier hat z. B. der Staatsrat 1984 zwei Maßnahmen verabschiedet, durch die der zollfreie Import von Zwischenprodukten und Rohstoffen für die Nutzung in der Exportindustrie erlaubt wurde. Vgl. hierzu auch Kap. 3.2.3 und 3.2.4.

¹¹² Hier bspw. durch die vielen kleinen Abwertungsschritte des RMB gegenüber dem US\$ (vgl. auch Trommsdorff/Wilpert u.a. 1991, S. 18 ff. und Schüller 2000, S. 177.) Zwischen 1980 und 1994 sank der Außenwert der chinesischen Währung um 73 Prozent.

ist von herausragender Bedeutung für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Chinas. Das Gesamtvolumen realer ausländischer Direktinvestitionen im Zeitraum von 1979 bis 1999 betrug ca. 526 Mrd. US\$ (vgl. Abb. 3-10). Über 300.000 Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung sind in der VR China etabliert.¹¹³

3.2 Derzeitiger Rechtsrahmen für Markteintrittsstrategien in der VR China

Da der Hintergrund des Markteintritts in der Arbeit der Ländermarkt China ist, sind daher die derzeitigen Rechtsrahmenbedingungen, die in einem bestimmten Zeitraum doch relativ konstant sind, für die Wahl der Markteintrittsstrategien grundsätzlich festzustellen. Ein erheblicher Einfluss der Wahl der Markteintrittsstrategien geht noch vom Zielland, also von China aus. Dieses kann durch staatliche Regelungen, Import- und Exportvorschriften, Zoll- und Steuererleichterungen sowie Subventionen die Entscheidung der Wahl der Markteintrittsstrategien beeinflussen, weil bestimmte Alternativen durch staatliche Einflussnahme aus dem Entscheidungsfeld ausgeschlossen oder unattraktiv werden.¹¹⁴ Im folgenden Abschnitt werden landbezogene Rechtsrahmen in der VR China dargestellt.

3.2.1 Rechtlich zulässige Markteintrittsformen

Um für ausländische Investoren attraktivere Bedingungen zu schaffen, als sie den rein chinesischen Unternehmen zur Verfügung stehen, gestaltete China sein Rechtssystem dualistisch: Parallel zu - und häufig noch vor - dem Erlass binnenwirtschaftlicher Vorschriften wurden in zahlreichen Fällen für den Außenwirtschaftsbereich national und regional Sondergesetze mit Präferenzbedingungen erlassen, die sich zunehmend an international üblichen Maßstäben orientieren.

- Equity Joint Venture

Als Meilenstein gilt das Equity-Joint-Venture-Gesetz, das 1979 erlassen wurde und die Durchführungsbestimmungen von 1982. Im April 1990 wurde die revidierte Fas-

¹¹³ Vgl. Liu 2000, S. 1, Yue 1997, S. 160 ff. und China Statistical Yearbook 2000, S. 579.

¹¹⁴ Nach Root (1994, S. 29) zählen die hier dargestellten Rechtsrahmen zu den „External Factors“ der Wahl der Markteintrittsstrategien. Hierzu vgl. auch Dony 1995, S. 85, Kutschker (Hrsg.) 1997, S. 65 und Müller-Stewens/Lechner 1997, S. 234.

sung des Equity-Joint-Venture-Gesetzes erlassen.¹¹⁵ Ein Equity Joint Venture (kurz: EJV; chin.: hezi jingying qiye) ist ein Gemeinschaftsunternehmen mit chinesisch-ausländischer Kapitalbeteiligung. Es ist eine juristische Person chinesischen Rechts, der Haftung auf das Unternehmensvermögen und die Haftung der Gesellschafter auf die Einbringung ihrer Stammeinlage beschränkt ist. Diese Rechtsform ist mit einer deutschen GmbH vergleichbar. Der Joint Venture Vertrag ist das wichtigste Dokument zur Regelung der Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern. Das Außenwirtschaftsministerium hat hierzu einen Muster-Joint-Venture-Vertrag herausgegeben.¹¹⁶ Der Unternehmensgewinn muss zwischen den ausländischen und den chinesischen Partnern streng nach der jeweiligen Höhe der Kapitaleinlage verteilt werden.

Nach dem Equity-Joint-Venture-Gesetz der VR China kann das Stammkapital („registered capital“) durch Sacheinlagen oder Bareinlagen erbracht werden. Der ausländische Partner muss mindestens 25 Prozent des Stammkapitals übernehmen. Die chinesischen Unternehmen wollen in erster Linie ihre Wettbewerbsfähigkeit mit westlicher Technologie und Management verbessern und den wirksamsten Transfer von Kapital sowie Devisen realisieren.¹¹⁷ In einem chinesisch-ausländischen Joint Venture wird typischerweise der chinesische Partner Landnutzungsrechte und existierende Fabrikgebäude als Sacheinlagen in die Joint Venture Gemeinschaft einbringen. Der ausländische Partner wird Bareinlagen bzw. Sacheinlagen (Produktionsanlagen) leisten. Häufig ziehen deutschen Unternehmen eindeutig klare Mehrheitsbeteiligungen bei ihren Auslandstöchtern vor, um größeren Einfluss auf das Management der Joint-Venture-Gesellschaft zu erhalten.¹¹⁸

- Contractual Joint Venture

1988 wurde das Gesetz über die chinesisch-ausländischen kooperativen oder vertraglichen Gemeinschaftsunternehmen (Cooperative Joint Venture oder Contractual Joint Venture, kurz: CJV; chin.: hezuo jingying qiye) erlassen. Die Durchführungsbe-

¹¹⁵ Vgl. The People`s Daily Press 1996.

¹¹⁶ Auf Englisch.

¹¹⁷ Vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 96 und Kutschker 1997, S. 71.

¹¹⁸ Vgl. auch Teich/Lungerhausen 1995, S. 128 und Kutschker 1997, S. 68.

stimmungen über das Cooperative-Joint-Venture-Gesetz sind 1995 ergangen. Der entscheidende Unterschied zwischen Equity Joint Venture und Kooperative Joint Venture liegt darin, dass im Cooperative Joint Venture Gewinne und Verlust nicht nach der Höhe der jeweiligen Kapitaleinlage verteilt werden müssen. Wie bei den Equity Joint Venture ist auch bei den vertraglichen bzw. kooperativen Gemeinschaftsunternehmen das Verhältnis zwischen Eigenkapital und Fremdkapital durch eine offiziell verkündete Richtlinien zur Sicherung des Kapitalerhalts geregelt. Andere Kooperationsformen¹¹⁹ wie z.B. das Gemeinsame (Anlagen-) Bauprojekt (cooperative construction) und Koproduktion (cooperative production /coproduction) sind die Varianten des Cooperative (Contractual) Joint Venture, bei dem keine juristisch selbständige Person gegründet werden muss.

- Repräsentanzen

Seit 1980 sind Repräsentanzen (chin: daibiao jigou) der ausländischen Unternehmen in der VR China, die in China nicht selbst Geschäfte (d.h. Rechtsgeschäften mit Gewinnziel) abschließen dürfen, erlaubt. Dennoch übernehmen die Repräsentanzen sämtliche Vermarktungs- und Vertriebsaufgaben, die bei den China-Aktivitäten ausländischer Unternehmen anfallen.¹²⁰ Die Vorschriften über die Gründung einer Repräsentanz in China lassen nur die Anbahnung und Vermittlung von Kontakten mit allen Anspruchsgruppen in China, insbesondere mit den Behörden, die Erstellung von Marktstudien und die allgemeine Sammlung von Informationen als Geschäftszweck zu, also als Vertretung.¹²¹ Mit einer erfolgreichen Repräsentanz vor Ort steht für viele Mittelständler die logische Frage nach einer eigenen Produktion vor Ort an. Mit der Repräsentanz hat man eine funktionierende Absatzstruktur. Somit erbringen die Repräsentanzen in China nicht nur Teilleistungen im Rahmen des Exports, sondern stellen eine eigenständige Markteintrittsstrategie dar. Die Gründung einer eigenen Repräsentanz kommt für einen Mittelständler dann in Frage, wenn er den chinesischen Markt ohne die Einschaltung eines Agenten erschließen kann oder wenn der Umsatz über den Agenten ihm eine finanzielle Basis für die Gründung eines eigenen Stütz-

¹¹⁹ Vgl. Chu 1987.

¹²⁰ Vgl. hierzu Kutschker 1997, S. 66, Horsley/Sullivan 1995, S. 10, Hilger 2001, S. 170 und Sommer 2001, S. 3.

¹²¹ Vgl. hierzu Sommer 2001, S. 5. und Hilger 2001, S. 171.

punktes erlaubt.¹²² Da der Kapitaltransfer für eine Repräsentanz begrenzt ist und eine Repräsentanz Geschäfte mit Gewinnziel in China nicht selbst abschließen darf, fallen die Repräsentanzen jedoch nicht in den Bereich der Direktinvestitionen¹²³.

Der Genehmigungsprozess für die Zulassung einer Repräsentanz wird normalerweise einen bis drei Monaten dauern; die Zulassung erfolgt auf drei Jahre und wird jährlich erneuert. Bei Ablauf der Drei-Jahres-Frist ist eine Verlängerung meist problemlos möglich.

- 100%-Töchter

Die Gründung 100%-Töchter der ausländischen Unternehmen (Wholly Foreign Owned Enterprise, kurz: WFOE; chin.: waizi qiye) ist auch seit 1986 erlaubt, aber die Durchführungsbestimmungen wurden erst im Dezember 1990 erlassen. Nach diesem Gesetz ist das WFOE regelmäßig eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, jedoch kann ihr mit behördlicher Genehmigung eine andere Haftungsform gegeben werden. Solche 100%-Tochtergesellschaften bedeuten zwar einerseits einen Verzicht auf die vielfältigen Beziehungen eines chinesischen Partners zum Umfeld des Unternehmens, aber andererseits ermöglichen sie eine vollständige Kontrolle über die Geschäftsführung.

Die chinesische Regierung räumte den Joint Venture lange Zeit eine Vorrangstellung ein, um technisches Know-how und Managementenerfahrung der westlichen Unternehmen über den chinesischen Joint Venture Partner zu gewährleisten. Im Vergleich zu dem Joint Venture unterliegen daher Gründung und Betrieb eines 100%-igen Tochterunternehmens viel strengeren Einschränkungen. Nach dem WFOE-Gesetz ist ein WFOE nur dann erlaubt, wenn dieses einen Beitrag zur Entwicklung der chinesischen Wirtschaft leistet, außerordentliche wirtschaftliche Erfolge verspricht und entweder

- moderne Technologien, Maschinen und Ausrüstungen einsetzt, mit deren Hilfe Rohstoffe und Energie eingespart, bestehende Produkte verbessert, neue Produkte entwickelt bzw. bisherige Importe reduziert werden können, oder

¹²² In Anlehnung an Sommer 2001, S. 4.

¹²³ Vgl. Hilger 2001, S. 170 und Kutschker 1997, S. 66.

- mindestens 50% des Jahresumsatzes über Exporte erwirtschaftet und die hierbei erzielten Deviseneinnahmen mindestens den getätigten Devisenausgaben entsprechen.¹²⁴

Nach statistischen Angaben sind zwar 100%ige Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen bereits seit 1986 eingeschränkt zugelassen, wurden aber erst nach dem Erlass des Company Law¹²⁵ im Jahre 1994 und der vorläufigen Richtlinien zur Lenkung ausländischer Investitionen vom Juni 1995 eine echte Alternative für ausländische Investoren. Das 100%igen Unternehmen muss nicht mehr 50% des Jahresumsatzes über Exporte zu erwirtschaften gemäß der im Oktober 2000 erlassenen revidierten Fassung des WFOE Gesetzes. Diese Gesellschaften sind inzwischen weit verbreitet und zunehmend die bevorzugte Rechtsform für operative Niederlassungen.¹²⁶

- Lizenzen

Lizenzen gehören mit zu den bedeutendsten Formen der internationalen Unternehmenskooperation. Sie spielen im Chinageschäft auch wichtige Rolle. Grundlage einer Lizenz ist die Existenz eines gesetzlichen Schutzrechtes für bestimmte Fähigkeiten, Kenntnisse oder namentliche Beziehungen von Produkten (Patent, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster oder Warenzeichen) oder die Verfügbarkeit von zwar nicht durch Patente o.ä. geschütztes, aber dennoch nur einem Unternehmen zugänglichen (geheimen) Know-how.¹²⁷ Die Lizenzen fallen in China in den Bereich der Technologie-Importverträge, dem außerdem Know-how-Vergaben und Abkommen über technische Dienstleistungen angehören.¹²⁸ Neben dem Außenwirtschaftsvertragsgesetz liefern die „Bestimmungen der VR China über die Verwaltung von Technologie-Importverträgen“ (vom 24.5.1985) sowie die zugehörigen Ausführungsregelungen

¹²⁴Vgl. Hilger 2001, S. 184, Wolff 1995, S. 57f, Teich/Lungershausen 1995, S. 125, Trommsdorff/Wilpert 1991, S. 99f. und Geissbauer 1996, S. 112.

¹²⁵ Erst am 1.7.1994 ist ein allgemeines Gesellschaftsgesetz in Kraft getreten.

¹²⁶ Nach den statistischen Angaben der DG Bank würden 60 Prozent aller befragten mittelständischen Unternehmen ein WFOE gründen, wenn sie heute die Wahl hätten (vgl. DG Bank 1999, S. 13f.), vgl. auch Hilger 2001, S. 183 und Bohnet 1996, S. 150.

¹²⁷ Vgl. Rath 1990, S. 41.

¹²⁸ Vgl. Hilger 2001, S. 172.

(vom 20.10.1988) die Basis für die sämtlichen Technologie-Importverträge.¹²⁹ Diese Markteintrittsform erscheint aus heutiger Sicht nicht mehr so vorteilhaft, denn ausländische Unternehmen züchten sich auf diese Art quasi chinesische Konkurrenz heran.¹³⁰

- Andere Markteintrittsformen:

- 1) Aktiengesellschaften

Mit der Entwicklung der Wirtschaftsreform ist es für ausländische Investoren sogar möglich geworden, Aktiengesellschaften in China zu gründen. Aber die Gründer von Aktiengesellschaften müssen chinesische Körperschaften sein, wobei Joint Venture mit ausländischer Beteiligung und WFOE sich zwar als Gründer beteiligen können, zwei Drittel der Gründer jedoch Inländer sein müssen. Nach dem neuen Gesellschaftsrecht haben die von der Aktiengesellschaft verfassten Organe - Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand - hinsichtlich ihrer Funktionen eine ähnliche Verteilung wie im westlichen Aktienrecht.¹³¹

- 2) BOT-Projekte

Die BOT-Projekte („build, operate, transfer“) sind in erster Linie für Infrastrukturvorhaben gedacht. Diese Projekte können Charakteristika einer schlüsselfertigen Anlage aufweisen, wenn das internationale Unternehmen bspw. Komponenten für das Kraftwerk nach China liefert.¹³² Auftragsfertigung, Verarbeitungs-, Veredelungs- und Montageverträge erlauben der chinesischen Seite den devisensparenden Erwerb von Technologie und Know-how. Solche Kooperationsformen sind als Sonderform des Joint Venture zu verstehen.

¹²⁹ Vgl. Bülk 1997, S. 185f, Wloff 1995, S. 74f. und Hilger 2001, S. 172f.

¹³⁰ Vgl. Eckstein 1997, S. 219. Lizenzvergabe bedeutet aber mehr als nur einen Verzicht durch den Eigner des Immaterialgutes, sondern im positiven Sinne liegt der Zweck der Lizenz darin, dem Lizenznehmer Kenntnisse über die Benutzung des Lizenzgegenstandes zu verschaffen (vgl. Brook 1985, S. 91 und Rath 1990, S. 42). Bei der Vertragsende gehen alle transferierten Rechte automatisch an den Lizenznehmer über.

¹³¹ Vgl. Kutschker 1997, S 67.

¹³² Vgl. Gutowski/Tang 1998, S. 19. Unter dem Verkauf einer schlüsselfertigen Anlage („turnkey project“ wird die Erstellung einer kompletten, d.h. produktionsfähigen Fabrikationsanlage durch einen einzigen verantwortlichen Anbieter verstanden (vgl. Rath 1990, S. 49).

Seit 1993 ist es auch möglich, eine sog. Holding-Gesellschaft in der VR China zu gründen. Dies genehmigen die chinesischen Behörden insbesondere dann, wenn der internationale Antragsteller bis dato

- mindestens zehn Investitionsprojekte mit einer Kapitaleinlage von wenigstens 30 Mio. US-\$ in der Volksrepublik realisiert hat oder
- neben drei genehmigten Investitionsprojekten in einer Höhe von wenigstens 10 Mio. US-\$ über ein weltweites Anlagevermögen von mindestens 400 Mio. US-\$ verfügt.¹³³

Die Holding-Gesellschaften sind befugt, Beschaffungs-, Produktions- und Absatzaufgaben für die einzelnen Betriebsstätten des Investors zu übernehmen; sie dürfen aber nicht im Bereich des Außen- oder Binnenhandels tätig werden. Aufgrund ihrer bislang geringen Verbreitung und der begrenzten Ressourcen der mittelständischen Unternehmen finden sie im Folgenden jedoch keine gesonderte Berücksichtigung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das chinesische Recht für ausländische Investoren zwei Grundmodelle zur Verfügung stellt: das Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE) oder das Joint Venture. In der Realität nehmen diese Rechtsformen von Wholly Foreign-Owned Enterprises und Joint Venture eine dominierende Stellung in den ausländischen Direktinvestitionen in VR China ein. Die von der *DG Bank*¹³⁴ durchgeführte Untersuchung über die Tätigkeiten der deutschen mittelständischen Unternehmen in der VR China zeigt, dass die von den befragten Mittelständler ausgewählte Rechtsform WFOE, Joint Venture, Repräsentanz sonstige jeweils so einnimmt: 24% (WFOE), 35% (Joint Venture), 36% (Repräsentanz) und 5% (sonstige).

3.2.2 Investitionsrichtlinien für ausländische Unternehmen

Zur Lenkung ausländischer Investitionen, um die Steuerung ausländischer Investitionen mit der Planung der sozialen-wirtschaftlichen Entwicklung der VR China in Übereinstimmung bringen zu können, hat die chinesische Regierung am 20. 06. 1995 die

¹³³ Vgl. Hilger 2001, S. 186.

¹³⁴ Vgl. DG Bank 1999, S. 13.

vorläufigen Richtlinien zur Lenkung ausländischer Investitionen („Interim Provisions on Guiding the Direction of Foreign Investment“) erlassen.

Zur Anwendung kommen die Vorschriften bei allen ausländischen Investitionsformen, d.h. der in Abschnitt 3.2.1 dargestellten zulässigen Markteintrittsformen. In diesen Richtlinien wird einerseits in den §§ 4 detailliert nach erwünschten, gestatteten, beschränkten und verbotenen Projekten je nach Wirtschaftszweig und Technologie unterschieden und andererseits festgelegt, bei welchen Investitionen nur Joint Venture oder Mehrheitsbeteiligungen des chinesischen Unternehmens vorgeschrieben sind.

3.2.2.1 Erwünschte Projekte

Nach dem Bedarf der sozialen-wirtschaftlichen Entwicklung in der VR China sind folgende Investitionsprojekte erwünscht:

- „Projects applying new agricultural technology, for comprehensive agricultural development, and for development of energy, communications or industry of key raw materials;
- Projects employing new high technology and advanced technology which can improve performance of products, conserve energy and raw materials, increase techno-economic efficiency of enterprises, or manufacture new equipment or new materials that meet the demands of the market, while the domestic production capacity is deficient;
- Projects that meet the demands of the international market, that can promote the quality of products, open up new markets, expand overseas sales, and increase exportation;
- Projects adopting new technology and equipment for comprehensive utilization of resources and renewable resources, and for prevention of environmental pollution;
- Projects that can make full use of the superiority in the human and natural resources in the mid-west regions and that are in conformity with the industrial policies of the State; or

- Other projects that are encouraged by laws and administrative regulations of the State.¹³⁵

Folgende Investitionsprojekte sind z. B. in der VR China erwünscht: Entwicklung und Herstellung von hohe Leistungsdünger, die Entwicklung neuer Ernten mit sehr guter Qualität und hohem Ertrag, wie zum Beispiel Zucker-Ernten, Obst-Bäume, Gemüse, Blumen usw., Herstellung neuer technischer Maschinen für wassersparende Bewässerung, Entwicklung und Herstellung der Formen für nichtmetallische Produkte, spezielle Textilien für industrielle Anwendungen, „design and manufacture of new mechanical equipment for highways and ports“, etc..

Für die erwünschten ausländischen Investitionsprojekte gibt es politische Priorität, Förderung und steuerliche Anreize. Die staatliche Verwaltung fördert Joint Venture, die einen Transfer moderner Technologie versprechen, durch steuerliche und logistische Vergünstigungen, da Chinas Hochtechnologie-Sektor noch in den Kinderschuhen steckt.

3.2.2.2 Beschränkte Investitionsprojekte

Den Bestimmungen gemäß sind folgende ausländische Investitionsprojekte beschränkt:

- „Projects involving technology that has been developed in or has been introduced into the country, and the production capacity can already meet the demands of the domestic market;¹³⁶
- Projects in industries designated by the State as pilot industries to absorb foreign investment or as industries wherein monopoly of sales is practiced;¹³⁷
- Projects for exploring or mining rare or precious mineral resources;
- Projects involving industries that call for the State’s overall planning; or

¹³⁵ Vgl. Der Staatsrat der VR China 1995: „Interim provisions on Guidung the Direction of Foreign Investment“, Article 5.

¹³⁶ Hier zum Beispiel Produktion der Waschmaschinen, Kühlschränke und Gefriergeräte. Gemäß dem §11 der Bestimmungen können Projekte, die auf den Bereich der beschränkten (A) fallen, als gestattete Projekte behandelt werden, wenn bei solchen Projekten mehr als 70% des Jahresumsatzes über Export erwirtschaftet werden.

¹³⁷ Hier zum Beispiel Bank, Finanzierungsgesellschaft, Versicherung, Lufttransport, etc.

- Other projects that are restricted by laws and administrative regulations of the State.“

3.2.2.3 Verbotene Projekte

Diesen Regelungen zufolge erhalten ausländische Investitionsprojekte keine Zulassung, falls sie

- die staatliche Sicherheit oder die gesellschaftlichen und öffentlichen Interessen gefährden,
- die Umwelt verschmutzen oder die Naturressourcen in Gefahr bringen oder die menschliche Gesundheit beeinträchtigen
- große Flächen von Ackerland in Besitz nehmen, so dass es unvorteilhaft für den Schutz und die Entwicklung der Landressourcen ist,
- Produkte mit einzigartiger Kunstfertigkeit oder Technologie aus China herstellen oder
- gegen geltendes chinesisches Recht verstoßen.

Investitionsprojekte für die Errichtung und den Betrieb des Stromversorgungsnetzes, Emailherstellung und das traditionelle chinesische Medikament sind hier bspw. verboten.

Am 22. Juni 2000 erließen die staatliche Wirtschafts- und Handelskommission, die staatliche Planungskommission und das Ministerium für Außenhandel und Wirtschaftliche Zusammenarbeit den „Catalogue of Advantageous Foreign Investment Industries in Central and Western China“ - ein spezieller Lenkungkatalog für ausländische Investitionen in Zentral- und Westchina.

3.2.3 Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse

Von der VR China werden gegenwärtig noch relativ hohe Zölle auf Importwaren erhoben. Im Zuge der Bemühungen der chinesischen Regierung um Beitritt zur WTO wurden die Zölle sukzessive abgebaut.¹³⁸ „According to Chinese law, goods can be imported only with the help of a Chinese Company which has a business license al-

¹³⁸ Vgl. RKW 1994, S. 29.

*lowing it to do so.*¹³⁹ In den letzten Jahren führte China zur technischen Modernisierung insbesondere Maschinen und Anlagen ein.

1. Chinas Importlenkung

Die wichtigsten Motive, die das Importprofil in China stark beeinflussen, sind:

- Versorgungspolitik: Präferenz für den Import der Technologien bzw. Anlagen für die Versorgung der wichtigen Stoffe bzw. Energien (z.B. Trinkwasser, Strom und Gas usw.)
- Entwicklungsstrategien, wobei der Infant-Industry-Schutz, also das Lernen hinter Zollmauern. Durchschnittlicher Zolltarif von 22% bis zum 17%, Industrial Tariff rates reduced from 24.6% to 9.4% by 2005. Tariffs on computer, telecom gear cut to zero. Industriehersteller können in 3 Jahren direkt exportieren und Kundendienst- und Serviceorganisation werden auch erlaubt.
- Industriepolitik, d.h. zur Unterstützung einzelner Branchen: z.B. durch Einfuhrerleichterungen für wichtige Rohstoffe oder Zollbefreiungen von Zulieferungen für exportorientierte Fertigung;
- Handelsbilanztechnik bzw. Devisenbilanztechnik: die chinesische Regierung fördert die Projekte, die chinesische Devisenreserven durch Export und Imports substitutionen zu schonen bzw. zu mehren,¹⁴⁰ auch zum Ausgleich von Import- und Exportvolumina, etwa durch Regulierung des Imports von „Luxusgütern“ und
- Systembedingungen, d.h. ein Relikt der (außen-)wirtschaftlichen Detail-Planordnung.¹⁴¹

Hebel der Importsteuerung sind tarifäre und nicht-tarifäre Maßnahmen:

Die zum Teil noch prohibitiv hohen Einfuhrzollsätze:

- The general level of import duties was 42% in 1990, 35.9% in 1995, and 23% in 1996. This level shall be lowered from 22% in 1999 to 17% by 2005.
- China hat eine sehr differenzierte Zollstruktur, wobei die Einnahmenerzielung allerdings in einem auffälligen Gegensatz zum technischen Aufwand steht.

¹³⁹ Wall 1996, S. 4 f.

¹⁴⁰ Die Vorschriften über Imports substitutionen der Joint Venture wurden im Oktober 1987 von der staatlichen Planungskommission erlassen.

¹⁴¹ Vgl. Bass 1996, S. 74

2. nicht-tarifäre Maßnahmen:

- Die Imperativplanung, derzeit noch für manche Produkte, die für die Gesellschaft sehr essentiell sind (z.B. Getreide, Düngemittel, Kupfer).
- Quoten und Lizenzen, insbesondere dort, wo die planwirtschaftlichen Lenkungsmechanismen noch vorherrschend sind und/oder der Schutz der heimischen Industrie garantiert werden soll. Um die geplanten Einfuhrschwerpunkte sicherzustellen, müssen die chinesischen Behörden jedem Exportgeschäft zustimmen; Außerdem sind Exporte nur dann möglich, wenn der chinesische Handelspartner über eine Einfuhrberechtigung und ggf. über eine Einfuhrquote verfügt.¹⁴² Obwohl die Marktöffnung mit dem WTO-Beitritt weiter forciert wird, bleibt der Import insbesondere von elektrischen und elektronischen Produkten, Telekommunikationsgeräten, Medizinprodukten und technischen Anlagen wie Kesseln, Druckgefäßen und Sicherheitsarmaturen mit einer Reihe von komplizierten Zulassungs- und Zertifizierungsprozeduren verbunden.¹⁴³
- (Qualitäts-)Inspektionen für eine Vielzahl von Produkten. Seit 1990 unterliegen 38 verschiedene Warengruppen im Bereich der elektrischen und elektronischen Produkte dem chinesischen Safety License System. Geräte und Komponenten brauchen für ihre Marktzulassung das Prüfzeichen des China Commodity Inspection Bureau (CCIB) und/oder der China Commission for Conformity Certification of Electrical Equipment (CCEE). Unverkennbar ist der Trend, sowohl die zu prüfenden Warengruppen als auch die Qualität der Prüfungen auszuweiten. Anfang 2000 veröffentlichte das China State Bureau of Technical Supervision (CSBTS) eine zusätzliche Liste mit elektrischen und elektronischen Produkten, die ab Juni 2000 eines CCEE-Prüfungszeichens bedürfen. Für die Prüfung und Zertifizierung müssen Importeure mit Bearbeitungszeiten von mindestens je einem Monat rechnen. Die Gesamtdauer des gesamten Zulassungsprozesses hängt jedoch wesentlich vom Zeitpunkt der erforderlichen Besichtigung der Fertigungsstätten und der Laborprüfungen durch CCIB-Inspektionen ab.¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. Geissbauer 1996, S. 59 und Hilger 2001, S. 170.

¹⁴³ Vgl. Neumann 2000, S: 16.

¹⁴⁴ Das chinesische Normensystem basiert auf ISO 9000 und eine im 1992 erlassende entsprechende Normenreihe GB/T 19000, aber gesondert zu betrachten und - oft vertraglich vereinbart- sind staatliche und nicht-staatliche Normen und Standards, wie z.B. die DIN-, ASA-, ISO- und die chinesischen GB-Normen.

3.2.4 Politische Priorität, Förderung und steuerliche Anreize für ausländische Investitionen

Die oben vorgestellten Ziele der chinesischen Außenwirtschaftsreform erschienen von Anfang an nur über eine Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit Chinas erreichbar, wofür wiederum die Modernisierung sämtlicher Wirtschaftsbereiche mittels ausländischer Hilfe die zentrale Voraussetzung war. Daher beseht die Intention aller wirtschaftspolitischen Maßnahmen gegenüber internationalen Unternehmen darin, Kapital sowie modernes Technologie- und Management Know-how zu akquirieren.

Mit der wirtschaftlichen Öffnung wurden die rechtlichen Vorgaben für eventuelle Branchenprioritäten, Steuer- und Zollpräferenzen sowie andere rechtliche Bedingungen für eine Unternehmenskooperation von der Regierung erlassen. Nach dem Inkrafttreten des Joint-Venture-Gesetzes im Jahr 1979 wurden 1980 die Sonderwirtschaftszonen (SWZ) Shenzhen, Zhuhai, Shantou und Xiamen in den Provinzen Guangdong und Fujian an der Ostküste Chinas gegründet, die alle zur Förderung der Außenwirtschaftsbeziehungen errichtet wurden und in denen bevorzugte Investitionsbedingungen gewährt werden.¹⁴⁵ 1984 hat der Staatsrat diese Präferenzgebiete vergrößert: die Zonen wirtschaftlicher und technischer Entwicklung sowie die 14 Küstenstädte 1985 wurden sogenannte offene Wirtschaftsgebiete, die Yangtse- und Zhujiang-Küstendreiecke (Perlflossdelta) gegründet. Seit 1988 werden die Insel Hainan und die Halbinsel Liaoning sowie Jiaodong auch als offene Wirtschaftsgebiete behandelt. Viele Binnenstädte und -gebiete sind seit 1992 als Präferenzgebiete für ausländische Investitionen geöffnet (vgl. Abb. 3-11).

Die Bestimmung zur Förderung ausländischer Investitionen vom Oktober 1986 gewährt Vergünstigungen für alle genannten Formen der Direktinvestition, einschließlich Equity Joint Venture, Contractual Joint Venture und 100%ige Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen in China.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Vgl. Zheng 1996, S. 102 und Stricker 1987, S. 46f.

¹⁴⁶ Vgl. Der Staatsrat der VR China 1992, S. 663-667.

Die chinesische Regierung hat Standortkategorien definiert, an die Präferenzen für unterschiedliche Investitionsformen und Branchen geknüpft sind. Sie bieten differenzierte Steuersätze und Bodennutzungsgebühren etc. für ausländische Investitionsunternehmen.

Abb. 3-11: Präferenzzonen für ausländische Investitionen

Arten der Präferenzgebiete	Umfang der Präferenzgebiete
1. Wirtschaftssonderzonen	Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xianmen, Hainan (Yangpu) und Shanghai (Pudong)
2. Wirtschaftliche & Technologische Entwicklungszonen	In bestimmten Gebieten der Städte: Dalian, Qinghuangdao, Tianjing, Yantai, Qingtao, Lianyungang, Nantong, Ningbo, Fuzhou, Guangzhou, Zhanjiang, Wengzhou, Beihai, Shanghai (Hongqiao, Caohe, Minxing), Shenyang, Harbin, Changcun, Hangzhou, Wuhan, Chongqing, Wuhu, Kunshan, Rongqiao, Weihai, Yingkou.
3. „New high technology industry“ Entwicklungsgebiete	Wuhan, Nanjing, Shenyang, Tianjing, Xian, Chengdu, Weihai, Zhongshan, Changcun, Harbin, Changsha, Fuzhou, Guangzhou, Hefei, Chongqing, Hanzhou, Guilin, Zhengzhou, Lanzhou, Shijiazhuang, Jilan, Shanghai, Dalian, Shenzhen, Xiamen, Hainan, Beijing, Shuzhou, Wuxi, Changzhou, Fuoshan, Huizhou, Zhuhai, Qingtao, Weifang, Zibuo, Kunming, Guiyang, Nanchang, Taiyuan, Nanjing, Ulumuqi, Baotou, Xiangfan, Zhuzhou, Luoyang, Daqing, Baoji, Jilin, Jinzhou, Baoding, Anshan.
4. Offene Küstenwirtschaftszone	Insel Liaodong, Halbinsel Jiaodong, Yangtse-Küstendreiecke, Zhujiang-Küstendreiecke (Perflussdelta) und Zhangquan Gebiet in der Fujian Provinz.
5. 14 offene Küstenstädte	Dalian, Qinghuangdao, Tianjing, Yantai, Qingtao, Lianyungang, Nantong, Ningbo, Fuzhou, Guangzhou, Zhanjiang, Shanghai, Wenzhou, Beihai.
6. Andere offene Städte	Wuhu, Jiujiang, Wuhan, Yueyang, Chongqing, Huangshi, Yichang, Wanxian, Fulin, Heihe, Manzhouli, Huncun, Pinxiang, Dongxing, Hekou, Wanding, Ruili, Yining, Tacheng, Taiyuan, Hefei, Nanchang, Zhengzhou, Changsha, Chengdu, Guiyang, Xian, Lanzhou, Xining, Yingchuan

Quelle: Eigene Darstellung.

Die wichtigsten Steuerarten, mit denen ein Unternehmen in China konfrontiert wird, sind:

- als direkte Steuern die Körperschaftssteuer für Unternehmen und die persönliche Einkommensteuer für Expatriates und lokale Mitarbeiter,
- als indirekte Steuern die Mehrwertsteuer (Business tax, und eine spezielle Verbrauchsteuer)

- sowie weitere Steuern u.a. auf Grund und Boden oder den Gebrauch von Fahrzeugen und Schiffen.¹⁴⁷

Abb. 3-12: Steuerliche Anreize in den Sonderzonen

Region mit Privilegien für ausländische Unternehmen	Körperschaftsteuersatz	Steuerliche Vergünstigungen
Sonderwirtschaftszone	15% ¹⁴⁸	-vollkommene Steuerbefreiung für 2 Jahre und 50%ige Steuerbefreiung für 3 Jahre -im Anschluß 15%-30% Reduzierung möglich -Körperschaftsteuererstattung von 40%-100% für reinvestierte Erträge ¹⁴⁹
Wirtschaftliche & Technologische Entwicklungszone	15%	-völlige Steuerbefreiung für 2 Jahre und 50%ige Steuerbefreiung für 3 Jahre für Unternehmen im Produktions- und Hochtechnologiebereich -Körperschaftsteuererstattung bis 40% für reinvestierte Erträge
„New high technology industry“ Entwicklungsgebiete	15%	-vollkommene Steuerbefreiung für 2 Jahre und 50%ige Steuerbefreiung für 3 Jahre für Unternehmen im Hochtechnologiebereich, wenn die Dauer des Projekts über 10 Jahre ist. -Körperschaftsteuererstattung bis 40% für reinvestierte Erträge
14 offene Küstenstädte	15-24%	-Steuerbefreiung und günstige Steuersätze vorwiegend für Unternehmen im Produktions- und Hochtechnologiebereich und exportorientierte Unternehmen -vollkommene Steuerbefreiung für 2 Jahre und 50%ige Steuerbefreiung für 3 Jahre für Unternehmen im Produktionsbereich
Offene Küsten-Wirtschaftszone und andere offenen Städte	15-24%	-völlige Steuerbefreiung für 2 Jahre -weitere Vergünstigungen für ausgewählte Hi-tech-Unternehmen bzw. exportorientierte Unternehmen
Normalsteuersatz	30%	- außerhalb wirtschaftlicher Sondergebiete + 3% local income tax

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf Geissbauer 1996, S. 137.

Der allgemeine Körperschaftsteuersatz beträgt für in- und ausländische Unternehmen einheitlich 30% zuzüglich einer lokalen Steuer von 3%. Einen kurzen Überblick über die wichtigsten Möglichkeiten zur Reduzierung bzw. Befreiung von der Körper-

¹⁴⁷ Vgl. Geissbauer 1996, S. 136.

¹⁴⁸ Nach 5 jähriger Steuerbefreiung kann der Körperschaftsteuersatz 10% angewendet werden, wenn der Exportanteil über 70% des Jahrumsatzes beträgt.

¹⁴⁹ Körperschaftsteuererstattung von 100% für reinvestierte Erträge zur Errichtung oder zum Ausbau der exportorientierten oder technologisch fortschrittlichen Unternehmen in der VR China.

schaftsteuer gibt Abb. 3-12. Dieser Körperschaftsteuersatz ist gültig für alle Staatsunternehmen und andere chinesische Unternehmen in der VR China.

Während bei den meisten Steuerarten nur geringer Gestaltungsspielraum besteht, gibt es bei den direkten Steuern für die ausländischen Unternehmen die größten Gestaltungsmöglichkeiten: Für Joint Ventures und 100%-Tochtergesellschaft ausländischer Unternehmen können als besonderer Investitionsanreiz Steuersätze zwischen 10% und 24% angewendet werden.¹⁵⁰

Die am 27. Dezember 2000 vom Staatsrat erlassenen neue Durchführungsbestimmungen zur Förderung der Investitionen in Zentral- und Westchina traten am 1. Januar 2001 in Kraft und enthalten eine Reihe von Vergünstigungen für Investitionen, die für einen Zeitraum von zehn Jahren (bis zum Jahr 2010) gelten sollen. Ausländische Investitionen in Zentral- und/oder Westchina, die in die Kategorie der nach den „Richtlinien zur Lenkung ausländischer Investitionen(Guideline Catalogue of Foreign Investment Industries)“ geförderten Projekte fallen, genießen für eine bestimmte Zeit einen Körperschaftsteuersatz von 15 Prozent.¹⁵¹

Zwei Kategorien von Investitionsprojekten qualifizieren sich für näher benannte besondere Begünstigungen: Die sogenannten exportorientierten Unternehmen und die sogenannten technologisch fortschrittlichen Unternehmen.¹⁵² Exportorientierte Unternehmen sind Herstellungsunternehmen, die überwiegend für den Export produzieren und die nach Begleichung ihrer jährlichen Devisenausgaben, einschließlich der Auszahlung der Dividende des ausländischen Partners, noch einen Devisenüberschuss ausweisen. Technologisch fortschrittliche Unternehmen sind solche, die unter Verwendung fortschrittlicher Technologie neue Produktentwickeln oder die Qualität vorhandener Produkte verbessern und dadurch wiederum den Export fördern oder den Import von Produkten ersetzen.

¹⁵⁰ Vgl. Zhang/Jin 1997, S. 546ff, Geissbauer 1996, S. 136. und Zheng 1996, S. 102ff.

¹⁵¹ Vgl. hierzu auch Glück 2001, S. 35.

¹⁵² The Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation (MOFTEC) hat die Durchführungsbestimmungen zur Anerkennung und Überprüfung exportorientierter Unternehmen und der technologisch fortschrittlichen Unternehmen am 27. 01.1987 erlassen. Hier vgl. auch Chu 1987 und Li 1987.

Andere politische Prioritäten und Förderungen für ausländische Investitionen sind bspw. bevorzugte Behandlungen für die Wasser- und Stromversorgung, bessere Infrastrukturbedingungen, etc..

3.2.5 Schutz von Know-how in China

China, das noch immer als Schwerpunktland für Technologieimporte gilt, hat sich inzwischen selbst zum Exporteur von Technologien entwickelt,¹⁵³ obwohl der Abstand der VR China zu den führenden Industrieländern hinsichtlich des wissenschaftlich-technologischen Niveaus als noch sehr groß eingeschätzt wird.¹⁵⁴ Die Volksrepublik ist nicht nur kaufkräftiger Abnehmer moderner Technologien und hochwertiger Produkte, sondern inzwischen auch potenter Konkurrent für technisch einfachere Produkte westlicher Industrienationen. „Deutsche Manager beklagen sich über die Zuverlässigkeit mancher chinesischer Mitarbeiter und den Technologie- sowie Know-how-Klau.“ Häufig haben ausländische Investoren Bedenken, dass der mit der Lieferung oder dem Aufbau von Produktionskapazitäten in China verbundene Technologietransfer dazu führt, dass wichtiges technisches Know-how unkontrollierbar verbreitet und von Nachahmern in entlegenen Provinzen der Volksrepublik zum billigen Nachbau genutzt wird.¹⁵⁵

Sie befürchten, aufgrund der von chinesischer Seite gewünschten Multiplikatoreffekte die Kontrolle über ihr technologisches Know-how zu verlieren und so Wettbewerbsnachteile auf dem chinesischen, aber auch auf anderen Märkten zu erleiden.¹⁵⁶ Doch zeigt die Praxis, dass diese Bedenken häufig nicht unbegründet waren. Nach der Beurteilung des wissenschaftlich-technologischen Sektors vom World Economic Forum¹⁵⁷ hat die VR China zwei solche Negativpunkte: mangelnde Verfügbarkeit von qualifizierten Ingenieuren und mangelhafter Schutz des geistigen Eigentums.

¹⁵³ Insgesamt hat die VR China von 1981 bis 1994 2.393 Verträge über Technologieexporte im Gesamtwert von 8,8 Mrd. US \$ mit 52 Ländern und Regionen geschlossen (vgl. China Daily 28. Mai 1995 und 23. Juli 1995).

¹⁵⁴ Vgl. Kögel/Gälli 1997, S. 17.

¹⁵⁵ Vgl. Geissbauer 1996, S. 142 und Eckstein/Glagoiw/Soland 1997, S. 239 und Hinterwimmer (1997, S. 96) schreibt dazu: „Intern hatte man bei uns starke Bedenken bezüglich des Know-how-Abflusses.“

¹⁵⁶ Vgl. Hilger 2001, S. 286.

¹⁵⁷ The World Competitiveness Report 1995.

Am Anfang der achtzig Jahre war der Begriff des geistigen Eigentums in der chinesischen Gesellschaft relativ neu und musste anders gesehen werden als etwa in Europa. Viele Chinesen waren schlicht der Meinung: „Standardtechnik“ kann von jedem nachgemacht werden. Auch von den juristisch Gebildeteren wurde der Begriff „Standardtechnik“, die von jedermann nachgemacht werden darf, elastisch ausgelegt. Dieses von den Ausländern beklagte mangelnde Unrechtsbewusstsein im Zusammenhang mit dem Marken- und Patentschutz, gepaart mit der chinesischen Geschäftstätigkeit, hat (insbesondere im Zeitraum vom Ende der 80er Jahren bis 1993) eine blühende „Plagiatindustrie“ entstehen gelassen.¹⁵⁸

Aber nicht nur der massive Druck der Amerikaner oder die wachsende Internationalisierung, sondern auch interne Entwicklungen, wie aufstrebende inländische Konkurrenz, Bekämpfung der Schatten-Wirtschaft, ließen in China den Ruf nach einem besseren Schutz des geistigen Eigentums laut werden.¹⁵⁹ Folglich gab es 1993 und 1994 nationale Aktivitäten gegen gefälschte Markenprodukte.

In den letzten Jahren wurden in der VR China zahlreiche Gesetze und Verordnungen zum Patent-, Markenzeichen und Urheberrechtsschutz erlassen.¹⁶⁰ Trotz harter Sanktionen und der Bemühungen zur Verbesserung des Schutzes von geistigem Eigentum klafft noch eine große Lücke zwischen der offiziellen Rechtslage und der Praxis.¹⁶¹

¹⁵⁸ Allein 1995 wurden fast 20.000 Fälle von Verletzungen des Warenzeichenrechts in China untersucht und bearbeitet, darunter befanden sich 3.000 Fälle, von denen ausländische Firmen betroffen waren (vgl. China Daily, 13. Februar 1996).

¹⁵⁹ Vgl. Kögel/Gälli 1997, S. 104.

¹⁶⁰ China ist 1985 dem internationalen Abkommen zur Wahrung geistigen Eigentums (The International Convention for the Protection of Industrial Property, „Paris Convention“) und 1989 dem Madrid-Abkommen zur internationalen Registrierung der Warenzeichen („Madrid-Abkommen“) beigetreten (vgl. hier auch Birden 1998, S. 770 ff.).

Das Patentrecht der VR China wurde am 12.03.1984 erlassen; 21.12.1992 sind Durchführungsbestimmungen des Patentrechts in Kraft getreten; das Warenzeichenrecht der VR China wurde 1982 erlassen (1993 revidiert) und im gleichen Jahre sind die Durchführungsbestimmungen ergangen. Die zusätzliche Durchführungsbestimmungen über die Bestrafung der Herstellung gefälschter Markenprodukte wurden auch im Jahr 1993 erlassen (für besonders schwerwiegende Verstöße ist sogar die Todesstrafe vorgesehen). Die Vorschriften zum Schutz der Computer-Software ist 1991 in Kraft getreten; die Durchführungsbestimmungen der internationalen Abkommen für Copyright sind am 30.09.1992 ergangen; am 01.06.1996 ist das Copyrightrecht der VR China in Kraft getreten, am 01.12.1993 trat das Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb in Kraft, etc.

¹⁶¹ Vgl. hierzu Thamm 1994, S. 76.

Es ist um so erfreulicher, dass China nunmehr eine umfassende Reformierung bzw. Vervollständigung seines Patentschutzsystems vorgenommen und dabei auch ein besonderes Augenmerk auf die effizientere Verfolgung von Patentverletzungen gerichtet hat. Eine wesentliche Verbesserung der zum 1. Juli 2001 in Kraft getretenen Patentrechtsreform ist die Möglichkeit, einstweilige Verfügungen zu beantragen und Beschlagnahmehandlungen schon bei der Vorbereitung von Patentverletzungsverfahren durchzuführen. Damit wird die Beweissicherung wesentlich verbessert. Darüber hinaus ist das Anbieten eines patent-verletzenden Produkts strafbar im Sinne des neuen Gesetzes.

Für ausländische Investoren ist diese Reform im Bereich der Verfolgung von Patentverletzungen ein klares Signal, dass der chinesische Staat stärker als früher geneigt ist, sie gegenüber Nachahmern technologischen Know-hows zu unterstützen. Die Reform kann als notwendiger Schritt in die richtige Richtung betrachtet werden, welcher auch deutschen mittelständischen Unternehmen, die auf dem chinesischen Markt jetzt oder in Zukunft aktiv sind, eine größere Investitionssicherheit gibt.¹⁶²

In den vergangenen Jahren sind chinesische Anbieter und Nachfrager schon zu wichtigen Akteuren auf internationalen Märkten geworden. Trotz der Risiken der Möglichkeiten des Know-how-Abflusses hat China sich aufgrund seines großen Marktpotentials zu einem wichtigen Ziel für ausländische Investitionen entwickelt. Wichtig ist immer, den ersten Schritt zu wagen. Dazu animiert ein chinesisches Sprichwort: „Auch eine Reise von 1000 Meilen beginnt mit einem ersten Schritt“.

3.3 Chinesische Unternehmen im Überblick

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren der Markterschließung (in der Form von Joint Venture bzw. 100% Niederlassungen) in China ist die Wahl des richtigen Partners in

¹⁶² Vgl. Heide 2001, S. 40. Nach einer von MCC durchgeführten Untersuchung schätzen die Unternehmer die Gefahr eines unerwünschten Technologietransfers zwar als hoch ein, sehen aber häufig keine negativen Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit. Bei guten Nachbauten kann es in Einzelfällen sinnvoll sein, das kopierende Unternehmen durch ein Kooperationsangebot an das eigene Joint Venture zu binden, um den potentiellen Wettbewerber besser zu kontrollieren (vgl. Geissbauer 1996, S. 142).

China¹⁶³. In diesem Abschnitt sollen Unternehmenstypen und Merkmale bzw. Probleme der Staatsunternehmen in der VR China diskutiert werden.

3.3.1 Unternehmenstypen

Seit der Reformbeschlüsse von 1978 mit der Politik der Öffnung und der Modernisierung hat sich das Eigentumssystem der chinesischen Unternehmen deutlich verändert. Nach der Eigentumsform können sich die Unternehmen in der VR China so klassifizieren lassen: Staatseigene Unternehmen, Kollektivunternehmen (ländliche Unternehmen), Aktiengesellschaften mit beschränkter Haftung, Tochterunternehmen ausländischer Firmen und Privatunternehmen. Beim Bruttoproduktionswert in der Industrie (BPWI) machte der Anteil der Staatsunternehmen im Jahr 1985, 63,47%, im Jahr 1998 jedoch nur noch 28,24% aus (Tab. 3-1). Zugleich ist der Anteil der Kollektivunternehmen von 22,12% auf 38,41% und der anderen Unternehmensformen von 2,23% auf ca. 39,80% gestiegen.

Tab. 3-1: Anteile der industriellen Bruttoproduktionswerte der Unternehmen in der VR China

	1985	1995	1998
Staatliche Unternehmen	63,47%	32,15%	28,24%
Kollektivunternehmen	22,12%	35,45%	38,41%
Aktiengesellschaften		3,39%	7,78%
Tochterunternehmen ausländischer Firmen	0,38%	13,24%	14,91%
Privatunternehmen	1,85%	14,86%	17,11%

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf: Liu 2001, S. 2 und China Statistical Yearbook 1999, S. 405.

Die großen Staatsunternehmen sind Konzerne, von denen die meisten derzeit als Aktiengesellschaften organisiert werden¹⁶⁴. In solchen Branchen, in der die Wettbewerbsressourcen bzw. die Preise monopolisiert sind, wie zum Beispiel Post, Tele-

¹⁶³ Vgl. DG BANK 1999, S. 20, Chung/Sievert 1995, S. 107 und RKW 1994, S. 7.

¹⁶⁴ Mit der Umwandlung der Staatsunternehmen in die Rechtsform der Aktiengesellschaft erhöhte sich die Zahl der Aktieninhaber von 10.000 im Jahr 1992 auf über 200.000 im Jahr 1995 (vgl. Han 1995, S. 11).

kommunikation, Eisen-Verkehr, Stromversorgung, Erdölindustrie und Buntmetallindustrie, stehen die großen Staatsunternehmen direkt unter der Kontrolle der Zentralregierung. Sie unterstehen in der Regel der Aufsicht eines großen Ministeriums bzw. der staatlichen Planungskommission und werden vom Staatsrat kontrolliert¹⁶⁵. In den freien Konkurrenzbereichen werden die meisten Groß- bzw. mittelgroße Staatsunternehmen in aller Regel von der Provinz- bzw. Stadtregierung verwaltet. Solche Unternehmen bilden ca. 75% der staatlichen Unternehmen.

Kollektivunternehmen (ländliche Unternehmen), deren Eigentumsform nach es Betriebe in kollektivem Besitz gibt, in denen die örtlichen Kommunalregierungen auf der Ebene von Markt- und Landgemeinde als Eigentümer auftreten¹⁶⁶, haben sich seit Mitte der achtziger Jahre schnell entwickelt. Bis zum Jahr 1999 gab es in China insgesamt 46.919 Kollektivunternehmen, deren Jahresumsatz über 10 Mio. RMB lag¹⁶⁷. Sie erwirtschaften bereits einen erheblichen Anteil am chinesischen Bruttosozialprodukt und spielen auch in den außenwirtschaftlichen Beziehungen der VR China eine nicht zu unterschätzende Rolle¹⁶⁸. Trotz der beginnenden Konzentration sind die ländlichen Unternehmen zum augenblicklichen Zeitpunkt in der Regel den Klein- und Mittelunternehmen zuzuordnen. Die chinesische Zentralregierung setzt angesichts des maroden, urbanen Staatssektors große Hoffnungen auf die wirtschaftliche Dynamik der Kollektivunternehmen.

Tab. 3-2: Die Rechtsformen der Privatunternehmen in der VR China

	Anzahl Unternehmen	Anteil der Firmen in %
Einzelunternehmungen (mit Einzelkapitalquelle)	441.734	36,78
GmbH	621.583	51,76
„Partnerschaftlicher Betrieb“	137.661	11,46

(Jahr 1998, eigene Darstellung, basierend auf Liu 2001, S. 269.)

¹⁶⁵ Vgl. Liu 2001, S. 53 und Chung/Sievert 1995, S. 113.

¹⁶⁶ Vgl. Weigelin-Schwiedrzik/Hauff 1999, S. 15 f. und SJLU 1999

¹⁶⁷ DM zu RMB Kurs: 1 DM = 3,5 RMB.

¹⁶⁸ Der Ausfuhranteil der ländlichen Unternehmen im 1998 beträgt 45% (ca. 82.600 Mio. US Dollar), vgl. Statistisches Jahrbuch 1999.

Vom Jahr 1989 bis zum Jahr 1999 ist die Zahl der Privatunternehmen in China von 91.000 auf ca. 1,51 Mio. gestiegen¹⁶⁹. Das heißt, dass ein durchschnittlicher Zuwachs von 34,45% erzielt wurde. Davon sind ca. 52% der Privatunternehmen in der Rechtsform von „Gesellschaften mit beschränkter Haftung“ (vgl. Tab. 3-2).

Im Zeitraum von 1979 bis 1999 wurden insgesamt über 30.000 Unternehmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung in der VR China gegründet, und das Gesamtvolumen realer ausländischer Direktinvestitionen betrug ca. 526 Mrd. US\$.¹⁷⁰

3.3.1.1 Unternehmen und Verwaltungshierarchie in China

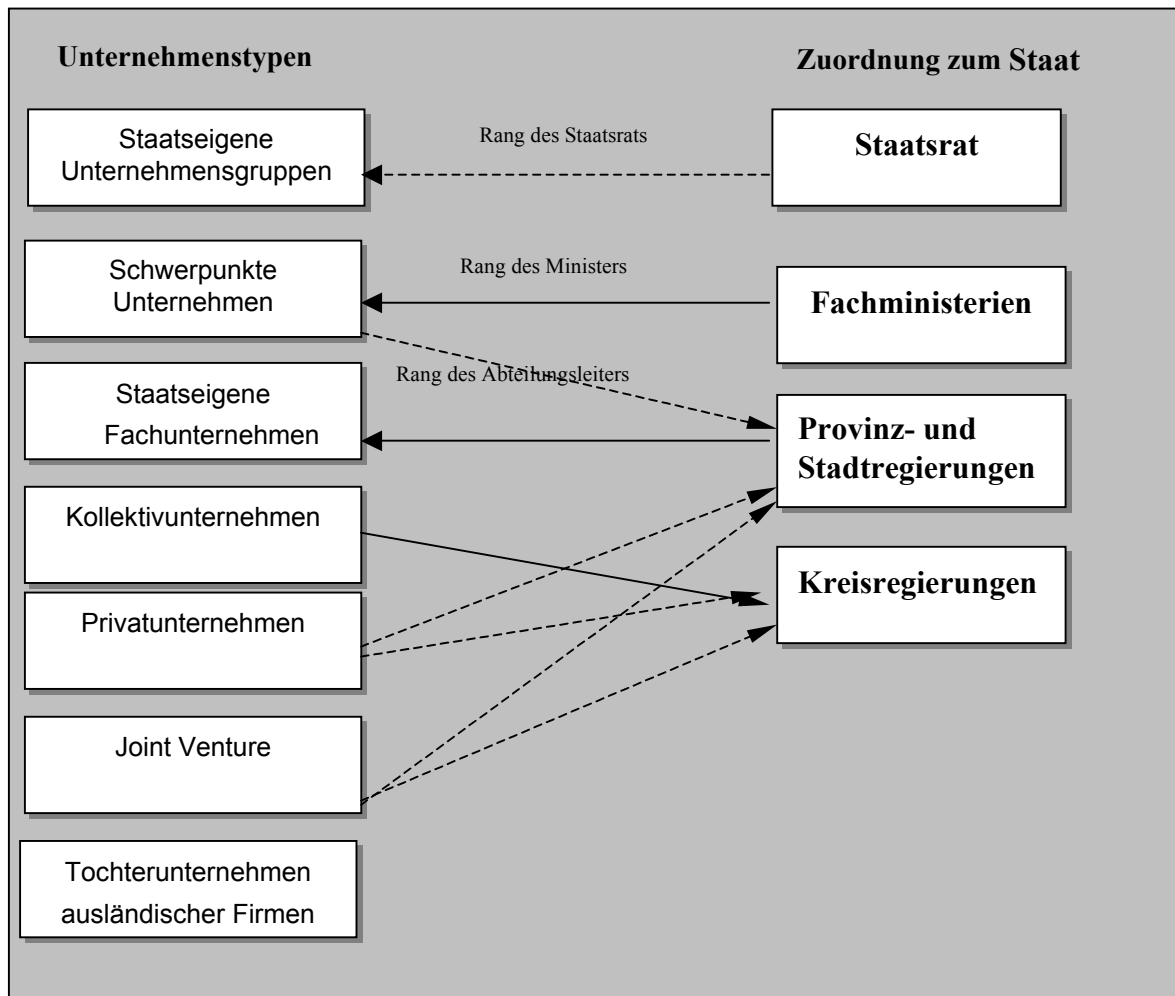
China unternimmt mit seinem Ansatz der sozialistischen Marktwirtschaft den Versuch, das gesellschaftliche Eigentum an Schlüsselunternehmen der Volkswirtschaft sowie an Grund und Boden, die volkswirtschaftlichen Fünfjahrespläne, eine aktive Industriepolitik sowie staatlich festgelegte Preise in bestimmten Bereichen der Grundversorgung mit einer Steuerung von Produktion und Distribution über den freien Markt konstruktiv zu verbinden (vgl. Kapitel 3.1.2).

Die Stellung des chinesischen Unternehmens innerhalb der Verwaltungshierarchie (vgl. Abb. 3-13) spielt gerade bei Staatsunternehmen eine große Rolle für die Zuteilung von staatlichen Ressourcen, besonders von qualifizierten Arbeitskräften und Managementpersonal, knappen Baustoffen in der Aufbauphase, knappen Rohstoffen in der Betriebsphase und von Möglichkeiten der Engpassbeseitigung durch Improvisation.

In der Zentralregierung ist das im Jahr 1979 errichtete Büro für ländliche Unternehmen (*xianzhen qiye ju*) im Landwirtschaftsministerium für die Betreuung und Verwaltung der ländlichen Unternehmen - unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit – zuständig.

¹⁶⁹ Vgl. Liu 2001, S. 262 ff.

¹⁷⁰ Vgl. China Statistical Yearbook 1998, S. 597 und Liu 2000, Einleitung. Vgl. auch Kap. 3.1.4.

Abb. 3-13: Unternehmenstypen in China

Eigene Darstellung, basierend auf Chung 1995, S. 113.

3.3.1.2 Typische Merkmale eines chinesischen Staatsunternehmens

Seit der Gründung der Volksrepublik China im Jahre 1949 bis zur wirtschaftspolitischen Wende in den Jahren 1978/1979 traf die Zentralregierung die wesentlichen mikro- und makroökonomischen Entscheidungen. Wirtschaftliche Ziele und Vorhaben wurden streng durch administrative Verwaltungsanweisungen bis hinunter zu den einzelnen Betrieben reguliert. In der Planwirtschaft vor der Einführung der „sozialistischen Marktwirtschaft“ war die Unternehmenssteuerung Aufgabe des Parteisekretärs des Betriebes. Die Staatsunternehmen würden aufgrund des staatlichen Eigentumsrechts wie ein staatliches Institut oder eine untergeordnete administrative Einheit behandelt. So sind trotz der seit 1985 durchgeführten Unternehmensreform Bürokratieorientierung staatliche Aufsicht und Top-down-Entscheidungsprozesse bis heute noch die typischen Merkmale eines chinesischen Staatsunternehmens.

Abb. 3-14: Analyse chinesischer Unternehmenstypen

Charakteristika Unternehmenstypen	Stärken	Schwächen
Größte Unternehmenskonglomerate wie CITIC, SINOPEC etc.	Finanzstärke, politische Kraft und Einflüsse, großes Beziehungsnetzwerk, überregionale Bedeutung	Schwerfälligkeit, Bürokratismus, Verschwendung, Überheblichkeit, niedrige Produktivität, Anonymität
Staatseigene Großunternehmen auch in Konzernform	Großes Beziehungsnetzwerk, gutes Anlagevermögen, finanzielle Kreditwürdigkeit, fachliche Kompetenz, gute Infrastruktur, überregionale Bedeutung	Strenge Staatsaufsicht, Managementschwäche, niedrige Produktivität, komplizierte Unternehmensführung, Verschwendung
Staatseigene mittelgroße Werke (2000-5000 Mitarbeiter)	Fachspezifische Kompetenz, finanzielle Kreditwürdigkeit, stärkere Vertriebs- und Unternehmensstruktur, regionale Bedeutung	Niedrige Produktivität, starke Bindung an lokale Regierung, Ineffizienz
Staatseigene mittlere und kleine Unternehmen (500-2000 Mitarbeiter)	Flexibilität, fachspezifische Kompetenz, einfachere Führung, höhere Produktivität, regionale Vorteile	Bürokratismus, mangelhafte Unternehmensinfrastruktur, Finanzprobleme, bürokratische Aufsicht
Kollektivunternehmen (ländliche Unternehmen)	Flexibilität, Selbständigkeit, keine Staatsaufsicht, bessere Überlebensfähigkeit, gute Produktivität	Niedriges Technikniveau, mangelhafte Human Resources, kleines Beziehungsnetzwerk, begrenzte Finanzfähigkeit, kein gesellschaftliches Standing
Privatunternehmen	Unabhängigkeit, keine Staatsaufsicht, schnelle Reaktionsfähigkeit, hohe Produktivität, große Effizienz	Beschränkte Finanzfähigkeit, mangelhafte Fachkompetenz, kein Beziehungsnetzwerk, kein gesellschaftliches Standing
Joint Ventures	modernes Management und Operation, schnelle Altlastbeseitigung und Adaption westlicher Systeme und Unternehmenskultur	Interkulturelle Konflikte, Controlling-Schwierigkeit, Schwierigkeit multikultureller Kommunikation

Quelle: Chung 1995, S. 115.

Darüber hinaus sind die folgenden auch teilweise die typischen Merkmale eines Staatsunternehmens:

- Struktur nach dem Vorbild der Familie
- hierarchische Organisation
- große Fertigungstiefe
- geringe Bedeutung von Vertrieb und Beschaffung
- Fehlen von Controlling und Logistik¹⁷¹

¹⁷¹ Vgl. Chung/Sievert 1995, S. 116 und S. 175.

3.3.2 Umbau der Staatsunternehmen

Seit 1979 wurde eine Wirtschaftsreformstrategie „Gradualismus“ oder „Schritt für Schritt“ in China durchgeführt.¹⁷² Die Festlegung des Zielmodells der Wirtschaftsreform in China lässt sich in vier Phasen gliedern und damit auch in vier verschiedene Versionen:

- Von 1979 bis 1984: Dominanz der Planwirtschaft mit der Marktsteuerung als Ergänzung;
- Von Oktober 1984 bis 1988: Aufbau einer sozialistischen, geplanten Warenwirtschaft;
- Von November 1989 bis 1992: Kombination von Planwirtschaft und Marktsteuerung;
- Seit Herbst 1992: Die Sozialistische Marktwirtschaft.¹⁷³

Nach den jeweils im Vordergrund stehenden Hauptreformzielen und den Veränderungen in den schwerpunktmäßig durchgeführten Reformmaßnahmen kann der Reformprozess Chinas in folgende vier Etappen bzw. Phasen gegliedert werden:

Phase I: Administrative Dezentralisierung der wirtschaftlichen Kompetenzen (1979 - 1983);

Phase II: Doppelgleis-Preissystem (1984 -1988);

Phase III: Konsolidierung der Volkswirtschaft und der schwankenden Reformpolitik (1989 -1991);

Phase IV: Vertiefung und Vervollständigung der Reformen auf dem Weg zur Marktwirtschaft (seit 1992).

Im Oktober 1992 wurde auf dem XIV. Parteitag der KPCh folgendes festgelegt: „Die Zielsetzung der Wirtschaftsreform ist der Aufbau einer Wirtschaftsordnung der Sozialistischen Marktwirtschaft, um die Produktionskräfte zu befreien und zu entwickeln.“¹⁷⁴ Dieses Zielmodell der Wirtschaftsreform hat folgende Bedeutungen:

1. Der Marktmechanismus dient als grundlegendes Koordinationsinstrument der Ressourcen.

¹⁷² Vgl. Yue 1997, S. 71.

¹⁷³ Vgl. Yue 1997 S. 43.

¹⁷⁴ Vgl. Jiang 1992, S. 2.

2. Alle Eigentumsformen sind langfristig zulässig. Sowohl die Staatsunternehmen als auch die Kollektivunternehmen müssen auf die Märkte gehen und dort mit Unternehmen anderer Eigentumsformen in Konkurrenz treten.
3. Trotz der Dominanz der Einkommensverteilung nach Leistung dürfen auch andere Verteilungsformen, wie die Gewährung von Zins und Dividende, praktiziert werden.
4. Es ist ein langfristigen Entwicklungsprozess, bis die Sozialistische Marktwirtschaft in China aufgebaut ist.

Das grundlegende Problem des alten Systems ist die niedrige Effizienz der Staatsunternehmen. Um die Effizienz der Staatsunternehmen zu erhöhen, müssen deshalb die verschiedenen Verfügungsrechte zunächst vom Eigentumsrecht an den Produktionsmitteln getrennt werden und damit partiell selbstverantwortliche Unternehmen geschaffen werden sollten, wenn man die bisher zentral gelenkten Staatsunternehmen in die Lage versetzen wollte, rentabel zu wirtschaften.¹⁷⁵ 1992 wurden zahlreiche Bestimmungen zur Unternehmensreform vom Staatsrat oder/und der Staatskommission für die Wirtschaftsreform verabschiedet. Zu den wichtigsten zählt die Bestimmung des Staatsrats über die Umwandlung des Bewirtschaftungssystems der Staatsunternehmen, durch die Staatsunternehmen nun als quasi selbständige Unternehmen definiert wurden. Durch diese Reformmaßnahmen wurden im Jahr 1992 für 8400 große und mittelgroße Staatsunternehmen die Kompetenzen erweitert; 363 Staatsunternehmen wurden in Kapitalgesellschaften umgewandelt; über 10.000 Unternehmen wurden mit anderen fusioniert und ca. 300 Unternehmen meldeten Konkurs an. Seit 1992 wurden viele kleine Staatsunternehmen und Kollektivunternehmen schrittweise privatisiert. Es ist geplant, die Staatsbetriebe sukzessive in Aktiengesellschaften umzuwandeln, wobei der Staat zunächst Eigentümer bleibt.

3.4 Die Arbeitskosten in der VR China

Das Vergütungssystem der Joint-Ventures oder ausländischer Unternehmen lehnt sich an das in chinesischen Unternehmen übliche mit der Ausnahme an, dass ausländische Unternehmen - zumindest gemäß der einschlägigen Erlasse - Vergütungs-

¹⁷⁵ Vgl. Büro für das Konzept der Wirtschaftsreform beim Staatsrat (1986), S. 164-167.

höhe, Auszahlungsmodus, Zulagen und Zusatzanreize(Bonus) selbst festlegen können (Art. 15, Erlass über das Autonomierecht mit ausländischem Kapital im Hinblick auf Personalgewinnung, Löhne, Versicherung und Wohlfahrtskosten von Stab und Arbeitern, vom 11.10.1986).

Tab. 3-3: Durchschnittliche Kosten pro Arbeitsstunde

Land	Arbeitsstunden/jahr	Kosten/std. DM
China	2.140	0,76
Südkorea	2.290	3,60
Taiwan	2.330	4,15
Hongkong	2.350	4,40
Singapur	2.100	5,30
Bundesrepublik	1.580	31,40

Quelle: Handelsblatt, 29.3.1988, in Anlehnung an Trommsdorff/Wilpert 1991, S. 185.

Vom Jahr 1997 an verlangten arbeitsrechtliche Regelungen der VR China, dass das Gehaltsniveau für fest angestellte Mitarbeiter in Foreign Investment Enterprises (FIE) bei mindestens 120 bis 150 Prozent des Durchschnittsgehaltes in vergleichbaren Staatsunternehmen derselben Region liegen musste.¹⁷⁶ Die Arbeitskosten in der VR China sind relativ niedrig. 1988 hat das Handelsblatt die durchschnittlichen Kosten pro Arbeitsstunde dargestellt (sehen Tab. 3-3).

Die derzeit gültigen Arbeitskosten in Staatsbetrieben bestehen aus folgenden Kosten:

1. Vergütung für die Mitarbeiter (direkte Vergütung)
2. Sozialversicherung: Das Arbeitsgesetz der VR China sieht den Aufbau eines solchen Sozialversicherungssystems in folgenden Bereichen vor:
 - Rentenversicherung
 - Krankenversicherung
 - Arbeitslosenversicherung
 - Arbeitsunfallversicherung und
 - Mutterschaftsversicherung
3. Soziale Wohlfahrtskosten (z. B. Babynahrung, Bestattungskosten, Heizungszulage etc.)
4. Fortbildungskosten

¹⁷⁶ Vgl. Glatter 1998, S. 9, Schönleben 1995, S. 155 und Trommsdorff/Wilpert 1991, S. 188.

5. Arbeitsschutzkosten

6. Ausgaben für Wohnungszuschüsse¹⁷⁷

Das entsprechende Vergütungssystem (sogenanntes „Strukturelles Lohnsystem“) umfasst alle oder eine Auswahl folgender Elemente: Zeitlohn, Stücklohn, Überstundenvergütung, Positionsvergütung (technische oder verwaltende Positionen), „floating“ Lohn, Alterszulage, Verantwortungszulage, Inflationsausgleich. In den meisten chinesischen Unternehmen betragen Bonus und Zulagen schon über 50% der Gesamtvergütung.¹⁷⁸

Tab. 3-4 bezeichnet den durchschnittlichen Jahrgesamtlohn der Arbeiter in der Produktionsindustrie. Größere Vergütungsunterschiede gibt es zwischen Küstenregionen und Innengebieten.¹⁷⁹ Nach den „Vorläufigen Methoden zur Verwaltung von Gehältern bzw. Löhnen in Unternehmen mit ausländischen Investitionen“ des Arbeitsministeriums setzt sich das tatsächliche Gehalt aus dem Grundgehalt zuzüglich aller Bonuszahlungen sowie Bar-Zuschüsse und -beihilfen zusammen. Die Leistungen zur Sozialversicherung oder Zahlung für Überstunden und andere Sonderleistungen, z. B. bei Mutterschaft, sind nicht erfasst.

Tab. 3-4: Durchschnittlichen Gesamtlohn in der Produktionsindustrie

Unternehmen	1988	1990	1992	1998
Staatsunternehmen	2.004	2.451	3.039	6.857
Kollektivunternehmen	1.906	2.242	2.780	4.730
Joint Ventures	2.579	3.452	5.049	7.906
100%-Töchter	3.442	4.365	5.847	8.090

(Ohne Bonus, RMB, quelle: Statistical Yearbook of China 1993 und 1999, S. 130 und S. 136-138, 1 DM=3,5 RMB, Jahr 2000)

¹⁷⁷ Vgl. Arbeits- und Sozialversicherungsministerium 2000, S. 1 ff.

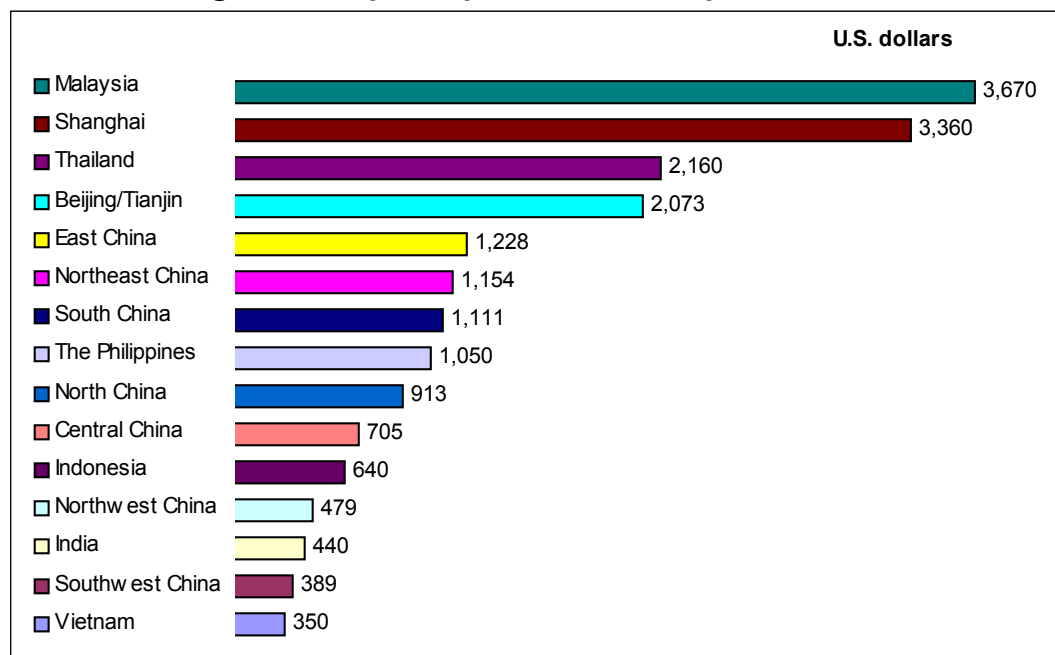
¹⁷⁸ Vgl. Du/Hu/Yang 1998, S. 174.

¹⁷⁹ Die durchschnittlichen Gesamtlohnsunterschiede zwischen Küstenregionen und Innengebieten beträgt 1999 ca. 20% der Gesamtlohnsumme eines Arbeiternehmers in Innengebieten (vgl. Arbeits- und Sozialversicherungs-Ministerium 2000, S. 5).

Angesichts des Lohnkostengefälles zwischen den Industriestaaten und China ist es naheliegend anzunehmen, dass sich solche komparativen Kostenvorteile auch für die Verbesserung der Weltmarktposition nutzen lassen.¹⁸⁰ Freilich verfügt China über besondere Produktionskostenvorteile in den manuell arbeitsintensiven Bereichen, in denen das Humankapital der größte Kostenfaktor ist. Große Kostenvorteile erreichen tendenziell auch Unternehmen, die wenig technologieintensive Produkte in größeren Stückzahlen herstellen.

Wenn auch die durchschnittlichen Lohnkosten deutlich niedriger im Vergleich mit denen in Deutschland sind, angesichts der von der Consulting-Firma MCC durchgeführten Untersuchung¹⁸¹ fällt die Antwort der Befragten mit einem Mittelwert von 67% der Vollkosten (einschließlich Reklamationen, Produktivitätsunterschiede, Importzölle etc.) in Relation zu einem deutschen Standort erstaunlich hoch aus und zeigt, dass China vor allem in der Küstenregion nicht einfach als Billigproduktionsland bezeichnet werden kann.

Abb. 3-15: Average annual per capita incomes in parts of China



Quelle: Day 2002, The Wall Street Journal Europe, A12, Dec. 30, 2002.

¹⁸⁰ Vgl. Kutschker 1997 S. 262 und Thiess/ Song/Berstorf 1998, S. 9ff.

¹⁸¹ Unternehmensbefragung MCC Berlin 1995 im Auftrag der Commerzbank AG, Filiale Shanghai.

Die von der CitiGroup ausgegebenen Daten über das durchschnittliche Pro-Kopf-Jahreseinkommen (Abb. 3-15) zeigen uns auch, dass die Herstellungskostenvorteile in manchen Küstenregionen Chinas schon nicht eindeutig sind. Aber die Daten lassen andererseits darauf schließen, wie die potentielle Kaufkraft in China ist – allein die Einwohnerzahl in den drei Städten Shanghai (14 Mio.), Beijing (13 Mio.) und Tianjin (ca. 10 Mio.) beträgt schon ca. 60% der Bevölkerung in Thailand!¹⁸²

Den niedrigeren Arbeits- und Kapitalkosten stehen in China häufig höhere Ausgaben für Rohmaterial oder den Import von Zulieferteilen gegenüber. Zudem heben eine niedrigere Produktivität und hohe Schwankungen im Ausbildungsniveau der Mitarbeiter einen Teil der Arbeitskostenvorteile wieder auf. Es muss betont werden, dass man bei der Entscheidung einer Fertigungsverlagerung nach China nicht nur die Unterschiede in den Lohnkosten, sondern auch die Koordinations- und Steuerungskosten betrachten sollte.

3.5 „Guanxi“ in der chinesischen Geschäftswelt

3.5.1 Verständnis von „Guanxi“

In China kann man unter „Guanxi“ die Beziehungen und Verbindungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen und Unternehmungen verstehen. Das chinesische Wort „Guanxi“ bedeutet „Beziehungen (Relationships)“. Von „Guanxi“ leitet sich in China ein neues Wort: „Guanxihu“ her. In den meisten Situationen bedeutet das neue Wort „specially connected firms or organizations“.¹⁸³ Unter den Geschäftsbeziehungen bzw. anderen Beziehungen, wie z. B. Arbeitsbeziehungen zwischen Organisationen, Beziehungen zwischen Individuen und Behörden etc., spielen persönliche Beziehungen und Verbindungen (Netzwerken) eine besondere Rolle. In dieser Arbeit wird „Guanxi“ als persönliche Beziehungen und Verbindungen besprochen.

Ein Grundelement des Konfuzianismus besteht in der Konzentration auf die Beziehung zwischen den Menschen, der eine viel höhere Bedeutung beigemessen wird

¹⁸² Im 2000 waren die Bevölkerungen in Thailand ca. 61 Mio. (vgl. The World Bank, www.devdata.worldbank.org/external/Thailand).

¹⁸³ Vgl. Ambler 1994, S. 69f. und Luo 1997, S. 54.

als der einzelnen Person und vor allem jeglicher Sachkomponente. Nicht nur der Aufbau, sondern auch die Pflege von persönlichen Netzwerken stellt eine tief verwurzelte Komponente der chinesischen Kultur dar.¹⁸⁴ Auch das Verhältnis von Gruppen zueinander beruht auf dieser Beziehungsregel und ist somit maßgebend für die Geschäftsverbindungen zwischen Unternehmen.¹⁸⁵

Es gibt in China ein Sprichwort: „Chumeng Kao Pengyou“ (Die Hilfe von Freunden ist sehr wichtig, um etwas in der Gesellschaft zu tun). „Vertrauen unter Freunden“ ist eine der Grundregeln des Konfuzianismus.¹⁸⁶

„Guanxi“ (persönliche Beziehungen) hat normalerweise folgende Merkmale:

- „Guanxi“ ist natürlich ein persönliches und partikularistisches Phänomen und hat keinen universalistischen, sondern einen partikularistischen Charakter.
- Die persönlichen Beziehungen und Verbindungen zwischen Individuen in China weisen manchmal mittelfristigen, häufig aber langfristigen Charakter auf. Gute „Guanxi“ zwischen Freunden fußen in China auf wechselseitigem Vertrauen, dessen Bildung hoch mit dem Faktor Zeit korreliert.¹⁸⁷
- „Guanxi“ ist ein reziprokes Phänomen. Die Beziehungen nehmen den Charakter gegenseitiger Verpflichtung an. Die Chinesen gehen davon aus, dass „Lai er bu wang fei li ye“ (Individuen miteinander in einer Umgebung von Verbindungen stehen sollen). Aufgrund der langfristigen Orientierung der Beziehungen muss die Gegenleistung keinesfalls Zug um Zug erbracht werden. Solche Leistungen und Gegenleistungen sind aber nicht unbedingt materieller Art.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. auch Zhao 1994, S. 5, Thomas/Schenk 1996, S. 4 ff, Glasgow 1995, S. 12 und Rexer 1999, S. 114.

¹⁸⁵ Vgl. auch Rexer 1999, S. 114.

¹⁸⁶ Vgl. Hann 1995, S. 75 und Zhao 1994, S. 5.

¹⁸⁷ Vgl. Kutschker/Schmid 1997, S. 176ff, RKW 1994, S. 17, Rexer 1999, S. 114 und Peill-Schöller 1994, S. 75.

¹⁸⁸ Seit über 2000 Jahren ist „Hilfen miteinander bzw. Gutes mit Gutem vergelten“ vom Konfuzianismus als vorbildliches Verhalten hochgeschätzt. So hat sich „Renqing“ (gegenseitige Verpflichtung), welches als die Kehrseite von „Guanxi“ gilt, in der chinesischen Geschäftswelt entwickelt: „While enjoying the benefits of a connections network, they also take on a reciprocal obligation which should be repaid in the future“ (vgl. Luo 1997, S. 53 und Hwang 1987, S. 36 ff.)

- Die Basis für „Guanxi“ ist häufig utilitaristisch. Aber es geht bei „Guanxi“ nicht nur um die gegenseitigen Nutzen, sondern auch um anderes, wie freundschaftliche Verbundenheit, Zuneigung.¹⁸⁹
- „Guanxi“ ist ein transitives Netzwerk, das häufig nicht nur ungleiche Partner (zwischen stärkeren und schwächeren), sondern auch gleiche verbindet.¹⁹⁰

Guanxi-Beziehungen erwachsen im Alltag zudem aus ganz unterschiedlichem Kontext heraus. Sie können daraus resultieren, dass Individuen im gleichen Dorf gewohnt, die gleiche Schule besucht, am gleichen Standort ihre Militärzeit absolviert, an der gleichen Universität studiert oder im gleichen Betrieb gearbeitet haben.

3.5.2 „Guanxi“ in der chinesischen Geschäftswelt

Eine von *Neil* und *Janet* durchgeführte Untersuchung zeigt: „Guanxi relationships based on shared goals and trust were mentioned most often in the interviews as a source of success for doing business in China.“¹⁹¹ *Luo* hat in seiner Untersuchung auch gefunden: „... guanxi-based business variables has a significant and positive impact on ventur’s accouting and market performance.“¹⁹² *Hinterwimmer*¹⁹³, Vorstandsmitglied der Krones AG, schreibt: „Es wurde uns klar, dass wir offen bleiben mussten, um dem chinesischen Beziehungsgeflecht gerecht zu werden. ... Hier wiederum musste es uns gelingen, das Beziehungsgeflecht stärker zu nutzen. Sehr oft geht nämlich Beziehungskompetenz vor Sachkompetenz.“ *Geissbauer*¹⁹⁴. hat auch deutschen Unternehmen folgendes vorgeschlagen: „Wichtig ist die Auswahl eines Agenten mit guten Verbindungen (*guanxi*), der behördliche Einwände besser aus

¹⁸⁹ Manche Autoren in der westlichen Literatur, wie z. B. Alston 1989, Brunner u.a. 1989 und Kutscher/Schmid 1997, sehen die Basis für „Guanxi“ in China als rein utilitaristisch. Eigentlich kann man „Guanxi“ nicht einfach kaufen (vgl. auch RKW 1994, S. 17.). Manche gute persönliche Beziehungen können beispielsweise durch gemeinsame Vertrauensgrundlage und gemeinsame Erfahrungen bei der Arbeit oder gleichem Hobby aufgebaut werden, nicht unbedingt durch Austausch von materiellem Nutzen.

¹⁹⁰ Früher gab solches Sprichwort in China: „guan guan xiang hu“ (Machthaber verschonen einander), mit dem man die Verbindungen zwischen gleichen Partnern teilweise bezeichnen kann.

¹⁹¹ Vgl. Abramson/Ai 1999, S. 26ff.

¹⁹² Vgl. Luo 1997.

¹⁹³ Vgl. Hinterwimmer 1997, S. 99. und S. 100 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Geissbauer 1996, S. 132. Bohnet (1996, S. 158) hat eine von der Literatur genannte Charakteristika chinesischer Verhandlungsführung so geschrieben: „Die interpersonelle Beziehung zählt oft mehr als alle Vertragszusagen und ist entscheidender als das angebotene Produkt.“

dem Weg räumen und den Genehmigungsprozess beschleunigen kann.“ Ausnahmeregelungen sind in China immer möglich, wenn man die nötigen Beziehungen hat. Sie müssen allerdings vernünftig zu begründen sein bzw. „Sinn machen“ (He-li), damit sie nicht zu Verstößen gegen gesetzliche Bestimmungen führen.

Gute Beziehungen sind häufig eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg eines Geschäfts. Sie sind der Ziegelstein, mit dem man an das Tor klopft, wie die Chinesen sagen. Diese mehr persönlichen Beziehungen zum Partner sind oft entscheidend, um Projekte gemeinsam voranzubringen und auch komplizierte Situationen zu meistern.¹⁹⁵ Aber sie sind keine hinreichende Bedingung für den geschäftlichen Erfolg.¹⁹⁶ Um in China, das inzwischen eine Gesellschaft mit starker Konkurrenz ist, erfolgreich zu sein, brauchen ausländische Unternehmen zudem gute Qualität, einfallsreiche Marketingkonzepte, guten Service und vor allem gute Preise.

Der erste Schritt zu dauerhaften Geschäftsbeziehungen ist das Finden einer gemeinsamen Vertrauensgrundlage und einer gemeinsamen Erfahrungswelt. Solche Erfahrung hat die Firma Krones: “Wir hatten mittlerweile gelernt, dass langfristig angelegtes Vertrauen eine wichtige Grundlage für den Erfolg in China - und nicht nur dort - ist.“¹⁹⁷

So sind folgende persönliche Voraussetzungen bei deutschen Mitarbeitern, die im China-Geschäft tätig werden sollen, zu beachten:

- Aufgeschlossenheit gegenüber dem Land und der chinesischen Mentalität
- Einfühlungsvermögen, Bereitschaft, andere Verhaltensweisen (Charaktereigenschaften der Chinesen) zu akzeptieren.¹⁹⁸

¹⁹⁵ Vgl. RKW 1994, S. 17.

¹⁹⁶ Vgl. Tang 2001, S. 47.

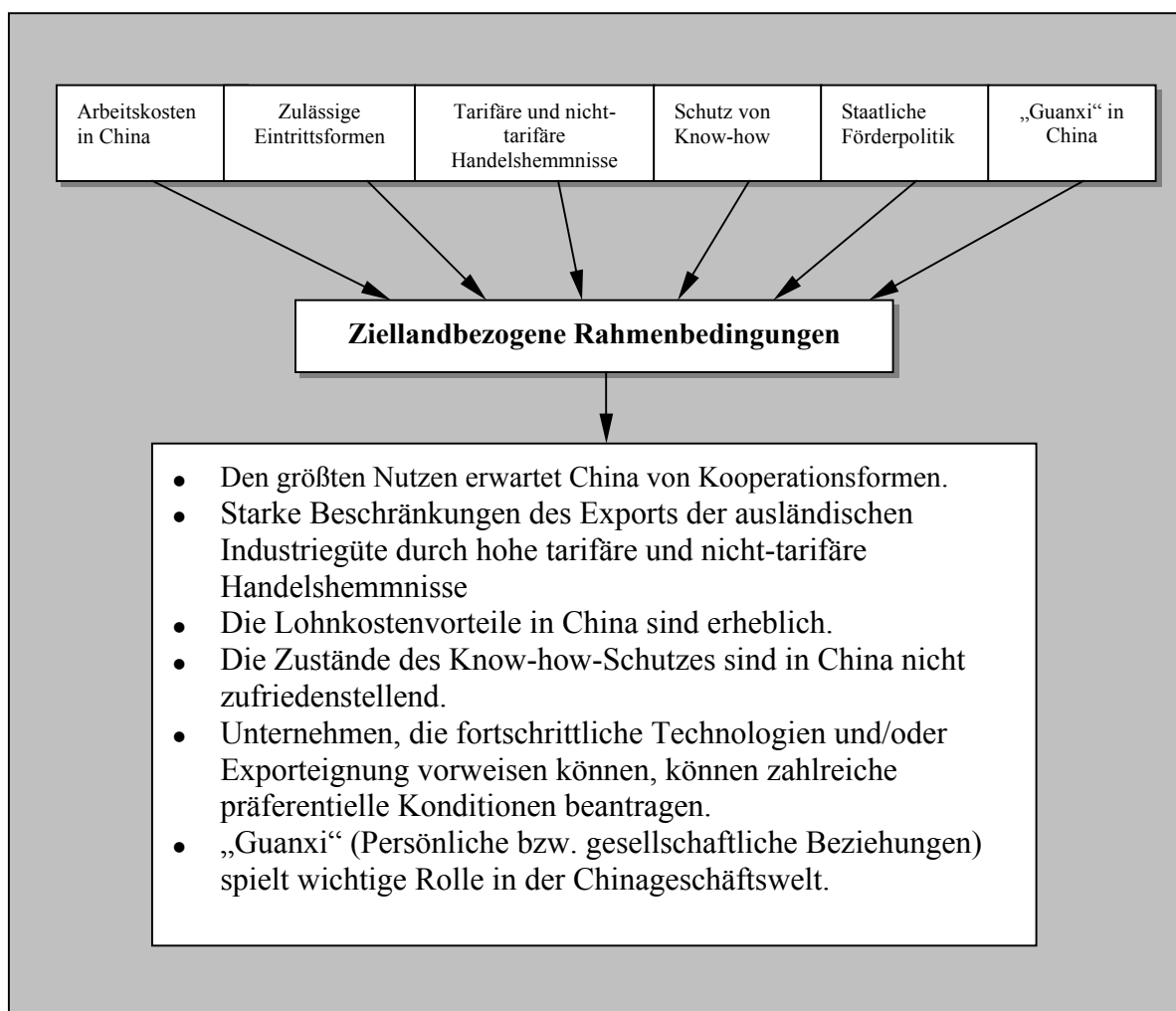
¹⁹⁷ Vgl. Hinterwimmer 1997, S. 92.

¹⁹⁸ Vgl. auch RKW 1994, S. 20.

3.6 Zusammenfassende Beurteilung

Da Markteintritt in China der Hintergrund dieser Arbeit ist, sind daher die ziellandbezogenen Rahmenbedingungen, die in einem bestimmten Zeitraum relativ konstant sind, für die Wahl der Markteintrittsstrategien grundsätzlich festgestellt. Die wesentlichen Rahmenbedingungen sind in Abbildung 3-16 zusammengefasst.

Abb. 3-16: Ziellandbezogene Rahmenbedingungen und wichtige Ergebnisse



4 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

4.1 Erklärungswert ausgewählter Theorieansätze

Für einen erfolgreichen internationalen Markteintritt stellt sich zunächst die Frage, was (Geschäftsfelder), wo (Marktselektion), wie (mit welcher Organisationsform) und wann (Timingstrategie) einen Markteintritt durchgeführt werden sollte.¹⁹⁹ In der Literatur sind unterschiedliche Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften entwickelt worden, die aus verschiedener Sichten Erklärungsvariablen zur Internationalisierung identifizieren. Die Beiträge stammen aus der Theorie der Industrie-Organisation, der Theorie des internationalen Handels, der Standorttheorie, der Theorie der Unternehmung und der strategischen Wettbewerbstheorie.

4.1.1 Die Theorie der Industrie-Organisation

Das Kernstück der Industrie-Organisations-Theorie, die zuerst im Jahre 1956 von *Bain*²⁰⁰ zur Erklärung des Schemas (pattern) bzw. Besitzes (ownership) der einheimischen Industrien in den U.S.A entwickelt wurde, ist die Analyse industrieller Marktprozesse, die durch das Marktergebnis eines Unternehmens innerhalb seiner Branche, unter Berücksichtigung von branchen- und unternehmensspezifischen Determinanten erklärt werden.²⁰¹ Die Analyse umfasst drei Kategorien: Das Marktergebnis (market result bzw. performance), Marktverhalten (market behavior) und Marktstruktur (market structure). Marktergebnis bezeichnet das Endresultat aller auf den Markt gelangenden Maßnahmen eines Unternehmens in den Dimensionen von Preisen, Produktion, Produktions- und Vertriebskosten, Produktgestaltung usw.²⁰² Das Marktverhalten bezieht sich auf die Preispolitik von Unternehmen und den Prozess bzw. den Mechanismus der wechselseitigen Beeinflussung sowie Koordinierung der Marktpolitik konkurrierender Anbieter.²⁰³ Wesentliche Merkmale der Marktstruktur, die das Verhalten der Marktteilnehmer prägen, sind: die Anzahl und Größenverteilung

¹⁹⁹ Hierzu vgl. auch Backhaus 1997, S. 177 f.

²⁰⁰ Vgl. Bain 1956.

²⁰¹ Vgl. Jarreiß 1984, S. 186, Stein 1991, S. 54 und Freericks 1998, S. 146.

²⁰² Vgl. Bain 1968, S. 19.

²⁰³ Vgl. Bain 1968, S. 9 f, Tolksdorf 1994, S. 55 ff. und Hünerberg 1994, S. 134 f.

lung der Anbieter und Nachfrager (diese Faktoren bestimmen die Marktformen), die Höhe der Marktschranken (Economies of Scale, absolute Kostennachteile und Produktdifferenzierung, usw.), Wachstumsrate und Elastizität der Nachfrage, der Grad der Produktheterogenität sowie die Markttransparenz.²⁰⁴

Zur Erklärung von Direktinvestitionen im Ausland hat *Hymers* erstmalig die analytische Methoden der Theorie der Industrie-Organisation auf internationale Unternehmenstätigkeiten angewendet.²⁰⁵ Aus der Kritik an dem geringen Erklärungswert der klassischen Kapital-Theorie, die Direktinvestitionen ausschließlich aus der Theorie der Kapitalbewegungen ableitet, entwickelt *Hymers* einen Ansatz, der später unter anderen von *Kindleberger* und *Caves*²⁰⁶ als die Monopol-Theorie der Direktinvestition genannt und weiterentwickelt wurde. Der Ausgangspunkt der Theorie *Hymers* ist, dass Direktinvestitionen in Ausland mit dem Kontrollmotiv erklärt werden sollten²⁰⁷. Gemäß *Hymers*²⁰⁸ will ein Unternehmen die direkte Kontrolle über sein im Ausland eingesetztes Kapital behalten, um

- eine größere Sicherheit des im Ausland eingesetzten Kapitals zu erlangen,
- den Wettbewerb im Ausland ausschalten zu können und
- einen unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteil (monopolistischen Vorteil) im Ausland voll auszunutzen.

Das Direktinvestitionsmotiv stimmt mit dem Zinsmotiv der klassischen Kapital-Theorie überein, und wird hier als Direktinvestitionen vom Typ I²⁰⁹ (ähnlich wie bei Portfolioinvestitionen) bezeichnet. Durch die vollständige Fusion zweier Unternehmen (die Monopollösung) kann ein Unternehmen den Wettbewerb im Ausland ausschalten und damit eine Gesamtgewinnerhöhung erzielen.

Die Ausnutzung eines monopolistischen Vorteils durch Direktinvestitionen im Ausland fand in der Literatur über multinationalen Unternehmen eine wesentliche Beach-

²⁰⁴ Vgl. Stein 1991, S. 54 ff. und Schmidt 1993, S. 50-52.

²⁰⁵ Die Grundgedanken *Hymers*' wurde im Jahre 1960 in seiner Dissertation am M.I.T. dargelegt, aber die Dissertation wurde erst 1976 veröffentlicht.

²⁰⁶ Vgl. *Kindleberger* 1969, *Caves* 1971, *Hennart* 1982.

²⁰⁷ Vgl. *Hymers* 1976, S. 23.

²⁰⁸ Vgl. *Hymers* 1976, S. 24ff, *Stein* 1991, S. 55ff. und *Perlitz* 1993, S. 110.

²⁰⁹ Vgl. *Stein* 1991, S. 55.

tung. Die Monopol-Theorie wurde später von *Kindleberger* weiterentwickelt. Nach *Hymer* und *Kindleberger* sind die Entstehungsursachen Multinationaler Unternehmen Marktunvollkommenheiten, die durch die Abweichungen von den Bedingungen der vollkommenen Faktor- und Gütermärkte, durch interne oder externe Skaleneffekte oder durch Markteintrittsbarrieren aufgrund staatlicher Regulierungen entstehen.²¹⁰ *Hymer und Kindleberger* gehen davon aus, dass in einem Auslandsmarkt fremde Unternehmen im Vergleich mit einheimischen Konkurrenten mangels ihrer Kenntnisse der wirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Gegebenheiten sowie bestehender Geschäftsbeziehungen grundsätzlich benachteiligt sind. Um mit dem lokalen Unternehmen im Gastland erfolgreich zu konkurrieren, muss das in den Markt eintretende Unternehmen neben den erhöhten Risiken, die aus den unterschiedlichen rechtlichen und soziokulturellen Faktoren resultieren, auch andere Nachteile wie z. B. die räumliche Entfernung zu dem Tochterunternehmen im Ausland, kompensieren.²¹¹ Daher versucht ein inländisches Unternehmen nach der Monopol-Theorie der Direktinvestitionen, die Quasi-Monopolgewinne, die aus den Wettbewerbsvorteilen resultieren, zu erwerben. Derartige Marktunvollkommenheiten ermöglichen den Unternehmen, diese monopolistische Vorteile durch eine überlegene Technologie, einen besseren Zugang zu Kapital und eine Produktdifferenzierung zu erreichen.²¹²

Hymers Theorie wurde von *Johnson*²¹³ und *Caves*²¹⁴ um Teilsaspekte erweitert. *Johnson* geht davon aus, dass ein Wissensvorsprung (das überlegene, kommerziell nutzbare Wissen auf dem Gebiet der Technik oder des Managements) einen Wettbewerbsvorteil (monopolistischen Vorteil) begründen kann. Ein Wissenstransfer durch multinationale Unternehmen kann nach *Johnson* zumeist ohne zusätzliche höhere Kosten erfolgen (bspw. in mündlicher oder schriftlicher Form) und die dabei entstehenden Gewinne können zur Deckung der Forschungs- und Entwicklungskosten verwandt werden.²¹⁵

²¹⁰ Vgl. Hymer 1976, S. 14 und Kindleberger 1969, S. 14ff. und S. 19ff.

²¹¹ Vgl. Hymer 1976, S. 41ff. und Kindleberger 1969, S. 11ff.

²¹² Vgl. auch Perlitz 1993, S. 111, Stein 1991, S. 57 und Weiss 1996, S. 21.

²¹³ Vgl. Johnson 1970.

²¹⁴ Vgl. Caves 1982.

²¹⁵ Vgl. Johnson 1970, S. 41, Perlitz 1993, S. 112 und Stein 1991, S. 61.

Caves ergänzt diese Aspekte um die Beobachtung, dass es keine Kapazitätsgrenzen für die Verwendung des unternehmensspezifischen Wissens als immaterieller Vermögenswert (intangible asset) gibt. Durch ein Auslandsengagement und die dabei entstehende Ausnutzung des vorhandenen Wissens kann ein Unternehmen bisher ungenutzte Kapazitäten auslasten.²¹⁶ Nach Ansicht von Caves ist der kritische Punkt zur Erklärung des Entstehens Multinationaler Unternehmen, dass es solche Industriezweige gibt, in denen die Komplementarität zwischen der Ausnutzung unternehmensspezifisches Wissen und lokaler Produktion profitabel erscheint. Daher hat Caves in der Literatur die Bedeutung der Produktdifferenzierung zur Schaffung von monopolistischen Vorteilen hervorgehoben.²¹⁷

Im Allgemeinen beziehen sich alle Erklärungsvariablen auf die Gewinnung von monopolistischen Vorteilen, die das den Markt eintretende Unternehmen durch überlegene Technologien, Produkt-Differenzierung usw. erzielen kann. Diese Vorteile können mögliche strategische Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens begründen, auf denen eine internationale Markteintrittsstrategie aufbauen kann.²¹⁸

Aber in der Realität sind Märkte und Wettbewerb dynamisch. Die internationalen Markteintrittsbarrieren und Wettbewerbsvorteile müssen als ein relatives und dynamisches Konzept interpretiert werden. Wegen der Veränderung von Wettbewerbsrahmenbedingung (bspw. durch technologischen Wandel oder die Verbreitung technologischen Wissens) gilt das Argument des monopolistischen Vorteils nur für einen bestimmten Zeitraum.²¹⁹ Also sind die von Spezialisierungsvorteile dargestellte Wettbewerbsvorteile temporäre, weil die Wettbewerbsfähigkeiten der Unternehmen heterogen sind und das eigene Wissen des Unternehmens veraltet bzw. obsolet werden kann.²²⁰

²¹⁶ Vgl. Caves 1982, S. 6f.

²¹⁷ Nach Caves (1971a, S. 303ff. und 1971b, S. 5f.) wurde die Fähigkeit zur Produktdifferenzierung bereits als entscheidender Wettbewerbsvorteil dargestellt, denn die Unternehmung kann durch eine differenzierte Bedürfnisbefriedigung einen quasi-monopolistischen Spielraum erhalten.

²¹⁸ Vgl. Perlitz 1993, S. 112.

²¹⁹ Vgl. hierzu auch Kap. 4.3 und 4.4.

²²⁰ Vgl. Porter 1990a, S. 45ff. und Chung 1997, S. 180f.

Zu den Erklärungsansätzen, die aus dynamischer Aspekte aufgreifen und Erklärungswert für die Timingstrategien haben, zählen die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens²²¹, der Entwicklungsstufenansatz der *Uppsala-Schule*²²² und *Vernon's internationale Produktlebenszyklus-Theorie*²²³, die im nächsten Abschnitt erwähnt wird. *Knickerbocker* geht davon aus, dass viele multinationale Unternehmen auf oligopolistischen Märkten tätig sind und es zu einem oligopolistischen Marktverhalten kommt. Nach der Theorie der oligopolistischen Parallelverhaltens nehmen Unternehmen Auslandsengagements als Reaktionen zur Störung des oligopolistischen Gleichgewichts auf, um ihre eigene Wettbewerbsvorteilen zu behalten. In bezug auf Direktinvestitionen im Ausland sind zwei typische Reaktionsweisen der oligopolistischen Wettbewerber zu unterscheiden:

- Ein Unternehmen folgt seinem Konkurrenten ins Ausland als Ergebnis einer Follow-the Leader-Investitionsstrategie und
- Direktinvestitionen im Ausland als Gegenmaßnahme gegen eine solche im Heimatland des Unternehmens (cross investment).

Aber zur Erklärung der Wahl der Markteintrittsstrategien mittlerer Unternehmen in China ist die Theorie der oligopolistischen Reaktion grundsätzlich nicht geeignet. Erstens existiert die Situation der sogenannte "cross investment" im Fall dieser Arbeit zwischen deutschen mittleren Unternehmen und chinesischen mittleren Unternehmen z.Z. fast nicht, denn im Vergleich mit den ihrer deutschen Konkurrenten sind die Wettbewerbsfähigkeiten der chinesischen mittelgroßen Unternehmen relativ geringer. Zweitens basiert die Theorie des oligopolistischen Verhaltens auf dem Operieren in einem oligopolistischen Markt, d.h. einige wenige Unternehmen teilen den Markt unter sich auf. In der Realität operieren viele mittlere Unternehmen nicht in einem Oligopol, sondern in stark umkämpften Märkten mit einer Vielzahl von Anbietern.²²⁴ Drittens haben *Knickerbocker* und *Graham* ihre Untersuchungen auf große Unternehmen in Oligopolen beschränkt, jedoch sind die für ausländische Direktinvestitionen notwendige Ressourcen (Kapital, Humankapital, usw.), die wichtige Einflussfaktoren auf die Wahl der Markteintrittsstrategien sind, nicht berücksichtigt. Übrigens

²²¹ Vgl. Knickerbocker 1973 und Graham 1978.

²²² Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul 1975.

²²³ Vgl. Vernon 1966 und 1974.

²²⁴ Vgl. Freericks 1998, S. 159.

wird damit die Frage, welche Markteintrittsform aufgrund welcher Faktoren am vorteilhaftesten ist, nicht beantwortet.

Nach dem Entwicklungsstufenansatz²²⁵ nimmt ein Unternehmen ein stufiges Vorgehen des internationalen Markteintritts im Hinblick auf seine internationalen und zielandspezifischen Erfahrungen an, d.h. die Intensität des Auslandsengagements ist danach abhängig von dem Ausmaß seiner ausländischen Geschäftserfahrungen. Aber mit dem Entwicklungsstufenansatz können nur Teilaspekte der Theorie des internationalen Markteintritts erklärt werden. Unsicherheit und Risiko sind nach diesem Ansatz die herausragenden Elemente.

Zusammengenommen ist feststellbar, dass die Frage, unter welcher Situation mit welcher Koordinationsform für internationalen Markteintritt vorteilhafter ist, wird mit den oben dargestellten Industrie-Organisationsansätze noch nicht beantwortet.²²⁶ Die Industrieökonomie hebt Produktmärkte, die Beschaffenheit der Unternehmensumwelt sowie die Positionierung von Unternehmen innerhalb der Branche als Quelle von Wettbewerbsvorteilen hervor.

4.1.2 Produktlebenszyklus-Theorie

Die von *Vernon* entwickelten internationalen Produktlebenszyklus-Theorie ist nicht nur zur Erklärung des Entstehens von Exporten, sondern auch zur Erklärung des Investitionsverhaltens von Unternehmen²²⁷. Nach dieser Theorie hängen Export, Direktinvestition und andere Auslandstätigkeiten von der Stellung der Produkte auf ihrer Produktlebenszykluskurve ab.²²⁸ Die Produktlebenszyklus-Theorie basiert auf folgenden Annahmen²²⁹:

– Im Verlauf ihres Lebens unterliegen Produkte vorhersehbaren Veränderungen sowohl in den Produktionsprozessen als auch in ihren Absatzbedingungen.

²²⁵ Vgl. Johanson/Wiedersheim-Paul 1975, Johanson/Vahlne 1977 und Buckley 1996, S. 42.

²²⁶ Vgl. Weiss 1996, S. 25.

²²⁷ Vgl. Vernon 1966, 1974 und 1979.

²²⁸ Vgl. Vernon 1966, S. 196 f. und Perlitz 1993, S. 87, 114.

²²⁹ Vgl. Stein 1991, S. 70, Wells 1972, S. 5f und Vernon 1966, S. 191f.

- Die Geschmacksunterschiede zwischen einzelnen Ländern sind abhängig von der Einkommenshöhe.
- Bei den internationalen Transaktionen gibt es keine vollkommene Information.

Vernon unterscheidet drei Phasen im Produktlebenszyklus (vgl. Ab. 4-1): Die Einführungsphase, in der ein neues Produkt angeboten wird; die Reifephase, in der das Produkt eine gewisse Reife erlangt hat; die Standardisierungsphase, in der das Produkt standardisiert ist. In der **Einführungsphase** für neue Erzeugnisse soll das Innovationsland als Standort für die erste Produktionsstätte gewählt werden, während die bis dahin nur geringe Auslandsnachfrage durch Export befriedigt wird. In dieser Phase bedarf es einer hohen Flexibilität in der Produktion, denn in der ersten Lebensphase liegt noch ein standardisiertes Produkt vor. Hier im Heimatland besteht eine räumliche Nähe zu den anderen Marktteilnehmern und sind die nötige hochqualifizierte Arbeitskräfte vorhanden. So mit der vorhandenen industriellen Struktur ist es möglich, das Innovationsunternehmen schnell und flexibel auf Marktänderungen zu reagieren. Da keine Vergleiche wegen starker Produktdifferenzierung (Neuigkeit des Produkts) möglich sind und bei neuen Produkten die Preiselastizität der Nachfrage verhältnismäßig gering ist, ist der Anreiz gering, aus Kostengründen (hauptsächlich Produktionskosten) ins Ausland zu gehen.²³⁰ In dieser Phase ist die Kommunikation zwischen Hersteller, Kunden, Lieferanten und übrigen Marktteilnehmern von entscheidender Bedeutung, da die Zukunft des Produkts noch sehr unsicher ist.²³¹

In der sogenannten **Reifephase** können Skalenvorteile und Lerneffekte mit einer zunehmenden Standardisierung der Produktionsprozesse über hohe Ausbringungsmengen erzielt werden. Die steigende Preiselastizität der Nachfrage und der Einstieg der Wettbewerber können zu einem Preiskampf führen. Daher haben Kostenüberlegungen immer zunehmende Bedeutung, auch wenn noch kein scharfer Preiswettbewerb vorliegt. Nach *Vernon* wird eine Direktinvestition im Ausland erst dann vollzogen, wenn die Grenzkosten der Exportgüter die durchschnittlichen Kosten bei einer Produktionsaufnahme im Ausland übersteigen. Je höher Transportkosten und Zölle, je niedriger die Einkommenselastizität der Nachfrage und je höher das Einkommens-

²³⁰ Vgl. *Vernon* 1966, S. 196f, *Perlitz* 1993, S. 114, *Freericks* 1998, S. 166 und *Stein* 1991, S. 71.

²³¹ Vgl. *Freericks* 1998, S. 166 und *Stein* 1991 S. 71.

niveau und das Marktvolumen im Ausland, um so kürzer die Zeitspanne bis zur Aufnahme der Auslandsproduktion.

Abb. 4-1: Produktlebenszyklus-Modell nach Vernon
(Quelle: Stein 1991, S. 73.)

	Einführungsphase	Reifephase	Standardisierungsphase
Produktgestaltung	Teststadium, Unsicherheit über Käufer-Präferenzen, Markterkundung, hohe Kommunikationsintensität	Käuferpräferenzen erkundet, Anpassung der Produktmerkmale, mittlere Kommunikationsintensität	Produktmerkmale fixiert, geringe Kommunikationsintensität
Nachfragestruktur/ Absatzbedingungen	hohes Einkommen und geringe Preiselastizität der Nachfrage, quasimoopolistische Preisgestaltungsmöglichkeit, hoher Anteil der Absatzkosten an den Gesamtkosten, Verkäufermarkt	steigende Preiselastizität der Nachfrage, steigende Wettbewerbsintensität, Qualitätswettbewerb wird durch Preiswettbewerb ersetzt, Anteil der Absatzkosten sinkt	hohe Preiselastizität der Nachfrage, Wettbewerbsintensität und Marktstruktur nur noch wenig Änderungen unterworfen, starker Preiswettbewerb, Käufermarkt
Produktions- Bedingungen	instabile Produktionsprozesse, häufiger Modellwechsel, häufiger Veränderung des Produktionsverfahrens, hoher Anteil qualifizierter Arbeitskräfte (Wissenschaftler, Ingenieure), anpassungsfähige, nicht spezialisierte Produktionseinrichtungen von Nöten, geringe Kapitalintensität	allmählich Massenfertigung, seltene Veränderungen, Kostenbewußtsein steigt, Managementleistungen und Facharbeit dominierend, beginnende Kapitalintensivierung	Massenproduktion, stabile, standardisierte Produktionsprozesse, relativ hoher Bedarf an gering ausgebildeten Arbeitskräften, hohe Kapitalintensität
Produktions- standort	Stammland (hier: USA) Export in andere Industrieländer	Industrieländer mit niedrigem Lohnniveau (damals bspw. Europa); Reimporte in die USA (teilweise)	Entwicklungsländer, Reimporte in die USA, Export nach Europa

In der letzten Phase (**Standardisierungsphase**) sind Produkt und Produktionsprozess weitgehend standardisiert und die Kosten sind endgültig zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Als entscheidende standortspezifische Faktoren gelten Lohnstückkosten und Beschaffung von kostengünstigen Rohstoffen. Daher ziehen das Innovationsunternehmen hinsichtlich der niedrigen Lohnkosten vor, in Entwicklungsländern zu produzieren. Eine wichtige Voraussetzung des Vornehmens der Produktion in Entwicklungsländern ist, dass es kein großes Problem für den Transfer der Technologien gibt und hochqualifizierte Arbeitskräfte bzw. hochwertige Vorprodukte für die Herstellung nicht notwendig sind.²³²

²³² Vgl. Tesch 1980, S. 159 und Freericks 1998, S. 167.

Für die meisten Entwicklungsländer wurden moderne Kerntechnologien kaum transferiert, häufig dagegen Technologien, die sich auf westlichen Märkten schon in der Sättigungsphase befanden und somit bereits hinreichend standardisiert waren.²³³

Der besondere Erklärungswert des Produktlebenszyklus ist die Berücksichtigung der dynamischen Komponenten.²³⁴ Die dynamischen Aspekte der internationalen Markteintrittsstrategien, insbesondere Timing-Strategien, können mit Hilfe der Produktlebenszyklus-Theorie teilweise analysiert werden, obwohl diese Theorie zur Erklärung der Wahl von Markteintrittsformen (Institutionswahl), wie z.B. Entscheidung zwischen Direktinvestition und Lizenzvergabe, begrenzt erscheint. Die Analyse des Produktlebenszyklus spiegelt einen wichtigen Wettbewerbsfaktor – Zeit²³⁵ bzw. den Technologie-Wandel wider, die bei der Wahl der Markteintrittsstrategien (Eintrittsform und Timing-Strategien) berücksichtigt werden müssen.

Wegen der Verkürzung der Produktlebenszeit und der Verlängerung der Entwicklungszeit ist heute die Wahl des Zeitpunkts für ein Auslandsengagement von immer größerer Bedeutung. Produktlebenszyklus ist einer von der Einflussfaktoren der Bestimmung von Timingstrategien.

Doch in der Literatur wurde die Produktlebenszyklus-Theorie von *Vernon* an einiger Punkten kritisiert. Das ursprüngliche Produktlebenszyklus-Modell von *Vernon* ist an US-amerikanische Unternehmen der Nachkriegszeit orientiert. Heute kann das Innovationsland nicht nur USA, sondern auch die andere Industrieländer, wie z. B. Deutschland oder Japan, sein. Nach dem Produktlebenszyklus-Modell wird ein neues Produkt zuerst auf dem Heimatmarkt entwickelt und später, wenn es standardisiert ist, im Ausland produziert. Auf Großunternehmen, besonders weltweit tätige Konzerne, trifft diese Annahme heute nicht mehr zu. "In einer globalen Branche wird die Wettbewerbsposition, die ein Unternehmen in einem bestimmten Land innehat, ganz erheblich von seiner Stellung in anderen Ländern beeinflusst und umge-

²³³ Vgl. Schenk 1998, S. 186. Zu beobachten ist, dass mit der Entwicklung der Globalisierung der Märkte der Wettbewerb in Entwicklungsländern auch immer starker wird und westliche Unternehmen nur mit den Technologien, die sich auf westlichen Märkten schon Sättigungsphase befanden, mit lokalen oder anderen westlichen Mitwettbewerbern nicht konkurrieren können.

²³⁴ Vgl. auch Freericks 1998, S. 169.

²³⁵ Über Zeit als Wettbewerbsfaktor vgl. Backhus 1997, S. 13ff, Simon 1989, S. 70ff, Geschka 1993, S. 11-40, und Kap. 4.6 der Arbeit.

kehrt."²³⁶ In diesen globalen Branchen sind viele Multinationale Unternehmen (MNU) weltmarkt-orientiert. Die Aktivitäten aller Unternehmenseinheiten richten auf globale Märkte bzw. länderübergreifende Zielgruppen sowie an global agierenden Wettbewerbern aus.²³⁷ "IBM beispielsweise bemüht sich, seine internationale Produktion so zu konfigurieren, dass in jedem Land ein Gleichgewicht zwischen Importen und Exporten herrscht."²³⁸

Aber im Vergleich zu großen Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen wegen begrenzter Unternehmensressourcen und entsprechender Marktposition wesentlich stärker auf den Heimatmarkt fixiert, selbst wenn sie die Auslandsniederlassung haben. Doch heute hat die Produktlebenszyklus-Theorie auch noch eine empirische Relevanz, wie z. B. für Investitionen in Entwicklungsländern.

4.1.3 Standort-Theorie

Die Standortentscheidung des Unternehmens beim internationalen Markteintritt ist einen wichtigen Teil der Markteintrittsentscheidungen. Mit der Entscheidung für eine Direktinvestition oder Export im Ausland erfolgt gleichzeitig eine Standortentscheidung.

Nach *Jahrreiß*²³⁹ sind die folgenden Standortfaktoren für die Entscheidung über eine Direktinvestition im Ausland von wichtiger Bedeutung:

- Marktbezogene Variablen (z. B. Marktgröße, Marktwachstum, Handelshemmnisse),
- Staatliche Investitionsanreize (z. B. Steueranreize, Subventionen),
- Lohnkostendifferenzen,
- Steuersystem und
- politische Risiken.

Die Motive zur Vornahme von Investitionen im Ausland können kostenorientierte, marktbezogene, rohstofforientierte und Know-how-orientierte sein. Marktbezogenen

²³⁶ Vgl. Porter 1989, S. 20.

²³⁷ Vgl. Keegan/MacMaster 1983, S. 95, Meffert 1986, S. 690-692 und 1994, S. 271f.

²³⁸ Vgl. Porter 1989, S. 56.

²³⁹ Vgl. Jahrreiß 1984.

Variablen (bei absatzorientierten Investitionen) sowie Lohnkostendifferenzen (bei kostenorientierten Investitionen) besitzen einen relativ großen Erklärungswert für Direktinvestitionen im Ausland.²⁴⁰

Zu einer umfassenden, generellen Standorttheorie internationaler Unternehmens­ tätigkeit zählt der Ansatz von *Tesch*.²⁴¹ In diesem Ansatz versucht *Tesch*, nicht nur die Vornahme von Direktinvestitionen, sondern auch die Entscheidung der Alternativen Export und Lizenzvergabe zu erklären. Zentraler Erklärungsfaktor für Export und Direktinvestition sind nach *Tesch* die standortbedingten Wettbewerbsvorteile.²⁴² Als standortbedingte Vor- und Nachteile gelten bspw. die Ausstattung der Länder mit natürlichen Ressourcen, die technologische Entwicklung, die Infrastruktur sowie gesellschaftliche, kulturelle und politische Rahmenbedingungen.²⁴³ Diese Wettbewerbsvorteile und -nachteile sind die Bestimmungsgründe der räumlichen Verteilung der Investitionen, der Produktion und der Richtung der internationalen Handelsströme.

In Kombination mit den Standortanforderungen eines Unternehmens ergeben nach *Tesch* die Standortbedingungen der einzelnen Länder die Standortqualität, die für die Wahl aller Markteintrittsformen, entweder Direktinvestition oder Export bzw. Lizenzvergaben, notwendig ist. Die Bedingungen eines Standortes stellen je nach Anforderungsprofil verschiedene Standortqualitäten dar und im Laufe der Zeit veränderten sich sowohl Standortbedingungen als auch Standortanforderungen.²⁴⁴ *Tesch* hat eine sehr detaillierte, an der betriebswirtschaftlichen Standorttheorie orientierte Auflistung von Standortfaktoren gegeben.²⁴⁵ Diese Auflistung enthält die wichtigsten Determinanten des Entscheidungsprozesses bei der Standortwahl. Aber die Auflistung eignet sich weniger für die allgemeine Erklärung der Wahl verschiedener Markteintrittsformen und Timingstrategien. Einige wichtige Einflussfaktoren auf die Wahl der Markteintrittsstrategien, wie z. B. technologische Charakteristika und Know-how des in Markt eintretenden Unternehmens, werden jedoch von der Standorttheo-

²⁴⁰ Vgl. Jahrreiß 1984, S. 93 ff.

²⁴¹ Vgl. Tesch 1980, Braun 1988, S. 289ff, Stein 1991, S. 122ff. und Freericks 1998, S. 185ff.

²⁴² Vgl. Tesch 1980, S. 334ff, Perlitz 1993, S. 121 und Stein 1991, S. 122.

²⁴³ Vgl. Tesch 1980, S. 331.

²⁴⁴ Vgl. Tesch 1980, S. 521.

²⁴⁵ Vgl. Tesch 1980, S. 364 ff.

rie nicht berücksichtigt. Also ist die Standorttheorie nur für die Auswahl von Ländermärkten, in denen das Unternehmen tätig wird, von großer Bedeutung. Bei der Wahl der Markteintrittsform im Zielland sind die Standortfaktoren zu berücksichtigen. Aber nur mit Hilfe der Standorttheorie kann man die Wahl der Markteintrittsstrategien nicht analysieren.

4.2 Ressourcenansatz

Unter Industrieökonomie werden in der Literatur die traditionellen Perspektive der sogenannten „Harvard School“ verstanden. Den Autoren der Harvard School ist der Ansatz des „Structure-Conduct-Performance“-Paradigmas gemeinsam. Solches Paradigma erklärt den Erfolg einer Unternehmung aufgrund der Branchencharakteristika (Industry-Structure), die insgesamt das unternehmerische Verhalten (Conduct) und die Wertsteigerung (Performance) weitgehend determinieren.²⁴⁶ Seit Mitte der 80er Jahre werden in der Literatur solche Erklärungsansätze intensiv diskutiert, die als „Resource-Based-View“²⁴⁷ bezeichnet werden und davon ausgehen, dass Wettbewerbserfolge im wesentlichen durch Ressourcenattribute erklärt werden müssen. In folgenden werden zuerst der Ressourcenbegriff und dann die Ausgangsposition bzw. Kernaussagen des Ressourcenansatzes sowie Erwerbungen der wettbewerbsbenötigten Ressourcen erwähnt.

4.2.1 Zum Begriff der Ressourcen

Als Ressourcen bezeichnet die neoklassische Volkswirtschaftslehre die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und (Sach-)Kapital.²⁴⁸ Unter dem Terminus Ressourcen wer-

²⁴⁶ Vgl. Hinterhuber/Stuhec 1997, S. 2 f.

²⁴⁷ Über „Resource-based View“ vgl. hierzu Wernerfeldt 1984, Dierickx/Cool 1989, Reed/DeFillippi 1990, Grant 1991, Mahoney/Pandian 1992, Amit/Schoemaker 1993, Peteraf 1993, Rasche 1994, S. 35, Schmidt 2000, S. 151 und Conner/Prahalad 1996, S. 477. Der Ressourcenansatz wird seit Mitte der 80er Jahre intensiv diskutiert. Zumeist beziehen sich die Autoren bei ihren Ausführungen auf die von Penrose (1959) und Selznick (1957) verfassten Grundlagenwerke zu einer ressourcenorientierten Unternehmensführung. Beide Autoren haben bereits frühzeitig auf die Bedeutung der unternehmensspezifischen Ressourcen für die langfristigen Wettbewerbsvorteile und die Individualität der Unternehmen hingewiesen (vgl. hierzu Belcker 1999, S. 191, Rodermann 1999, S. 273 und Rasche 1994, S. 38.). Diese Überlegungen wurden von Wernerfeldt (1984) explizit und mit wissenschaftlichem Anspruch formuliert.

²⁴⁸ In der deutschsprachigen Literatur zur Produktionswirtschaft existiert die mit Ressourcen verwandte Bezeichnung der „Produktionsfaktoren“, vgl. Gutenberg 1983, S. 2ff.

den allgemein in der Betriebswirtschaftslehre alle Inputfaktoren von Produktionsprozessen subsumiert.²⁴⁹ Die Bezeichnungen Ressourcen und Produktionsfaktoren sind aber nicht deckungsgleich, da nicht alle Produktionsfaktoren die Ressourcen im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes sind.

In der Literatur werden Ressourcen häufig als **materielle** (physische Ressourcen) und **immateriellen** Ressourcen (Human Ressourcen, Know-how-basierte Ressourcen, Infrastruktur) differenziert.²⁵⁰ Materielle Ressourcen umfassen fast alle materiellen Vermögensgegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens eines Unternehmens. Solche Ressourcen existieren physisch, d.h. sind sicht- und spürbar. Diese Ressourcen werden daher in der Literatur auch als **tangible** Ressourcen bezeichnet. Im Resource-Based View werden Unternehmensressourcen häufig in folgende vier Gruppe eingeteilt: physische oder tangible Ressourcen, intangible Ressourcen, finanzielle Ressourcen und organisatorische Ressourcen ("organization routines").²⁵¹ **Intangible** Ressourcen sind immaterielle Vermögenswerte bzw. Fähigkeiten.

Als intangible Ressourcen können beispielsweise Ausbildungen, Erfahrungen, persönliche Beziehungen, das Wissen (inkl. Kombinationswissen), Patente, Reputation und das Geschick der Mitarbeiter in einer Firma, usw. bezeichnet werden.

Unter organisatorische Ressourcen kann man "corporate culture, organizational structure, procedures, guidelines, management systems, and a firm's relationships with external institutions"²⁵² verstehen.

²⁴⁹ Vgl. Blercker 1999, S. 193.

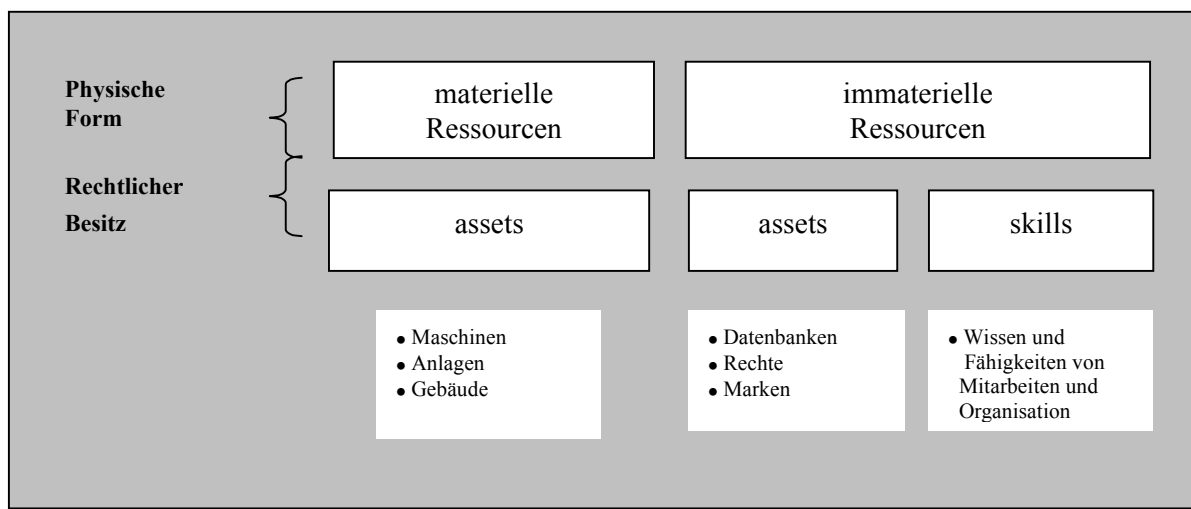
²⁵⁰ Vgl. Penrose 1995, S. 43 ff. Nach Porter lassen sich Ressourcen wie folgt klassifizieren: Physische Ressourcen, Humanressourcen, Know-how-Based Ressourcen und Infrastruktur, vgl. Porter 1990c, S. 73 ff.

²⁵¹ Vgl. Barney 1991, S. 101, Tsang 1997, S. 153, Chi 1994, S. 272, Bamberger/Wrona 1996, S. 133f, Bongartz 1997, S. 27 und Mahoney 1992, S. 126 f.

²⁵² Vgl. Tsang 1997, S. 153. Seiner Ansicht nach Hall (1992, S. 136f.) sind patents, copyright, „registered designs“, „contracts“, „trade secrets“, reputation und „networks“ die intangiblen Ressourcen, die als Vermögen („Assets“) bezeichnet werden können und Know-how sowie Kultur als Fähigkeiten (skills). Hier „networks“ sind „those personal relationships which transcend the requirements of organizational structure, commercial relationships, etc.“. So sind die externen Netzwerke des Unternehmens (die Beziehungen mit Kunden, Zulieferern, Behörden, Forschungsinstituten und Konkurrenten) Menschen abhängig und standortorientiert.

In Abb. 4-2 werden die bislang beschriebenen Unterteilungen von Ressourcen zusammengefasst. Die Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen ist nicht synonym mit der in der englischsprachigen Literatur vorgenommenen Unterscheidung zwischen „Assets“ und „Skills“ bzw. „Capabilities“, die auf dem rechtlichen Besitz beruht.

Abb. 4-2: Unterteilung der Unternehmensressourcen



Eigene Darstellung basierend auf Rodermann 1999, S. 286.

4.2.2 Ausgangsposition und Kernaussagen des Ressourcenansatzes

Im Resource-Based-View werden die Unternehmen als Bündel von Ressourcen verstanden. Aufgrund ausgeprägter Unvollkommenheiten der Faktormärkte resultiert aus asymmetrischer Ressourcenallokation eine Einzigartigkeit der Unternehmen.²⁵³

Grundannahmen der ressourcenorientierten Ansätze sind:

- Heterogene Ressourcenverteilung: Die Heterogenität resultiert der Unternehmen nach dem Ressourcenansatz nicht aus unterschiedlich formulierten Strategien oder Positionierungen am Markt, sondern aus der unterschiedlichen Ausstattung von Unternehmen mit Ressourcen und Fähigkeiten. Ein Wettbe-

²⁵³ Vgl. Corsten 1998, S. 136 ff, Rasche 1994, S. 57 ff, Wernerfelt 1984, S. 171 und Barney 1986, S. 1231 ff.

werbsvorteil beruht vor allem auf den Stärken eines Unternehmens.²⁵⁴ Der Terminus Stärke beschreibt allerdings nicht das Produkt an sich, sondern zielt auf die dem Produkt zugrundeliegenden Ressourcen ab.

- Unvollständige Ressourcenmobilität: Eine zweite Voraussetzung für erhaltbare Wettbewerbsvorteile ist die unvollständige Ressourcenmobilität²⁵⁵.
- Wert und Knappheit: Ressourcen sind wertvoll, wenn sie ein Unternehmen zur Erwirtschaftung überdurchschnittlicher Renditen befähigen.
- Unvollständige Imitierbarkeit: Wertvolle und knappe Ressourcen stellen nur dann Quellen von erhaltbaren Wettbewerbsvorteilen dar, wenn sie unvollständig imitierbar sind.²⁵⁶
- Unvollständige Substituierbarkeit: Eine Ressource bzw. Fähigkeit, die knapp und dauerhaft ist, Kundenbedürfnisse befriedigt und von der Konkurrenz schwierig imitiert werden kann. Aber das bedeutet dennoch keine Garantie für eine langfristig überlegene Wettbewerbsposition, denn Wettbewerber können durch technische und/oder organisatorische Innovationen unter Umständen die Wertkette neu konfigurieren und die Kernkompetenzen anderer Unternehmen gleichsam umgehen. Die Substitutionsgefahr, der eine Ressource oder Fähigkeit ausgesetzt ist, lässt sich ex ante kaum abschätzen. Außerdem kann das Unternehmen kaum Einfluss auf das Substitutionsverhalten von Konkurrenzunternehmen ausüben.

Die Abgrenzung von Industrieökonomie und Ressourcenansatz ist in Abb. 4-3 dargestellt. Allgemein ist es für die Industrieökonomie typisch, dass sie die interne Organisation von Unternehmen und ihre Ausstattung mit erfolgskritischen Ressourcen und Fähigkeiten ignoriert. Der Ressourcenansatz geht davon aus, dass die Heterogenität der Unternehmen nicht aus unterschiedlich formulierten Strategien oder Positionierung am Markt, sondern aus der unterschiedlichen Ausstattung von Unternehmen mit Ressourcen und Fähigkeiten resultiert.

²⁵⁴ Vgl. Schmidt 2000, S. 151.

²⁵⁵ Vgl. Barney 1991, S. 101.

²⁵⁶ Vgl. Barney 1991, S. 107 und Lippmann/Rumelt 1982

Abb. 4-3: Wichtige ausgewählten Merkmalen der Industrieökonomie und Ressourcenansatz

	Industrieökonomie	Ressourcenansatz
Gegenposition zu	Neoklassik	Industrieökonomie
Verwendetes Rentenkonzept	Monopolrenten	Ricardische Renten ²⁵⁷
Geschäftsdefinition durch	Endprodukte, bestehende Wettbewerbsstrukturen	Art und Umfang der benötigten Ressourcen und Fähigkeiten
primäres Forschungsinteresse	Profitabilitätsunterschiede zwischen verschiedenen Branchen	Profitabilitätsunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen
Strategieentwicklung	eher synoptisch	eher inkremental
Wettbewerbs-erfolg durch	Strategische Wahlentscheidung, Positionierung	Ausstattung und Aufbau von Ressourcen und Fähigkeiten

Quelle: Rodermann 1999, S. 265, modifiziert.

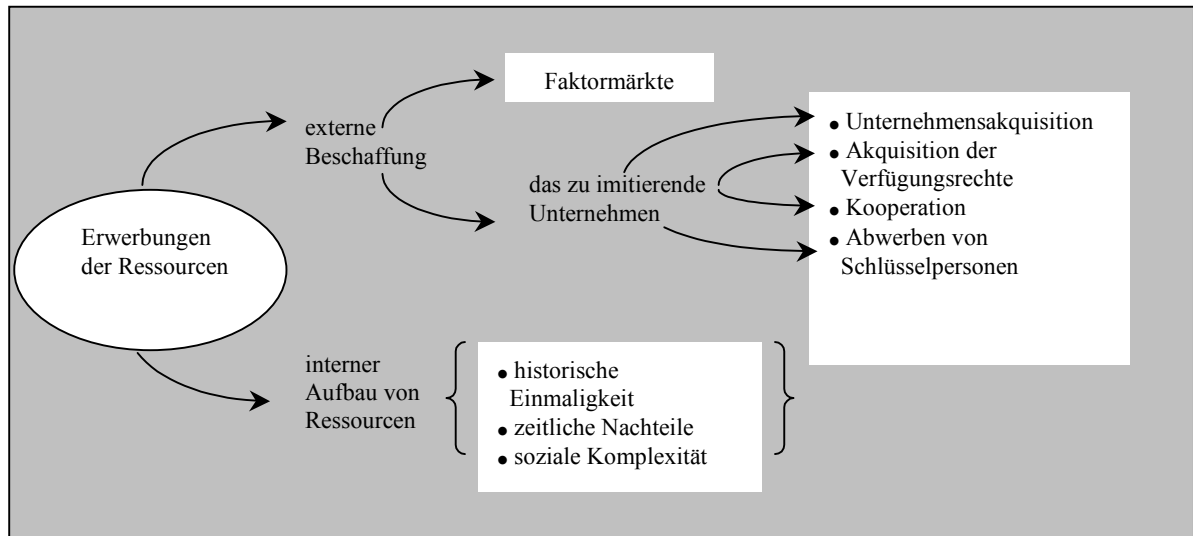
4.2.3 Erwerbungen der benötigten Ressourcen

Unternehmen sollen nach dem Ressourcenansatz versuchen, knappe Ressourcen zu erwerben oder zu entwickeln, weil deren Nutzen zu überdurchschnittlichen Renditen führt. Wenn ausreichende Ressourcen für die Nachhaltigkeit der Wettbewerbsvorteilen (hier z.B. für die erfolgreiche Erschließung von Ländermärkten aufgrund der begrenzten Unternehmensressourcen) fehlen, gibt es folgende Möglichkeiten (vgl. Abb. 4-4) für das Unternehmen zur Lösung dieses Problems²⁵⁸:

1. auf die Faktormärkte die fehlenden Ressourcen beschaffen,
2. durch andere Ressourcen die fehlenden Ressourcen substituieren oder imitieren,
3. diese Ressourcen lassen sich lediglich unternehmensintern im Zeitablauf akkumulieren und erschließen.

²⁵⁷ Ricardische Renten resultieren aus dem Besitz von Ressourcen, die knapp sind. Ressourcen, die Ricardische Renten erzielen, sind beispielweise wertvoller Boden, Patente usw. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sind vier Arten von Renten zu unterscheiden: Monopolrenten (überdurchschnittliche Renditen durch Marktmacht), Unternehmerische Renten, Quasi-Renten und Ricardische Renten (vgl. hierzu Amit/ Schoemaker 1993, S. 34 und Schoemaker 1990, S. 1189ff.)

²⁵⁸ Vgl. Dierickx/Cool 1989, S. 1509 f, Chi 1994, S. 272 und Rodermann 1999, S. 298 f.

Abb. 4-4: Zur Erwerbungen der benötigten Ressourcen bzw. Fähigkeiten

Eigene Darstellung in Anlehnung an Rodermann 1999, S. 299.

Die Faktormärkte sind der naheliegende Weg, um die entsprechenden Ressourcen zu beschaffen. Für den Fall, dass die Ressourcen zu ähnlichen Konditionen beschafft werden können, wie es das zu imitierende Unternehmen konnte und die Ressourcen relativ leicht zu einer Kernkompetenz zusammengefasst werden können, ist der Wettbewerbsvorteil leicht imitierbar. Das Problem entsteht für den Imitator, wenn zwischenzeitlich das volle Potential der Ressourcen erkannt worden ist und die Einkaufspreise an den Faktormärkten dieses Potential entsprechend berücksichtigen. In diesem Fall sind unvollkommene Faktormärkte für das Unternehmen ideal, welches einen Wettbewerbsvorteil besitzt, um sich gegen Imitation zu schützen.²⁵⁹ Zu beobachten ist, dass es solche Ressourcen gibt, wie z.B. sogenannte „unbewusstes Wissen“ (tacit knowledge) und „Unternehmensreputation“, die auf den Faktormärkten grundsätzlich nicht gehandelt werden können.

Bei Substitution der fehlenden Ressourcen wird das Unternehmen, welches die zu imitierende oder substituierende Ressourcen bzw. Fähigkeiten besitzt, als eine mögliche Beschaffungsquelle behandelt. Zum Erwerb von den fehlenden Ressourcen,

²⁵⁹ Vgl. Barney 1986, S. 1233ff.

über die andere Unternehmen verfügen, gibt es folgende Möglichkeiten²⁶⁰: Unternehmensakquisition, Akquisition der Verfügungsrechte, Kooperation und Abwerben von Schlüsselpersonen.

Bei der Akquisition der Verfügungsrechte verbleibt die Ressourcen bzw. Fähigkeit im Besitz des Unternehmens. Das eigene Unternehmen besitzt damit die Kernkompetenz nicht selbst, sondern kann die überlegenen Eigenschaften der Kernkompetenz lediglich mitbenutzen. Die Vorteile dieser Lösung liegen in der geringeren Bindung finanzieller Mittel und der Vermeidung von Problemen, die in der Phase der „Post-Merger Integration“ auftreten können. Für die Akquisition der Verfügungsrechte gibt es auch Nachteile. Zum einen kann das andere Unternehmen seine Kernkompetenz auch anderen Unternehmen zur Verfügung stellen. Zum anderen kann das kernkompetenzbesitzende Unternehmen im Zeitablauf die Konditionen für ihre Nutzung zu seinen Gunsten verändern.²⁶¹

Nach dem Ressourcenansatz ist es das Ziel der Kooperationen, die eigene Basis von Ressourcen und Fähigkeiten auf- bzw. auszubauen²⁶², da Kooperationen eine Form der Ressource-Zusammenlegung bilden.²⁶³ Im Gegensatz zu industrieökonomischen und transaktionskostentheoretischen Paradigmen stellt der Ressourcenansatz die Gründe für den wert generierenden Charakter einer Kooperation in den Hintergrund ihrer folgenden Überlegungen: a) die Summe der bisher akkumulierten Kernkompetenzen, b) die Summe aller nutzenstiftenden Wertkettenaktivitäten sowie c) die Summe der Einflussfaktoren, die globale Infrastruktur einer Unternehmung ausmachen (z.B. weltweite Vertriebs- und Logistikkapazitäten, lokales Marketing-Know-how etc.).²⁶⁴

Im Hinblick auf Markteintrittsformen hat *Madhok*²⁶⁵ nach Resource-Based-View folgende Argumentation: „With regard to mode of entry, the OC (organizational capabil-

²⁶⁰ Vgl. Chi 1994, S. 272 f, Rodermann 1999, S. 301f. und Blecker 1999, S. 208.

²⁶¹ Vgl. Rodermann 1999, S. 302.

²⁶² Vgl. Rodermann 1999, S. 302.

²⁶³ Vgl. Picot/Dietl/Franck 1997, S. 123.

²⁶⁴ Vgl. Hamel 1991, S. 29 und Rasche 1994, S. 229.

²⁶⁵ Vgl. Madhok 1997, S. 42.

ity) perspective suggests that the driving force underlying firms' mode of governance decisions may not be mere TC (transaction cost) minimization by optimally matching the ownership form with the transaction characteristics but, rather, a broader issue of the management of a firm's capabilities, in terms of development and deployment of its knowledge base.“

Penrose schreibt : „Due to lack of experience in a new sphere of activity, not only does a firm incur substantially higher costs of information acquisition, interpretation and absorption, but development and integration of new knowledge is a gradual and incremental process which would be more costly and less efficient relative to competitors who are already present and more experienced in this domain“²⁶⁶ „... the capability constraint becomes important when a firm enters into unfamiliar areas of activity where the technological and market distance of the target activity is further away from the firm's store of knowledge. In such situations, an alternative is to supplement the firm's resources through 'grafting' of new knowledge from others,... Collaborations are a useful vehicle for enhancing knowledge in critical areas of functioning where the requisite level of knowledge is lacking and cannot be developed within an acceptable timeframe or cost.“²⁶⁷

Die Fähigkeit zur Kooperation und Koordination, die für das jeweilige Unternehmen typischer Aktivitäten und Prozesse gewöhnlich ist, kann beispielsweise, nicht am externen Arbeitsmarkt erworben werden. Solche Fähigkeit muss im Unternehmen selbst aufgebaut, weiterentwickelt und in Routinen überführt werden.²⁶⁸

„Thus, a joint venture is encouraged under two conditions: one or both firms desire to acquire the other's organizational know how; or one firm wishes to maintain an organizational capability while benefiting from another firm's current knowledge or cost advantage.“²⁶⁹

²⁶⁶ Vgl. Penrose 1980.

²⁶⁷ Vgl. Madhok 1997, S. 43.

²⁶⁸ Vgl. Kammel 2000, S. 166.

²⁶⁹ Vgl. Kogut 1988, S. 323

So sind Kooperationen auch ein Instrument des Ressourcenerwerbs.²⁷⁰ Hier können Unternehmensakquisition (als Sonderform der 100%-Tochter) und Kooperation als Markteintrittsstrategien von Direktinvestition bezeichnet werden. "Die Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1992) berichtet von einem deutschen und einem britischen Unternehmen, die sich im Markt für graphische Computer als Wettbewerber ansahen. Beide waren mittelgroße Unternehmen. Die Stärke der deutschen Firma war ihre Erfahrung mit dem Graphik-Kern-System, die britische Firma hatte besonderes Know-how mit einer spezifischen Software zur Wiedergabe von Daten als Graphiken. Die beiden Unternehmen bündelten ihre Erfahrung und verkauften zunächst die komplementären Leistungsbestandteile der anderen Seite auf ihren heimischen Märkten mit. Der nächste erwogene Schritt ist eine engere gemeinsame Vertriebsaktivität, um zusammen den nordamerikanischen Markt zu erschließen"²⁷¹. Das Ausmaß der Fähigkeiten eines Unternehmens lässt sich folglich als das Ergebnis von spezifischen Investitionen beschreiben. Oder allgemeiner, als das Resultat spezifischer Investitionen in materielle und immaterielle Ressourcen.²⁷² Je schneller der Aufbau von firmenspezifischen Ressourcen und organisatorischen Fähigkeiten im Vergleich zu den Konkurrenten erfolgt, desto größer sind die Wettbewerbsvorteile.²⁷³

Nicht alle Fähigkeiten bzw. Kompetenzen eines Unternehmens sind für Unternehmenserfolg gleichermaßen wichtig. Für ein Unternehmen sind die strategischen Fähigkeiten bzw. Ressourcen, die eine Kernkompetenz des Unternehmens aufbauen können, von wichtigster Bedeutung. Solche Ressourcen bzw. Fähigkeiten sind für ein Unternehmen so bedeutend und so stark ausgeprägt, dass sie dem Unternehmen einen nachhaltigen Vorsprung gegenüber seinen Wettbewerbern verschaffen können.²⁷⁴

²⁷⁰ Vgl. Blecker, T. 1999, S. 201.

²⁷¹ Vgl. Köhler 1999, S. 18.

²⁷² Vgl. Weiss 1996, S. 86.

²⁷³ Vgl. Windsperger 1998, S. 269.

²⁷⁴ In der englischsprachigen Literatur werden solche Ressourcen bzw. Fähigkeiten als „strategic capabilities“ (vgl. Lenz 1980, S. 226), „Core competencies“ (Prahalad/Hamel 1990, S. 82 und Collis 1991b, S. 49 ff.), oder „core capabilities“ (vgl. Leonard-Barton 1992, S. 111 und Schoemaker 1992, S. 68f.) genannt.

Die Erwerbung von moderner Technologie und vom Managementwissen ist für die chinesische Seite die strategische Zielsetzung der Kooperation mit ausländischen Unternehmen.²⁷⁵ Den größten Nutzen erwartet China von Gemeinschaftsunternehmen (Equity Joint Venture), da man sich von diesen den wirksamsten Transfer von Kapital und Devisen sowie von Management und Technologie nach China erhofft.²⁷⁶ Nicht nur zur Minimierung der Transaktionskosten, sondern auch zur Verbesserung bzw. Verstärkung der Wettbewerbsvorteile bzw. -fähigkeiten ziehen die chinesischen Unternehmen die Kooperation mit ausländischen Unternehmen vor. Um das land-spezifische Know-how, die vorhandene Vertriebskanäle und das lokale Kapital zu gewinnen, ist für deutsche Unternehmen das Hauptmotiv der betrieblichen Kooperation mit einem chinesischen Unternehmen.²⁷⁷ Nach der von *Lubritz*, durchgeführten Untersuchung sind strategische Allianzen deutscher mittelständischer Unternehmen mit ausländischen Unternehmen in hohem Maße durch eine Absatzorientierung geprägt.²⁷⁸

Mit Hilfe dieses Ressourcenansatzes ist es möglich, eine Ergänzung der Transaktionskostentheorie zur Erklärung der Wahl der internationalen Markteintrittsstrategien anzubieten²⁷⁹.

4.3 Der elementare Erklärungsansatz: Transaktionskostentheorie

Zum Forschungsgebiet der Neuen Institutionsökonomik zählt die Transaktionskostentheorie.²⁸⁰ Die Neue Institutionsökonomik befasst sich mit der Entstehung, dem Wandel, den Wirkungen und der spezifischen Gestaltung von Institutionen unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Effizienz. Es ist notwendig, die Organisationsformen beim internationalen Markteintritt theoretisch zu erklären. Dafür wird hier zuerst die Grundlage des Transaktionskostenansatzes untersucht. Daher ist der Begriff der Transaktionskosten, Grundlegende Annahmen, Eigenschaften von Transaktionen,

²⁷⁵ Vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 66.

²⁷⁶ Vgl. König 1989, Konrad 1989, Stricker 1987 und Trommsdorff/Wilpert 1994.

²⁷⁷ Vgl. Uhlig 1987, S. 12.

²⁷⁸ Vgl. Lubritz 1998, S. 204.

²⁷⁹ Vgl. hierzu Kap. 5.1

²⁸⁰ Vgl. Williamson 1985, S. XI

sowie Koordinationsstrukturen der Transaktionen zu diskutieren. Weiter werden Markteintrittsformen und Effizienz des kooperativen Markteintritts erörtert.

4.3.1 Grundlegende Begriffe

Die Begriffe „Transaktion“ und „Transaktionskosten“ sind das Aussagesystem des Transaktionskostenansatzes von zentraler Bedeutung, da von der grundlegenden Hypothese ausgegangen wird, dass die Transaktionseffizienz den institutionellen Wandel und die ökonomische Wirkung von unterschiedlichen Organisationsformen erklärt. Transaktionskostentheorie stellt nach dem Vorschlag von *Commons* die Transaktion als "the basic unit of economic analysis"²⁸¹. Für *Williamson*²⁸² liegt eine Transaktion vor, „when a good or a service is transferred across a technologically separable interface. One stage of activity terminates and another begins.“ Diese Definition der Transaktion ist aber unscharf, da sie einen Eindruck hervorrufen kann, es handelt sich dabei um den physischen Austausch.²⁸³

Commons hat den Begriff Transaktion als erster so eingeführt: "... transactions are, not the exchange of commodities, but the alienation and acquisition, between individuals, of the rights of property and liberty created by society, which must therefore be negotiated between the parties concerned before labor can produce, or consumers can consume, or commodities be physically exchanged"²⁸⁴ Nach dieser Auffassung von *Commons* wird geeignete Definition der Transaktion, auch in Anlehnung an *Picot*²⁸⁵, als der Prozess der Klärung, Vereinbarung und Kontrolle eines Leistungsaustausches definiert.

In der Literatur wurde der Begriff „Transaktionskosten“, wie einige kritische Würdigungen des Transaktionskostenansatzes erwähnte,²⁸⁶ nicht deutlich von *Coase* und *Williamson*²⁸⁷ definiert. Unter Transaktionskosten versteht *Williamson* nach *Arrow* die

²⁸¹ Vgl. *Williamson* 1981, S. 550, 1989, S. 137, 1990, S. 7 und 47, 1991b, S. 16 und *Picot, A./Dietl, H.* 1990, S. 178.

²⁸² Vgl. *Williamson* 1985, S. 1

²⁸³ Vgl. *Eßig* 1999, S. 63.

²⁸⁴ Vgl. *Commons* 1931, S. 652.

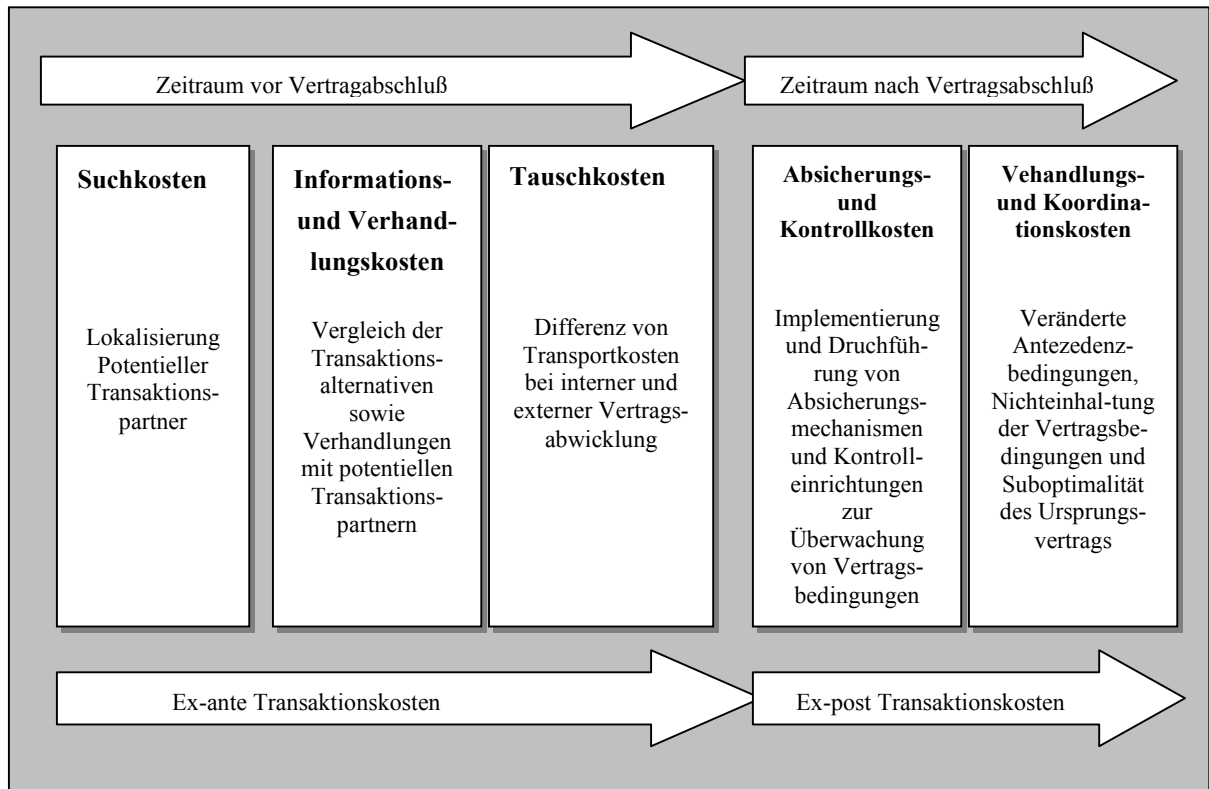
²⁸⁵ Vgl. *Picot* 1982, S. 269 und 1993, S. 4195

²⁸⁶ Vgl. *Dow* 1987, S. 13-38 und *Kay* 1992, S. 315-333.

²⁸⁷ Vgl. *Coase* 1937, 1960 und *Williamson* 1975, 1985.

„Betriebskosten des Wirtschaftssystems“²⁸⁸. Er sieht die Transaktionskosten ähnlich die Reibungen in einem System von Maschinen beim Übergang von einer Tätigkeitsphase in eine andere.²⁸⁹

Abb. 4-5: Transaktionskostenarten



Eigene Darstellung in Anlehnung an Schoppe 1995, S. 150 und Benkenstein/Hanke 1993, S. 80.

Aber die Natur der Transaktionskosten ist gegenwärtig mehr besser verstanden. Entsprechend der oben angeführten Transaktionsdefinition werden die bei den Transaktionen anfallenden Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Anpassungs-, und Kontrollkosten als Transaktionskosten bezeichnet.²⁹⁰

Allgemein in der deutschsprachigen Fachliteratur akzeptiert ist die Klassifikation der Transaktionskosten anhand der Phasen des Transaktionsprozesses. Dabei wird un-

²⁸⁸ Vgl. Williamson 1990, S. 21.

²⁸⁹ Vgl. Williamson 1990, S. 1 und S. 21.

²⁹⁰ Vgl. Picot 1982, S. 270 und 1991, S. 147. Hierzu vgl. auch Eßig 1999, S. 66, Weiss 1996, S. 49 und Picot/Dietl 1990, S. 178.

terschieden zwischen Kostenarten, die vor Vertragsabschluß (ex ante Transaktionskosten), und solchen, die nach Vertragsabschluß (ex post) anfallen (vgl. Abb. 4-5).

Nach den Ursachen werden Transaktionskosten von amerikanischen Autoren (vgl. Abb. 4-6) anhand der Spezifität (asset specificity), Umweltunsicherheit (environmental uncertainty) und Verhaltensunsicherheit (behavioral uncertainty) klassifiziert.

Abb. 4-6: Ursachen der Transaktionskosten

	Asset Specificity	Environmental Uncertainty	Behavioral Uncertainty
A. Source of Transaction Costs: Nature of Governance Problem	Safeguarding	Adaptation	Performance Evaluation
B. Type of Transaction Costs: Direct Costs	Costs of crafting safeguards	Communication, negotiation, and coordination	Screening and selection costs (ex ante) Measurement costs (ex post)
Opportunity Costs	Failure to invest in productive assets	Maladaptation; Failure to adapt	Productivity losses through effort adjustments (ex post)

Quelle: Rindfleisch/Heide 1997, S. 46.

Von einer exakten Quantifizierung sind die Transaktionskosten auch noch weit entfernt.²⁹¹ Insbesondere zwei Gründe sind hierfür verantwortlich zu machen: Erstens sind Opportunitätskosten kalkulatorische Größen und oft subjektive Daten, die nur von den betroffenen Individuen direkt beobachtet werden können. Zweitens ist eine exakte definitorische Abgrenzung zwischen Transaktionskosten und Produktionskosten noch problematisch.

²⁹¹ Vgl. Albach 1988, S. 1143-1170 und Roland 1997, S. 58.

Auf der Basis der Auffassungen von *Albach*, *Coase* und *Williamson* usw. hat *Eßig*²⁹² einen Überblick über die Begriffsverwendung der Transaktionskosten bzw. Produktionskosten gegeben (vgl. Abb. 4-7).

Abb. 4-7: Transaktionskosten und Produktionskosten

Institution	Markt	Unternehmen	
Kostendefinition	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten auf Märkten entstehen	Kosten, die bei der Übertragung von Verfügungsrechten innerhalb von Unternehmen entstehen	Kosten, die direkt oder indirekt bei der Herstellung eines Gutes oder Dienstleistung anfallen
Kostenbetrachtung der Neuen Institutionenökonomik	Transaktionskosten	Organisationskosten	Produktionskosten
	Transaktionskosten i.w.S.		
	Gesamtkosten		
Kostenbetrachtung der Neoklassik	unberücksichtigt		ausschließlich Produktionskosten

Quelle: Eßig 1999, S. 69.

4.3.2 Die Verhaltensannahmen des Transaktionskostenansatzes

Jede Transaktion wird von Menschen unter bestimmten Umweltsituationen durchgeführt. Gegenüber dem neoklassischen Referenzmodell werden im Transaktionskostenansatz „schwächere“ und damit realitätsnähere Verhaltensannahmen getroffen. Der Transaktionskostenansatz unterstellt zwei zentrale Verhaltensannahmen: begrenzte Rationalität und Opportunismus, um die menschliche Natur zu charakterisieren.²⁹³

4.3.2.1 Begrenzte Rationalität

²⁹² Vgl. Eßig 1998, S. 68 und 69.

²⁹³ Vgl. Williamson 1990, S. 50 und 1991b, S. 16.

Angesichts der begrenzten kognitiven Fähigkeiten der Individuen geht der Transaktionskostenansatz von der Annahme begrenzter Rationalität aus. Diese Verhaltensannahme stützt sich auf die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie.²⁹⁴ *Simon* betont in der Theorie: "*Decision makers are intentionally rational, but only limitedly so.*"²⁹⁵ Die Transaktionspartner bemühen sich zwar um rationales Verhalten, jedoch verhindern kognitive Grenzen der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie der Kommunikationsfähigkeit, dass das Individuum objektiv rationale Entscheidungen treffen kann.

Wegen begrenzter Fähigkeiten der Informationsbeschaffung bzw. -verarbeitung, der Kommunikation sowie der Komplexität und Dynamik der Transaktionsumwelt sind die Transakteure nicht in der Lage, für die Zukunft alle komplexen Verträge vollständig festzuschreiben.²⁹⁶

4.3.2.2 Opportunismus

Mit der Verhaltensannahme von Opportunismus lässt das vielen wirtschaftswissenschaftlichen Theorien zugrunde liegende Konzept der individuellen Nutzenmaximierung hervorheben. *Williamson* geht davon aus, dass Menschen strategischem Verhalten bei den Transaktionen neigen und ihr Eigeninteresse gegebenenfalls unter Zuhilfenahme von List und klassischen Formen der Lüge, des Betrugs und des Diebstahls verfolgen, gleichzeitig auch zum Nachteil anderer und unter Missachtung sozialer Normen verwirklichen.²⁹⁷

Das opportunistische Verhalten ist ex ante (vor Vertragsabschluss) und ex post (nach Vertragsabschluss) möglich. Die Transaktionsteilnehmer wissen nicht, ob und wann es zu opportunistischem Verhalten des Transaktionspartners kommt. Dem ex post Opportunismus ist deshalb ex ante bei der Organisation des Vertragsverhältnisses

²⁹⁴ Vgl. *Williamson* 1990, S. 51.

²⁹⁵ Vgl. *Simon* 1961, S. XXIV und *Williamson* 1990, S. 51, 74.

²⁹⁶ Vgl. *Williamson* 1990, S. 52 und 1991b, S. 16.

²⁹⁷ Vgl. *Williamson* 1990, S. 54 und *Picot/Dietl* 1990, S. 179. Die Unsicherheit strategischer Art ist auf Opportunismus zurückzuführen und wird als die strategische Verhaltensunsicherheit (vgl. Kap. 4.2.3.2) bezeichnet.

Rechnung zu tragen.²⁹⁸ Eine von den Vorkehrungsmaßnahmen des opportunistischen Verhaltens ist die Wahl geeigneter Koordinationsform der Transaktionen (vgl. Kapitel 4.3.4).

4.3.3 Dimensionen von Transaktionen

Der Transaktionskostenansatz stellt die These auf, dass die Höhe der Kosten, die für die Abwicklung und Organisation einer Transaktion entstehen, durch drei Dimensionen (Charakteristika) der Transaktion beeinflusst wird. *Williamson* unterscheidet drei Dimensionen der Transaktionen: Spezifität (asset specificity), Unsicherheit (uncertainty) und Häufigkeit (frequency).

4.3.3.1 Spezifität

Die wichtigste Dimension (oder Eigenschaft) der Transaktion ist die Spezifität. "*It has played a central role in the conceptual and empirical work in transaction-cost economics.*"²⁹⁹ Sie unterscheidet den Transaktionskostenansatz am deutlichsten von den anderen modernen Ansätzen der Theorie der Unternehmung. Nach *Williamson*³⁰⁰ bezeichnet die Spezifität die mit den transaktionsspezifischen Investitionen verbundene Ausrichtung eines Inputfaktors auf eine ganz spezielle Art der Verwendung. Diese Faktorspezifität kann aus Investitionen in folgenden Erscheinungsformen hervorgehen:

- Standortspezifität (site specificity),
- Sachkapitalspezifität (physical asset specificity),
- Humankapitalspezifität (human asset specificity),
- zweckgebundene Sachwerte (dedicated assets),
- Markenname (brand name capital) und
- Zeitspezifität (temporal specificity).³⁰¹

²⁹⁸ Vgl. Richter 1991, S. 408.

²⁹⁹ Vgl. Williamson 1991, S. 282.

³⁰⁰ Vgl. Williamson 1989, S. 142. Hierunter versteht Perry (1989, S. 213) Spezifität als "Bilateral monopoly between a buyer and seller arises because gains from trade are enhanced by investment in assets which are specialized to their exchange."

³⁰¹ Vgl. Williamson 1985, S. 95 f. bzw. 1990 (auf Deutsch), S. 62 zu den ersten vier, Williamson 1989, S. 143 zu den ersten fünf und Williamson 1991, S. 281 und Masten/Meehan/Snyder 1991, S. 9 f. zur sechsten Form.

Standortspezifität liegt vor, wenn aufeinanderfolgende Produktionsstufen räumlich sehr nahe beieinander liegen. Das standortorientierte Kapital (z.B. Produktionsstätten) kann infolge seiner grundsätzlichen räumlichen Unbeweglichkeit (hohe Einrichtungs- bzw. Verlagerungskosten) nur schwer verlagert werden oder der Wert des Kapitals hängt von einem bestimmten regionalen Umfeld ab.

Sachkapitalspezifität bezeichnet, dass die Abwicklung einer Transaktion die Entwicklung bzw. Nutzung bestimmter Produktionsverfahren oder -mittel erfordert. Spezifisches Humankapital bezeichnet die Kenntnisse eines Individuums oder einer Organisation, die es im Laufe der Zeit bei der Durchführung einer bestimmten Aufgabe durch Arbeitserfahrung (learning-by-doing) oder im Rahmen entsprechende Ausbildungsmaßnahmen erworben hat. Der volle Nutzen dieses spezifischen Humankapitals kann nur im Zusammenhang mit der zugrunde liegenden Transaktionsbeziehung erzielt werden. Besonders in Form von idiosynkratischer Erfahrung kommt die Spezifität des Humankapitals zum Ausdruck³⁰². Bei idiosynkratischer Erfahrung handelt es sich um intuitives Wissen, dessen formale Reproduktion schwierig oder gar unmöglich ist.³⁰³

Zweckverbundene Sachwerte ist eine andere Form von Spezifität, die durch Investitionen in schon bestehende Produktionskapazitäten, die zum Zweck getätigt wurden, einen bestimmten Kundenauftrag auszuführen oder eine längere Kundenbeziehung zu erhalten, entsteht. Je spezieller und höher diese Investition in zweckgebundene Sachwerte, desto höher die Möglichkeit der Überkapazität bzw. entsprechende Verlust des Unternehmens, wenn der Nachfragerückgang mit einer Beendigung der Transaktionsbeziehung einhergeht.

Spezifität des Markennamens ist mit den Investitionen zum Aufbau und Erhalt eines Markennamens verbunden. Diese Investition ist spezifisch, da in solcher Situation

³⁰² Hier kann z.B. die internationale Erfahrung als eine der Humankapitalspezifität bezeichnet werden, vgl. Kap. 4.7.

³⁰³ Vgl. Williamson 1979, S. 238 ff.

Güter und Dienstleistungen mit den Firmennamen oder -zeichen Verbindung gebracht werden.³⁰⁴

Zeitspezifität konnte als eine Ergänzung von dem Spektrum der Spezifität bezeichnet werden. Die arbeitsteilige Durchführung der Transaktionsaktivitäten verlangt meist einen Zeitplan. Der Zeitplan ist spezifisch, sofern seine Verwendung für andere Transaktionen bzw. Projekte eingeschränkt ist. Die Investitionen, die unter Beachtung des Zeitplans vorgenommen werden und deren Wert von der Einhaltung des Zeitplans abhängt, sind spezifisch.³⁰⁵ *Williamson* geht davon aus, dass die Zeitspezifität verwandt mit der technischen Untrennbarkeit ist und als einer Art der Standortspezifität angesehen werden kann³⁰⁶.

Die Herstellung dieser spezifischen Faktoren bezieht sich in der Regel auf beträchtliche Investitionen, die zur Stützung bestimmter Transaktionen vorgenommen werden.³⁰⁷ Solche Transaktionsspezifitäten führen zur von *Klein/Crawford/Alchian* genannten "appropriable quasi-rents" zu, die "*the difference between the value of the asset in this use and the value in its next best use*" sind.³⁰⁸ Je stärker die Spezifität notwendiger Investitionen für die Transaktionen, desto höher die Transaktionskosten der Absicherung und Verhandlung nachträglicher Anpassungen. Durch transaktions-spezifische Investitionen wird zwischen den Transaktionspartnern eine besondere Abhängigkeit begründet. Da diese spezifische Investitionen nur einen bestimmten Zweck oder Spezialaufgaben erfüllen, verlieren sie bei alternativen Verwendungszwecken an Wert. Daher engt die spezifische Investition den Transaktionsspielraum des Kapitalgebers ein. Durch transaktionsspezifische Investitionen kann eine anfänglich existierende offene Wettbewerbssituation ("large numbers" Wettbewerb) langfristig vor Vertragsabschluss in ein Abhängigkeitsverhältnis ("small number exchange") nach Vertragsabschluss transformiert werden.³⁰⁹

³⁰⁴ Vgl. Hanke 1993, S. 13, Klein/Crawford/Alchian 1978, S. 314 und Klein/Leffler 1981, S. 626 f.

³⁰⁵ Vgl. Masten/Meehan/Snyder 1991, S. 9 ff. und Hanke 1993, S. 14.

³⁰⁶ Vgl. Williamson 1991, S. 281 ff.

³⁰⁷ Vgl. Williamson 1990, S. 63 und Weiss 1996, S. 56.

³⁰⁸ Hier vgl. Perry 1989, S. 213.

³⁰⁹ Vgl. Williamson 1990, S. 70, Schoppe 1995, S. 155 und Weiss 1996, S. 57.

Die Transaktionskosten variieren nach der Transaktionskostentheorie von *Williamson* mit dem Grad der Spezifität, der Umwelt- und Verhaltensunsicherheit und der Häufigkeit. Mit steigender Faktorspezifität steigen die Ex-Post-Anpassungsprobleme. Die Verhaltensunsicherheit wird von der Spezifität aufgrund der Anreizwirkung der transaktionalen Abhängigkeit beeinflusst. Daher ist Spezifität eine wesentliche Einflussgröße der Feststellung der Transaktionskoordinationsformen.³¹⁰ Transaktionen werden hinsichtlich der Spezifität der für die Transaktionen notwendigen Investitionen und ihrer Häufigkeit in Verbindung mit der begrenzten Rationalität und opportunistischen Verhalten der Transakteure unterschieden. Mit zunehmender Spezifität der Investitionen und zugleich steigender Häufigkeit der Transaktionen nehmen die Vorteile der internen Kontrolle zu.³¹¹

Aber einheitliche Quantifizierung der Spezifität gibt in der Literatur noch nicht. Der Spezifitätsgrad wird in der Literatur³¹² von manchen Autoren in Verbindung mit dem Wert der Quasi-Rente ausgedrückt. „Der Spezifitätsgrad einer Investition wird nun *ceteris paribus* als um so höher eingestuft, je größer der Wert der ihr beizumessenden Quasi-Rente ist.“³¹³ „Hohe Spezifität liegt dann vor, wenn die Tauschpartner für eine bestimmte Transaktion besondere Investitionen vornehmen müssen (*ex ante*) oder bei häufiger Wiederholung von Transaktionen Vorteilspositionen in einer individuellen Austauschbeziehung aufbauen (*ex post*).“³¹⁴

4.3.3.2 Unsicherheit

Unsicherheit gilt als weitere Dimension der Transaktion. Sie liegt vor, wenn das Verhalten der Transakteure durch begrenzte Rationalität und Opportunismus sowie die Umwelt durch Komplexität gekennzeichnet ist.³¹⁵ Nach der Quelle der Unsicherheit gibt es zwei mit einer Transaktion verbundene Unsicherheiten: die Umweltunsicher-

³¹⁰ Vgl. *Williamson* 1990, S. 64.

³¹¹ Vgl. Kap. 4.2.4.

³¹² Vgl. z. B. *Picot/Dietl* 1990, S. 179 und *Windsperger* 1996, S. 966 f.

³¹³ Vgl. *Picot/Dietl* 1990, S. 179.

³¹⁴ Vgl. *Arnold/Eßig* 1997, S. 39.

³¹⁵ Vgl. *Williamson* 1990, S. 65 und *Schoppe* 1995, S. 152.

heit, die in der Literatur von einigen Autoren als "externe Unsicherheit"³¹⁶ oder "exogene Unsicherheit"³¹⁷ bezeichnet bzw. diskutiert wird, und die Verhaltensunsicherheit, die respektive als "interne Unsicherheit" oder "endogene Unsicherheit" bezeichnet wird.

Umweltunsicherheit ist auf "unanticipated changes in circumstances surrounding an exchange"³¹⁸ zurückzuführen. In Verbindung mit der begrenzten Rationalität von Individuen resultiert die Umweltunsicherheit aus der Komplexität und Dynamik der Transaktionsumwelt.³¹⁹ Dabei kann die Quelle der Umweltunsicherheit technische, politische, rechtliche, gesellschaftliche und naturbedingte Veränderungen sein. "*Firms facing high country risk retain flexibility and shift risk to local firms by using low control (i.e., market) modes of entry and minimizing their resource commitments.*"³²⁰

Die Verhaltensunsicherheit ist auf Kommunikationsdefiziten und Opportunismus zurückzuführen. Sie kann strategischer und nicht-strategischer Natur sein.³²¹ Nicht-strategische Verhaltensunsicherheit liegt vor, wenn die Informationsdefizite über aktuelles und geplantes Verhalten durch zu geringe Kommunikation der Transaktionspartner entstehen.³²² Die strategische Art von Unsicherheit ergibt sich aus der Möglichkeit des opportunistischen Verhaltens der Transaktionspartner. Das heißt, bei dieser Verhaltensunsicherheit können die Vertragsseiten vor Vertragsabschluß die Informationen zurückhalten, verfälschen und verzerren.³²³ Die Verhaltensunsicher-

³¹⁶ Vgl. z.B. Anderson/Gatignon 1986, S. 14 ff, Anderson/Schmittlein 1984, S. 387 und Klein/Frazier/Roth 1990, S. 197ff.

³¹⁷ Vgl. Schoppe 1995, S. 152ff.

³¹⁸ Vgl. Noordewier/John/Nevin 1990, S. 82.

³¹⁹ In der Literatur gibt es zwei Operationalisierungen der Umweltunsicherheit. Die erste ist auf die Nicht-Vorhersehbarkeit der Umwelt gerichtet (vgl. z.B. Anderson, 1985, 1988, Heide/John 1990, Stump/Heide 1996), die zweite geht davon aus, dass nicht nur die Nicht-Vorhersehbarkeit, sondern auch die Veränderlichkeit das wichtige Elemente der Umweltunsicherheit ist (vgl. z.B. Klein 1989, Klein/Frazier/Roth 1990).

³²⁰ Vgl. Aulakh/Kotabe 1997, S. 151.

³²¹ Williamson (1990, S. 66) definiert die Unsicherheit strategischer Natur (Art) als "Verhaltensunsicherheit". Koopmans (1957, S. 147) bezeichnet die Verhaltensunsicherheit, die sich aus mangelnder Kommunikation ergibt, als sekundäre Unsicherheit. Unter dieser Unsicherheit versteht er die Unsicherheit nicht-strategischer Natur. Die andere Autoren (vgl. z.B. Hanke 1993, S. 68 und Weiss 1996, S. 58) unterscheiden die Unsicherheitsarten zwischen strategische und nicht-strategische Verhaltensunsicherheit.

³²² Vgl. Williamson 1990, S. 65.

³²³ Vgl. Williamson 1990, S. 66 und Schoppe 1995, S. 153.

heit, die durch opportunistisches Verhalten nach Vertragsabschluß verursacht wird, ist mit der Dimension der Spezifität verbunden. Opportunistisches Verhalten wird mit zunehmender Spezifität der Investition immer lohnender und ist die wesentliche Ursache der post-kontraktuelle Koordinationsproblematik. Der Transaktionskostenansatz behauptet, dass hohe spezifische Investitionen wegen des opportunistischen Verhalten die Kosten des Schutzes der Vertragsvereinbarungen erhöhen.³²⁴ Mit wachsender Unsicherheit steigen sowohl die ex ante als auch die ex post Transaktionskosten.³²⁵

4.3.3.3 Häufigkeit

Die wiederholte Durchführung von gleichen bzw. ähnlichen Transaktionen pro Zeiteinheit wird als Häufigkeit bezeichnet.³²⁶ „Mit zunehmender Häufigkeit gleicher oder ähnlicher Transaktionen zwischen Beteiligten können Fixkostendegressionen (Verteilung der u.U. hohen Kosten der Erstvereinbarung), Lerneffekte (Entdeckung vereinfachter Abwicklungen, Entwicklung von Vertrauensbeziehungen) und Economies of Scale (Spezialisierung auf bestimmte Transaktionsprobleme) im Bereiche der Transaktionskosten wirksam werden.“³²⁷

Mit der Ausschöpfung dieser Effekte werden die Durchschnittskosten je Transaktion und die Amortisationszeit der gewählten Organisationsform gesenkt.³²⁸ Mit geringer Transaktionsanzahl haben Unternehmen relative Transaktionskosten-Nachteile, da sich diese Effekte nicht in dem Maße bzw. nur mit zeitlicher Verzögerung auswirken können.

Ob Transaktionshäufigkeit wichtigen Einfluss auf die Transaktionsformen hat, hängt dabei von den anderen Dimensionen der Transaktionen und den Charakteristika des institutionellen Arrangements (die Art der Vertragsbeziehungen) ab. In der Literatur gibt es sehr wenige Untersuchungen, bei denen die Transaktionshäufigkeit ausführ-

³²⁴ Vgl. Rindfleisch/Heide 1997, S. 44.

³²⁵ Vgl. Ebers/Gotsch 1993, S. 221.

³²⁶ Vgl. Williamson 1990, S. 69, Schneider/Zieringer 1991, S. 81 und Schoppe 1995, S. 151.

³²⁷ Vgl. Picot 1982, S. 272.

³²⁸ Vgl. auch Schoppe 1995, S. 151.

lich erörtert wird.³²⁹ Allgemein ist zu akzeptieren, dass für die Wahl einer Organisationsform diese Einflussgröße der Transaktionshäufigkeit von untergeordneter Bedeutung ist, da die Häufigkeit keine eigenständigen Einflussdimension darstellt.³³⁰ Nach *Williamson*³³¹ ist der Nutzen des spezialisierten Beherrschungs- und Überwachungssystems am größten für die Transaktionen, die mit erheblichen transaktionsspezifischen Investitionen verbunden sind.

Allerdings ist notwendig, die Transaktionshäufigkeit und die Transaktionsmengen einer Transaktion zu unterscheiden. Geringe Häufigkeit aber mit höheren Transaktionsmengen pro Transaktion kann zu Erfahrungseffekte im Bereich der Produktionskosten und Transaktionskosteneinsparung bei den Transaktionen führen. Die Transaktionsmenge in einem bestimmten Zeitraum ist einen wesentlichen Einflussfaktor der Realisierung der Erfahrungseffekte. Unternehmen streben einen möglichst großen Marktanteil an, um die Erfahrungskurveneffekte und die darin enthaltenen Skaleneffekte auszunutzen.³³² „Je höher das Handelsvolumen, desto höher ist auch die Transaktionskostendegression.“³³³ Dafür kann ein Unternehmen einerseits die Transaktionsmengen mit vorhandenen bzw. etablierten Transaktionspartnern vermehren. Das kann als die Verstärkung der "vertikalen" Transaktionen angesehen wird. Andererseits kann das Unternehmen andere Partner in etablierten Märkten oder in neuen Märkten suchen — Verstärkung der "horizontalen" Transaktionen. Internationaler Markteintritt liegt dann vor, wenn ein Unternehmen grenzüberschreitende Transaktionen mit neuen Partnern in Fremdländern durchführt.

4.3.4 Koordinationsstrukturen der Transaktionen: zwischen Markt und Hierarchie

Die Transaktionspartner wählen aus alternativer institutionellen Arrangements aus, um die Transaktionen durchzuführen. Die Transaktionskostentheorie definiert und unterscheidet die verschiedenen Koordinationsformen auf vertragstheoretischer Ba-

³²⁹ Vgl. Rindfleisch/Heide 1997, S. 31.

³³⁰ Vgl. Picot 1982, S. 272, Picot/Dietl 1990, S. 180, Picot/Dietl/Franck 1997, S. 70, Weiss 1996, S. 62 und Ebers/Gotsch 1992, S: 222.

³³¹ Vgl. Williamson 1990, S. 69.

³³² Vgl. Arnold/Eßig 1997, S. 39.

³³³ Vgl. Stein 1999, S. 96.

sis.³³⁴ Jeder Austausch von Gütern oder Leistungen basiert auf einem impliziten oder expliziten Vertrag. Auf Basis der Analyse des Vertragsrechts unterscheidet *Williamson*³³⁵ nach drei Formen von Vertragsbeziehungen (klassische, neoklassische und relationale) entsprechende drei Koordinationsformen der Transaktionen: die Abwicklung der Transaktionen über Markt (marktliche Koordinationsform), über langfristige Verträge (hybride Koordinationsform) und in Organisationen (hierarchische Koordinationsform).

Die klassischen Vertragsbeziehungen beziehen sich auf einen zeitlich genau begrenzten Vertrag mit für die gesamte Vertragsdauer eindeutig verifizierbaren Leistungen und Gegenleistungen. Dabei ist die Identität der Vertragspartner irrelevant³³⁶, und wickeln die Transakteure ihre Transaktionen gemäß fixer, ex ante vertraglich festgelegter Regeln ab. In solchen Situationen ist Markt effiziente Koordinationsform zur Beherrschung und Überwachung von Transaktionen, bei denen das eingesetzte Kapital nicht spezifisch ist.

Die neoklassischen Vertragsbeziehungen sind oft durch langfristige Verträge, z. B. langfristige Lieferverträge, Joint-Venture-Verträge, charakterisiert. Sie sind oft durch Anpassungs- und Sicherungsklauseln sowie die Institutionalisierung privatrechtlicher Konfliktregelungsmechanismen gekennzeichnet.³³⁷ *Williamson* bezeichnet die durch diese Vertragsbeziehungen begründeten institutionellen Arrangements als hybride Formen.

Die relationalen Vertragsbeziehungen entsprechen wiederholt durchgeführten Transaktionen, die durch eine sehr hohe Komplexität gekennzeichnet sind. Dabei ist die Austauschbeziehung zwischen den Transakteure eng und von strategischer Bedeutung. In solchen Situationen sind Verträge unvollständig und lassen sich durch neoklassische Anpassungsprozesse nur unzureichend schützen bzw. kontrollieren.³³⁸ Koordinationsstrukturen unterscheiden sich:

³³⁴ Vgl. z.B. Williamson 1991a, S. 277.

³³⁵ Vgl. Williamson 1985, S. 78f und 1990, S. 89f.

³³⁶ Vgl. Williamson 1990, S. 78, Weiss 1996, S. 50 und Schoppe 1995, S. 155.

³³⁷ Vgl. Williamson 1990, S. 78 f.

³³⁸ Vgl. Williamson 1990, S. 81, Weiss 1996, S. 51 und Hanke 1993, S. 21.

- in der Art und dem Ausmaß, in dem sie die Transaktionspartner vor opportunistischem Verhalten schützen. Durch Beeinflussung der Nutzen und Kosten der opportunistischen Verhaltens und/oder durch direkte Verhaltenskontrolle kann opportunistisches Verhalten eingeschränkt werden. Wie hoch aufgrund des opportunistischen Verhaltens die anfallenden Kosten sind, hängt dementsprechend von der Anreizintensität und dem Ausmaß an Verhaltenskontrolle ab.
- hinsichtlich der Kosten, die in ihnen wegen der begrenzten Rationalität entstehen. Diese Kosten werden von der Anpassungsfähigkeit der Koordinationsstruktur an veränderte Bedingungen bestimmt.

Ferner sind die Kosten der Etablierung und Nutzung der Koordinationsstrukturen als einen Einflussfaktor auf die Effizienz der Koordinationsstrukturen der Transaktionen zu beachten.³³⁹

Zur Maximierung von Transaktionsnutzen streben die Transakteure mit der Wahl eines institutionellen Arrangements die Minimierung der Summe der Produktions- und Transaktionskosten an.³⁴⁰ Faktorspezifität, Unsicherheit und Häufigkeit sind die wesentlichen Merkmale zur Beschreibung von Transaktionseffizienz.³⁴¹

Nach *Williamson*³⁴² können die unterschiedenen Vertragsformen mit den drei Dimensionen der Transaktion beschrieben und transaktionseffizienten Koordinationsmustern zugeordnet werden. Abbildung 4-8 zeigt die Zuordnung von den effizienten Koordinationsstrukturen zu zwei Transaktionsdimensionen: Spezifität und Häufigkeit. Entsprechend den jeweiligen Transaktionsgegebenheiten gibt es bestimmte als effizient zu vermutende Koordinationsformen der Transaktionen.

Für solche Transaktionen, bei denen das eingesetzte Kapital nicht spezifisch ist, erweist sich die klassische Marktform als effiziente Koordinationsstruktur. Es handelt sich um standardisierte Transaktionsart, z. B. Kauf von Standardsausrüstung und -

³³⁹ Vgl. Williamson 1991a, S. 277ff.

³⁴⁰ Vgl. Williamson 1989, S. 155ff.

³⁴¹ Vgl. Williamson 1990, S. 81.

³⁴² Vgl. Williamson 1990, S. 81ff.

material. Standardisierte Produkte werden zwischen voneinander unabhängigen Transaktionspartnern getauscht. Unter solchen Umständen fallen keine oder sehr geringe Quasi-Renten bei den Transaktionspartnern an. Die Transaktionskosten vor und nach Vertragsabschluß sind gering, da opportunistisches Verhalten in wesentlichen durch die Möglichkeit der Abwanderung zu Mitbewerbern begrenzt wird und nachträgliche Anpassungen nicht durchgeführt werden müssen.³⁴³

Abb. 4-8: Effiziente Koordinationsstrukturen

Häufigkeit	Informationsmerkmal		
	nicht-spezifisch	Gemischt-spezifisch	spezifisch
gelegentlich	Marktkontrolle (Klassischer Vertrag)	Dreiseitige Kontrolle (neoklassischer Vertrag)	
oft		bilaterale Kontrolle (Relationaler Vertrag)	Vereinheitlichte Kontrolle

Quelle: Williamson 1985, S. 79 und 1990, S. 89.

In marktlicher Koordinationsstruktur wird die effiziente Abwicklung der Transaktionen von starken Anreizmechanismen unterstützt. Auf Grundlage eines funktionsfähigen Rechtssystems reguliert das Wettbewerbspreissystem durch den Markt mit seiner geringen setup-costs die Anpassung an veränderte Marktbedingungen.³⁴⁴ Die Anpassungsleistungen der Transaktionspartner werden autonom vollzogen. Dabei braucht es keine Abstimmung zwischen ihnen.³⁴⁵

³⁴³ Vgl. Williamson 1990, S. 83 und Schoppe 1995, S. 158.

³⁴⁴ Vgl. Williamson 1991b, S. 19 ff.

³⁴⁵ Vgl. Williamson 1991a, S. 278.

Beim internationalen Markteintritt können Direkt-Export und Indirekt-Export als marktliche Koordinationsform bezeichnet werden. Beim Direkt-Export gehen Eigentum, alle Kontroll- und Verfügungsrechte sowie das Risiko zum Zeitpunkt der Transaktion vollständig auf den Käufer über. Die Käufer und Hersteller sind vollständig autonom agierende Entscheidungsträger, die jederzeit einen Markteintritt oder -austritt vornehmen können. Der Export bildet oftmals den Ausgangspunkt der Internationalisierung von Unternehmen.³⁴⁶ Eine repräsentative Untersuchung in Rheinland Pfalz zeigte, dass 76,4% der befragten Unternehmen direkt exportierten, während 63,6% indirekten Export betrieben.³⁴⁷

Eine Extremform gegenüber der marktlichen Organisation ergibt sich die vollständig unternehmensinterne, hierarchische Koordinationsform. Nach *Williamson* kommt es für gewöhnlich zu vertikaler Integration (hierarchischer Koordinationsstruktur), wenn Human- und Sachkapital stärker auf eine einzige Verwendung spezialisiert sind.³⁴⁸ Der Vorteil der vereinheitlichten Kontrolle ist der, "dass die Anpassung schrittweise erfolgen kann, ohne dass Vereinbarungen zwischen Unternehmen berücksichtigt, vervollständigen oder revidiert werden müssten."³⁴⁹ *"One advantage of hierarchy over the hybrid with respect to bilateral adaptation is that internal contracts can be more incomplete."*³⁵⁰ Die Realität ist wesentlich komplexer und weist neben dem reinen Marktaustausch und der vollständig hierarchischen Koordinationsform vielfältige Erscheinungsformen auf, wie z. B. Franchising und Leasing. Zwischen Markt und Hierarchie stellen Hybridformen dar, die Eigenschaften des Marktes mit Eigenschaften der Hierarchie mischen.

4.4 Technologische Merkmale der Spezifität

³⁴⁶ Vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 125 und Bakka 1986, S. 31.

³⁴⁷ Vgl. Walldorf 1992, S. 466.

³⁴⁸ Vgl. Williamson 1990, S. 88. Hierzu ist Windsperger (1996, S. 972) der Meinung, dass die Tendenz zur internen Koordination unter folgenden Bedingungen steigt: "Der Holdup-Gewinn des weniger abhängigen Transaktionspartners (B) ist größer als die Summe aus Quasirente plus Reputationskapital, und die Quasirente plus Reputationskapital des abhängigen Transaktionspartners (A) übersteigen seinen Holdup-Gewinn, sowie der entgangene Transaktionsgewinn von A durch hold up von B ist höher als die zusätzlichen internen Koordinationsaufwendungen."

³⁴⁹ Vgl. Williamson 1990, S. 88.

³⁵⁰ Vgl. Williamson 1991a, S. 280.

Die Spezifität bezieht sich nach *Williamson*³⁵¹ auf den Grad der Wiederverwendbarkeit eines bestimmten Vermögensobjektes in alternativen Verwendungsrichtungen. Es ist eindeutig, dass spezifische Investitionen normalerweise bestimmte Technologien umfassen, die als dynamische Faktoren bezeichnet werden können. *Williamson* postuliert, dass der Spezifitätsgrad $k > 0$ ist, wenn die Technologien zum speziellen Zweck für die Transaktionen benutzt werden.³⁵² Unter solcher Situation spielen dennoch die Charaktere der Technologien, wie z. B. Neuigkeitsgrad bzw. Innovationsgrad der Technologien, strategische Bedeutung der Technologien für das Unternehmen, usw., eine wichtige Rolle zur Bestimmung des Spezifitätsgrades der transaktionspezifischen Investitionen. *Williamson* geht auch davon aus, dass der technische Fortschritt die Faktorspezifitäten vorteilhafter werden lässt.³⁵³

In weiterer Sinne beinhaltet die Technologie sowohl das Wissen über naturwissenschaftliche und technische Zusammenhänge eines abgegrenzten Gebietes, das in materieller und immaterieller Form vorliegen kann und zur Lösung von technischem Problem Anwendung findet, als auch die nicht technischen Methoden zur wirtschaftlichen Herstellung von Produkten und Produktionsverfahren.³⁵⁴ Technische Investition setzt sich aus den folgenden Teilen zusammen:

"— intangible investment (R&D, design and engineering, Patents and licences, training and human capital formation, organisation of production and labor relations, market exploration, software); and
— tangible investment in physical assets (machinery, plant, buildings)."³⁵⁵

Der Neuigkeitsgrad der Technologie in Produkte bzw. Produktionsverfahren sowie das entsprechende Know-how der Arbeitnehmer, die Wettbewerbsbeziehung, der Anwendungsbereich und der Verbreitungsgrad der Technologie als die technologische Merkmale der Spezifität bezeichnet werden.

³⁵¹ *Williamson* (1991a S. 281) behauptete: "Asset specificity has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value." Vgl. auch *Williamson* 1989, S. 143ff.

³⁵² Vgl. *Williamson* 1989, S. 145 und 1985, S. 169-175.

³⁵³ Vgl. *Williamson* 1991b, S. 35.

³⁵⁴ Über den Begriff der Technologie vgl. *Specht/Beckmann* 1996, S. 14, *Milling/Maier* 1996, S. 25, *Perllieux* 1987, S. 12 und *Zahn* 1986, S. 9.

³⁵⁵ Vgl. *OECD* 1992, S. 114.

Unter Neuigkeit einer Technologie können wir die Lebensphase dieser Technologie verstehen. Hinsichtlich ihrer wettbewerbsstrategischen Bedeutung können normalerweise Schrittmacher-, Schlüssel-, Basistechnologien und verdrängte Technologien unterschieden werden. Schrittmachertechnologien befinden sich in der Entstehung und bieten erhebliche Wettbewerbschancen für die Industrie; Schlüsseltechnologien befinden sich in der Wachstumsphase des Lebenszyklus und weisen einen überragenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit auf; Basistechnologien steht in der Reifephase ihres Lebenszyklus und sind für die meisten Produkte der Branche elementar geworden und verdrängte Technologien, die durch andere substituiert werden, im Alter.³⁵⁶

Wettbewerbsbeziehung der Technologie lässt sich mit Substitutionstechnologien und Komplementärtechnologien beschreiben. Die Substitutionstechnologien können als ein wechselseitiges Austauschverhältnis zwischen Technologien bezeichnet werden

*"The technology of a firm is the result of its accumulated experience in design, production, problem solving and trouble-shooting activities. Every firm passes through a rather unique path of progressive accumulation of technical knowledge."*³⁵⁷

Technologische Merkmale der Spezifität sind relevante Einflussfaktoren des Spezifitätsgrads von Ressourcen. Spezifisches Design, neuere Technologie der Produkte bzw. Produktionsprozesses und hohe Investition werden zu hohem Spezifitätsgrad der Ressourcen führen. Ein hoher Spezifitätsgrad führt zu monopolartigen Austauschbeziehungen, die von *Williamson* häufig auch als Small-Numbers-Situation bezeichnet werden. Für neuere Technologie (Schrittmacher- und Schlüsseltechnologie) tendiert es nach hierarchischer Koordinationsform ("high control"), wenn ein Unternehmen mit zureichenden Ressourcen in einen Auslandsmarkt eintritt.³⁵⁸ *"Because the benefits flowing from control are immense, high-specificity firms will insist*

³⁵⁶ Vgl. Zörgiebel 1983, S. 12f, Servatius 1985, S. 118-120, Perillieux 1987, S. 12f, Arthur Little 1994, S. 74-80 und Remmerbach 1988, S. 138.

³⁵⁷ Vgl. Tsang 1997, S. 154.

³⁵⁸ Vgl. Williamson 1979, S. 240.

on full-control modes regardless of size. Even when they are small, these firms will scrounge for resources to establish integrated modes."³⁵⁹

Teece hat durch seine Untersuchungen gefunden, dass die Kosten für den Technologietransfer für die reifen Produkte (nach dem Alter der Technologie und der Zahl der Konkurrenten, die ähnliche oder konkurrenzfähige Technologie benutzen) stark abgenommen sind.³⁶⁰

Zur Erhöhung der Produktivität und zur Verbesserung der Produktqualität ist Technologie von großer Bedeutung. "Technologie wirkt sich auf Wettbewerbsvorteile aus, wenn sie für die relative Kostenposition oder Differenzierung eine wichtige Funktion einnimmt".³⁶¹ Die Bedeutung der Innovationen für den Unternehmenserfolg zeigt sich daran, dass der Anteil neuer Produkte an Umsatz und Gewinn ständig zunimmt.³⁶² Die relevanten Märkte der Unternehmung sind Veränderungen unterworfen. Angesichts zunehmender Wettbewerbsdynamik kommen Innovationen auf den Märkten nicht in gleichbleibenden, sondern in immer kürzeren zeitlichen Abständen. Aufgrund des beschleunigten Technologiewandels verkürzen sich dadurch die Zeiträume, die für die Amortisation der F & E-Ausgaben zur Verfügung stehen.³⁶³

Viele Märkte zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Änderungsgeschwindigkeit der Umwelt in den letzten Jahren erhöht hat. Als Folge werden Produktlebenszyklen und effektiv nutzbare Patentschutzzeiten immer kürzer. Damit gewinnt die bessere Ausschöpfung solcher Zeiträume von Bedeutung.³⁶⁴ Nach der Untersuchung von Bullinger³⁶⁵ hat sich im Zeitraum von 1974 bis 1989 die durchschnittliche Produktlebenszeit von rund 11,5 Jahren auf etwa 6,5 Jahre verkürzt.

³⁵⁹ Vgl. Erramilli/Rao 1993, S. 25. Koller et al (1998, S. 195) behaupten nach ihrer empirischen Untersuchung: Die befragten mittleren Industrieunternehmen präferieren eindeutig Formen hoher Integration für die Internationalisierung, um die „property rights“ der Unternehmen zu schützen und einen effizienten Einsatz der knappen Ressourcen des Unternehmens zu gewährleisten.

³⁶⁰ Vgl. Teece 1976, S. 45 f. und Anderson/Gatignol 1986, S. 13.

³⁶¹ Vgl. Porter 1992, S. 225.

³⁶² Vgl. Perillieux 1991, S. 23 und Blessin 1998, S. 137.

³⁶³ Vgl. Backhaus 1997, S. 13 und Simon 1989, S. 79.

³⁶⁴ Vgl. Meffert 1998, S. 228 und 319, Gruner 1996, S. 14f. und Schneider/Zieringer 1991, S. 15f.

³⁶⁵ Vgl. Bullinger 1990, S. 32.

Der Markt ist international, häufig global geworden und neue Modelle bzw. neue Produkte sind mehr und mehr zum entscheidenden Gegenstand des Wettbewerbs geworden. Mit der Verkürzung der Produktlebensdauer ist auch eine Veränderung der Absatzcharakteristik verbunden. Die Absatzcharakteristik wird heute zunehmend steiler und weist einen kurzen Maximalbereich auf.³⁶⁶ „Aufgrund des hohen Innovationsstempos der Konkurrenz und den damit verkürzten Lebenszyklen von Produkten und Produktionsverfahren war und ist ein Aufholen in besonders schnell wachsenden Märkten oft grundsätzlich nicht mehr möglich“³⁶⁷

Der Fortschritt in der Kommunikationstechnologie gibt den Abnehmern neue Möglichkeiten zum Einholen und Vergleichen von den Informationen über Anbieter, Produkte und Dienstleistungen. Im Investitionsgütervertrieb erlaubt das Computer-Aided-Selling mittels Online-Anbindung eine gravierende Verkürzung der Reaktionszeiten zwischen Außendienst-Kontakt und Auftragsbearbeitung bzw. Belieferung des Kunden. Daher sind technologische Merkmale der Spezifität bei der Feststellung der Timingstrategie ein entscheidender Faktor.³⁶⁸ Die vielschichtigen, dynamischen und komplexen Veränderungen der Wettbewerbssituationen beeinflussen direkt und wesentlich die Entscheidung über den internationalen Markteintrittszeitpunkt.

Mit neuer Technologie kann ein Unternehmen gute Verhandlungsposition für Transaktion erobern. Dabei ist eine höhere Quasirente zu erzielen. Je höher die transaktionsspezifischen Quasirenten für beide Transakteure sind, desto höher ist die bilaterale Abhängigkeit³⁶⁹ und desto größer ist somit die Motivation der Transakteure, sich kooperativ zu verhalten, um die Quasirente der Transaktionsbeziehung zu realisieren.³⁷⁰

„In einigen Branchen kann ein Vorreiter in die Lage kommen, vorübergehend hohe Gewinn aus seiner Position zu erzielen. Es kann dadurch mit Abnehmern in der Frühphase der Knappheit eines neuen Artikels, zum Beispiel, zu hohen Preisen Ver-

³⁶⁶ Vgl. Geschka 1993, S. 14.

³⁶⁷ Vgl. Schneider/Zieringer 1991, S. 15

³⁶⁸ Vgl. Kap. 4.8

³⁶⁹ Vgl. Heide/John 1988, S. 20-35 und Borys/Jemison 1989, S. 235

³⁷⁰ Vgl. Anderson/Weitz 1992, S. 18-34

träge abschließen oder an Abnehmer verkaufen, die den Wert der neuen Technologie sehr hoch einschätzen.“³⁷¹

Die Einführung neuer Technologien kann zur Veränderung des Spezifitätsgrades, zur Veränderung von Skalenvorteilen und zur Veränderung der Informationsasymmetrien führen. Dabei können neue Technologien sowohl zu einer Erhöhung als auch zu einer Verringerung des Spezifitätsgrades der betroffenen Leistungsbeziehungen führen. Außerdem können sich der Spezifitätsgrad eines Verfügungsrechts durch die Entwicklung technologischer Neuerungen (Veränderung der technologischen Rahmenbedingungen der Transaktion) verändern. Neue Verkehrstechnologien und -systeme, verringern z. B. den standortspezifischen Charakter einer Investition.³⁷²

Sobald sich der Spezifitätsgrad verändert, werden entsprechende organisatorische Anpassungen erforderlich.³⁷³ In den letzten Jahren, insbesondere seit den 60er Jahren, veränderten zahlreiche technologische Entwicklungen im Informations- und Kommunikationsbereich den Spezifitätsgrad der Transaktionen.

Wichtigen Einfluss auf die Markteintrittsentscheidung hat dies, wenn es sich um eine Technologie handelt, die von hoher strategischer Bedeutung im Sinne eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils für das Unternehmen ist.³⁷⁴ *“... different technologies yield different constellations of transaction and information costs, and therefore loosely influence economic organization (perhaps define some boundaries for efficient economic organization).”*³⁷⁵ Mit zunehmendem Neuigkeitsgrad und mit der daraus resultierenden Erklärungs- und Überzeugungsbedürftigkeit von Produktinnovationen, werden immer weniger potentielle Vertragspartner für das eintretende Unternehmen verfügen, um die Nachfrage, die Eigenschaften und Anwendungsmöglichkeiten des Produkts zu informieren und von den Produktvorteilen zu überzeugen. Dabei entsteht eine „small numbers“ Wettbewerbssituation mit der Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen der Transaktionspartner.

³⁷¹ Vgl. Porter 1992, S. 248.

³⁷² Vgl. Picot/Dietl 1990, S. 178.

³⁷³ Vgl. Picot/Dietl/Franck 1997, S. 333.

³⁷⁴ Vgl. Weiss 1996, S. 92 und Davidson/McFedridge 1984, S. 255

³⁷⁵ Vgl. Foss 1996, S. 473.

Technologische Diffusion ist im Verlauf des Produktlebenszyklus als eine zunehmende Verbreitung der damit verbundenen produktspezifischen Technologie und des Know-hows innerhalb einer Industrie zu bezeichnen. Nach einer Untersuchung von 100 US Unternehmen in 13 Herstellungsindustrien treten neue Wettbewerber durchschnittlich in 12 bis 18 Monaten nach der Innovation eines neuen Produkts oder eines neuen Prozesses auf den Markt auf.³⁷⁶ Das Ergebnis einer unkontrollierten Diffusion der Innovation wäre ein Verlust des ursprünglichen Innovators. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Patentschutz für Prozesstechnologien bzw. Produkttechnologien eine geringere Effektivität besitzt. 80 Prozent der von *Levin et al* befragten Unternehmen bezeichneten zeitliche Vorsprünge und Erfahrungskurvenvorteile als den effektivsten Schutz für Prozesstechnologien sowie zusätzlich Verkaufs- und Serviceleistungen zum Schutz für Produkttechnologien.³⁷⁷

Das Ergebnis einer Untersuchung von 88 deutschen mittelständischen Unternehmen zeigt, dass Patente für den Schutz eines Innovationsmonopols wenig geeignet sind.³⁷⁸ *Weiss, Lieberman/Montgomery, Taylor/Silberston und Hill et al* gehen davon aus, dass „Patenten nur eine geringe transaktionskostenreduzierende Wirkung beimessen werden kann“.³⁷⁹

„Thus, newer technology is likely to be handled by wholly-owned subsidiaries (high control)“³⁸⁰ und „older technology is likely to be licensed or handled by a joint venture (low control)“³⁸¹. Erramilli und Rao kommen nach ihrer Untersuchung zu folgendem Ergebnis: „Because the benefits flowing from control are immense, high-specificity firms will insist on full-control modes regardless of size. Even when they are small, these firms will scrounge for resources to establish integrated modes.“³⁸² Nach einer 1993 von United Nations durchgeführten Untersuchung geben grenzüber-

³⁷⁶ Vgl. Mansfield 1985, S. 220 und OECD 1992, S. 50

³⁷⁷ Vgl. Levin et al 1987, S. 794f. und Weiss 1996, S. 97.

³⁷⁸ Vgl. Schewe 1993, S. 358 und Weiss 1996, S. 98.

³⁷⁹ Vgl. Weiss, 1996 S. 98, Lieberman/Montgomery 1988, S. 41f, Taylor/Silberston 1973, S.231ff. und Hill/Hwang /Kim 1990, S. 119 (Fußnote).

³⁸⁰ Vgl. Anderson/Gatignon 1986, S. 13 und Williamson 1979, S. 233ff.

³⁸¹ Vgl. Williamson 1979, S. 238.

³⁸² Vgl. Erramilli/Rao 1993, S. 25.

schreitende kleine und mittlere Unternehmen (KMU) einen vergleichsweise höheren Anteil ihrer Ressourcen dafür aus, auf dem technologisch neuesten Stand zu bleiben als die übrigen Unternehmungen ihrer Branche.³⁸³

Eine von *Mansfield* durchgeführte Untersuchung zeigt, dass offensichtlich ca. 5% der KMU in den USA, mehr radikale Innovation ("Hightech") als die große Unternehmen einführen.³⁸⁴ Nach den Analysen von *Herdzina/Blessin* erwirtschafteten die untersuchte kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Region Neckar-Alb 1995 rund 31% ihres Umsatzes mit Produkte, die sich noch in der Einführungs- oder Wachstumsphase ihres Lebenszyklus befanden. Für die besonders erfolgreichen Unternehmen beträgt der Anteil rund 46%.³⁸⁵

Allgemein akzeptiert ist, dass die meisten MU marktnischenorientiert sein sollten, um im Gegensatz zu großen Unternehmen, die mit Economies of Scale-Effekte und Erfahrungskurven-Effekte leichter erzielen können, Wettbewerbsvorteile zu erobern (vgl. Kapitel 2.2). Eine Marktnischenstrategie kann auf drei Dimensionen gerichtet werden: Produkt, Kunden und Technologie.³⁸⁶ Bei den MU sind Produkte, Technologien und Dienstleistungen in der Menge, in der Breite und in bezug auf den Kundenkreis bzw. die geographischen Märkte spezifischer, spezialisierter und weniger diversifiziert als bei größeren Unternehmen.

Erfolgreiche MU konzentrieren deshalb ihre Kräfte auf eine Schlüsseltechnologie und nutzen daher ihre Stärken im Bereich der Flexibilität und der Spezialisierung auf Frühphasen des Produkt- und Technologiezyklus voll aus. Technologische Merkmale sind daher zu berücksichtigen, wenn ein MU technologische Nischenstrategien beim internationalen Markteintritt durchführen will.

Bei der internationalen Markteintrittsentscheidung sind sowohl der Grad der Wiederverwendbarkeit als auch die technologische Merkmale sowie die Höhe der spezifi-

³⁸³ Vgl. Fujita 1993, S. 225

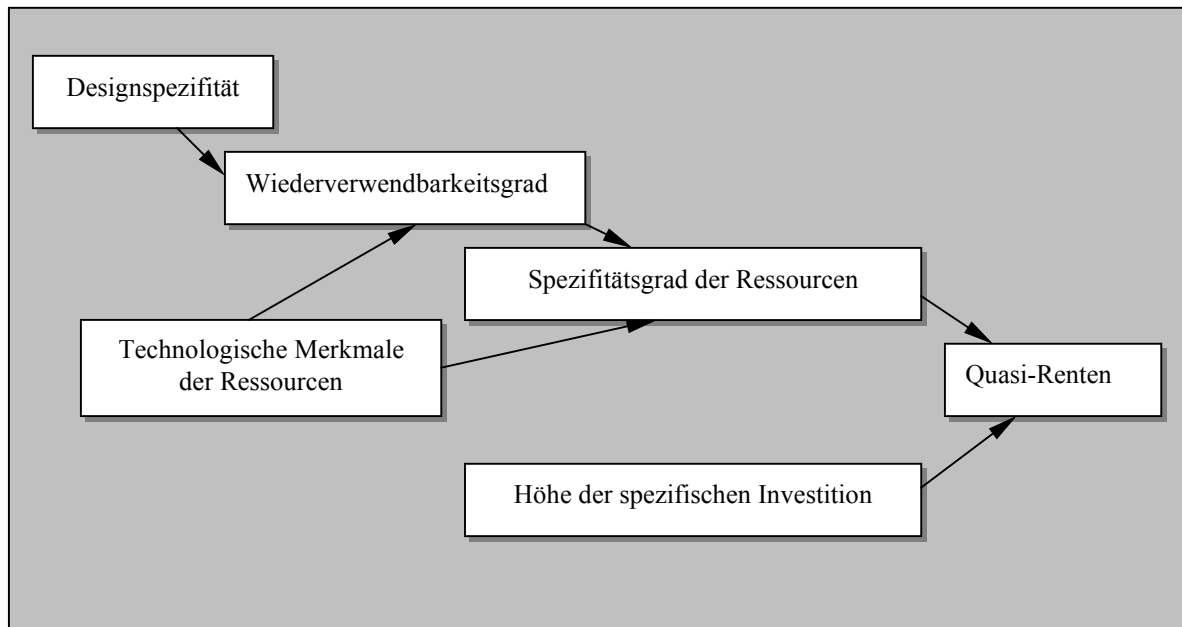
³⁸⁴ Vgl. OECD 1993, S. 29.

³⁸⁵ Vgl. Blessin 1998, S. 305, Anlage 24.

³⁸⁶ Vgl. Fiegenbaum/Karnani 1991, S. 102 und Buzzel/Gale 1987.

schen Investitionen³⁸⁷ als wichtige Einflussfaktoren gleichzeitig zu berücksichtigen (vgl. Abb. 4-9).

Abb. 4-9: Einflussfaktoren der Transaktions-Quasi-Rente



4.5 Ausmaß der spezifischen Investition

Wie in Kapitel 4.2.3 und 4.3 erwähnt, hat das Ausmaß der spezifischen Investition wichtigen Einfluss auf den Spezifitätsgrad, da der Spezifitätsgrad durch die Wertdifferenz vor der Festlegung der Ressourcen und danach bestimmt ist.

Der Begriff vom Spezifitätsgrad lässt sich am besten unter Berücksichtigung sogenannter Quasi-Renten erläutern. Spezifität kann aus spezifischer Investition in Form von "specific physical capital", "specific human capital", "site specific capital", "dedicated capital" oder "brand name capital" hervorgehen. Diese spezifische Investitionen führen zu den von *Klein*, *Crawford* und *Alchian* genannten "appropriable quasi-rents". Unter einer Quasi-Rente versteht man den Differenzbetrag derjenigen Werte, die einem Verfügungsrecht im Rahmen der beabsichtigten Transaktion bzw. seiner

³⁸⁷ Vgl. Kap. 4.3.2

nächstbesten Verwendungsmöglichkeit beizumessen sind.³⁸⁸ „Der Spezifitätsgrad einer Ressource wird nun ceteris paribus als um so höher eingestuft, je größer der Wert der ihr beizumessenden Quasi-Rente ist.“³⁸⁹

Transaktionsspezifische Investitionen können über die Realisierung der Spezialisierungsvorteile die anfallenden Produktionskosten senken.³⁹⁰ Sie können aber gleichzeitig jedoch zu höheren Transaktionskosten Anlass geben. Höhe spezifische Investitionen bedeuten, dass ein Wechsel des Transaktionspartners mit hohen entgangenen Quasirenten und Transaktionskosten verbunden ist. Je höher die spezifischen Investitionen der Transakteure sind, desto höher sind die entgangenen Quasi-Renten bei Vertragsauflösung.³⁹¹ Die ex ante und die ex post Transaktionskosten werden umso höher ausfallen, je mehr transaktionsspezifische Investitionen getätigt wurden, da für die Transaktionspartner entsprechend mehr auf dem Spiel steht. Transaktionsspezifische Investitionen erhöhen demnach den Anreiz, die der Austauschbeziehung zugrunde liegenden Konditionen explizit oder implizit nach zu verhandeln, um die eigene Position zu verbessern. Bei relativ geringen spezifischen Investitionen, die wenige Unternehmensressourcen brauchen, bereiten Investitionsrisiken hingegen keine besonderen Transaktionsprobleme.

Spezifische Investitionen beim internationalen Markteintritt sind auch mit den Ressourcen des in den Markt eintretenden Unternehmens verbunden. "*Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness*".³⁹² In der Literatur lassen sich die Ressourcen als physische, intangible und finanzielle Ressourcen³⁹³ oder als materielle sowie immaterielle Ressourcen³⁹⁴ klassifizieren. Zur Erfüllung ihrer Funktion setzen Unternehmensaktivitäten jeweils materielle und immaterielle Res-

³⁸⁸ Vgl. Klein/Crawford/Alchian 1978, S. 297 f, Picot/Dietl 1990, S. 179, Perry 1989, S. 213, und Hanke 1993, S. 14.

³⁸⁹ Vgl. Picot/Dietl 1990, S. 179.

³⁹⁰ Vgl. Kieser 1993, S. 220 und Schoppe 1995, S. 154.

³⁹¹ Vgl. Windsperger 1998, S. 273.

³⁹² Vgl. Barney 1991, S. 101.

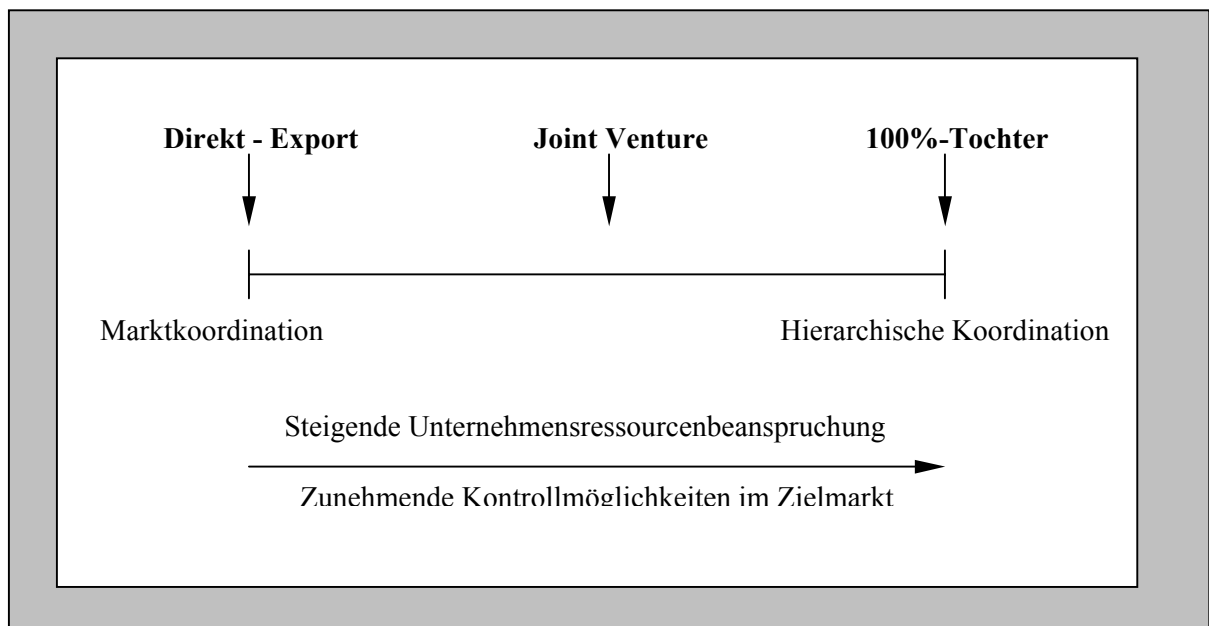
³⁹³ Vgl. Chatterjee/Wernerfelt 1991, Teece, 1982 und Bongartz 1998, S. 385. Vgl. auch Kap. 4.2.

³⁹⁴ Vgl. Porter 1991, S. 102f. und Weiss 1996, S. 39.

sources ein. Materielle Ressourcen ("*tangibles*") beschreiben u.a. die eingesetzte finanzielle (z. B. die Kapitalkraft von Unternehmen und die Fähigkeit zur Innen- bzw. Außenfinanzierung), physische (z. B. Maschinen, Werkzeuge, Rohstoffe und die geographische Lage eines Unternehmens³⁹⁵, etc.) und menschliche Ressourcen (z.B. Arbeiter, Manager, Verkäufer, Ingenieure, etc.). Immaterielle ("*intangibles*") Ressourcen umfassen Patente, Warenzeichen, Copyrights, Markennamen, Humankapital (z. B. Kenntnisse, Erfahrungen, informelle Netzwerke, Wertvorstellungen sowie Know-how der Mitarbeiter) und das Vertrauenskapital ("*Goodwill*")³⁹⁶.

Das Ausmaß an möglicher Kontrolle bei einer bestimmten Markteintrittsform ist mit dem Ausmaß des unternehmensspezifischen Ressourceneinsatzes identisch. Mit der steigenden Beanspruchung unternehmensinterner Ressourcen nimmt die Kontrolle der Organisationsaktivitäten im Zielmarkt zu, da diese Kontrolle implizit mit den aus dem Ressourcenbesitz resultierenden Rechten gleichgesetzt wird, damit unternehmerische Interessen und Wettbewerbsvorteile besser geschützt werden können.³⁹⁷

Abb. 4-10: Markteintrittsformen und Ressourcenbeanspruchung



Quelle: Helm 1997, S. 49, leicht modifiziert.

³⁹⁵ Vgl. Barney 1991, S. 101.

³⁹⁶ Vgl. Weiss 1996, S. 61.

³⁹⁷ Vgl. Dunning/McQueen 1982, S. 95, Cespedes 1988, S. 223, Gatignon/Anderson 1988, S. 313 und Anderson/Gatignon 1986, S. 3f.

Allgemein wird vielfach davon ausgegangen, dass ceteris paribus die Ressourcenbeanspruchung und die Kontrolle ausgehend von der Markttransaktion in Richtung hierarchische Transaktion zunimmt und bei der unternehmenseigenen Niederlassung maximal ist (vgl. Abb. 4-10).

Die Abhängigkeit der Transakteure wird durch das Ausmaß der spezifischen Investitionen bestimmt, da die Quasirente der Transakteure mit dem Grad der Transaktionspezifität steigt. Daher hat die Abhängigkeit der Transakteure Auswirkungen auf die Wahl der optimalen Koordinationsform.³⁹⁸

MU sind durch begrenzte Ressourcen und Fähigkeiten gekennzeichnet. Internationalisierungsaktivitäten bereiten auch große Probleme bei mittelgroßen Unternehmen aufgrund der begrenzten materiellen und immateriellen Ressourcen sowie mangelnder Internationalisierungserfahrung³⁹⁹, obwohl durch ihre spezialisierten Produkte und Flexibilität MU in der Lage sind, auf den Weltmärkten Nischen zu finden und mit Großunternehmen konkurrieren zu können.⁴⁰⁰ Im Verhältnis zur Größe der Einheit sind spezifische Investitionen bei internationalem Markteintritt für mittelgroße Unternehmen höher als die für Großunternehmen.⁴⁰¹ Folglich unterscheiden sich die Markteintrittsstrategien für mittelgroße Unternehmen häufig von den für Großunternehmen⁴⁰².

Wegen fehlender Ressourcen müssen einige MU vor dem Markteintritt extra eine Make-or-Buy-Entscheidung treffen und entsprechend einen Transaktionsprozess durchführen, um die fehlenden Ressourcen, z.B. Kapital, richtig zu beschaffen.⁴⁰³ Damit tragen MU relativ höhere Risiken im Vergleich zu den Großunternehmen, für die beim Markteintritt ausreichende Ressourcen oder leicht schaffende Ressourcen

³⁹⁸ Vgl. Windsperger 1996, S. 966 f.

³⁹⁹ Vgl. Kap. 4.7.

⁴⁰⁰ Vgl. Fujita 1993, S. 246, Kaufmann 1993, S. 12 und Koller/Raithe/Wagner 1998, S. 176.

⁴⁰¹ Vgl. Fujita 1993, S. 249.

⁴⁰² Vgl. Kap. 5.3.

⁴⁰³ Wegen geringem Bekanntheitsgrad und beschränkter Möglichkeiten der Unternehmen, Risiko zu tragen, sind die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten im Ausland und Inland für MU begrenzt (vgl. Laubscher 1981, S. 30, Kaufmann 1995, S. 204 und Porter 1990c, S. 62).

zur Verfügung stehen. Dabei entstehen extra Transaktionskosten und kostet es Zeit, die im Wettbewerb als strategischer Erfolgsfaktor verstanden und berücksichtigt wird⁴⁰⁴. Selbstverständlich sind solche MU, die spezialisierte Zulieferer von Teilen und Komponenten sind und ihren größeren Kunden ins Ausland folgen, nicht in dem oben erwähnten Fall.

Zusammenfassend sollte die Menge der Investition als quantitatives Merkmal der Spezifität bezeichnet werden. Vielmehr müssen die Bestimmung von Investitionsbudgets für Technologien sowie Personal- und Organisationsaspekte in die Markteintrittsentscheidung einbezogen werden. Ein effizienter Einsatz neuer Technologien ist durch eine Bündelung der Investitionen in strategisch wichtigen Bereichen zu erzielen.⁴⁰⁵

4.6 Spezifität und Produktdifferenzierung

Um bestimmte Käufersegmente besser ansprechen zu können, befasst sich die Differenzierung im weiteren Sinne mit der Veränderung von Produkten, Auslieferungssysteme, Marketingmethode etc. Aus der Sicht des Marketings kann sich die Notwendigkeit zur Produktdifferenzierung aus einer differenzierten Ausgestaltung der anderen Marketinginstrumente im Rahmen einer differenzierten Marktbearbeitung ergeben. Die Produktdifferenzierung bezieht sich grundsätzlich auf physikalische Merkmale eines Produkts (z.B. Größe, Material), funktionale Eigenschaften (z.B. Qualität, Funktionserfüllung), ästhetische Merkmale (z.B. Design, Farbe, Form, Duft), Verpackungen (z.B. Schutzfunktion, Farbe, Verkaufsförderungsfunktion, Markennaufdruck) und Dienstleistungen (z.B. Bedienungsanleitungen, Installationserfordernisse)⁴⁰⁶.

"..., the buyer's demand for the specialized input is derived from investments in the differentiation of its product in the final market. These observations raise issues of

⁴⁰⁴ Vgl. hier auch Kap. 4.4.

⁴⁰⁵ Vgl. Schierz 1982, S. 62f.

⁴⁰⁶ Vgl. Root 1987, S. 30, Meffert 1998, S. 423 und Perlitz 1993, S. 329.

*economies of scale and scope on the supplier side of the exchange and issues of product differentiation on the buyer side of the exchange.*⁴⁰⁷

Lieferanten können einen standardisierten Einsatz (input) für den Marktpreis oder einen speziellen Einsatz für einen Abnehmer produzieren, falls der Vertragsabschluß möglich ist. *"This would then introduce a discrete choice on design specificity.*⁴⁰⁸ Die Standardisierung der Zwischenprodukte verbreitet den Markt für die Lieferanten und geben die Lieferanten zu, größere Economies of Scale-Effekte zu erzielen. Spezieller Einsatz (input) kann den Verbrauchswert der Endprodukte für die Abnehmer erhöhen. Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens sind für die Wertkette seines Abnehmers gekaufte Inputs. Bei einer vertikalen Transaktion können die Durchschnittskosten der spezielle Inputfaktoren höher als der Marktpreis sein, denn die Fixkosten für die Erstellung der speziellen Inputfaktoren können nicht auf die andere Abnehmer verteilt werden.

Ein sich erfolgreich differenzierendes Unternehmen schafft für die Abnehmer einen Wert, der einen über den Zusatzkosten liegenden Preiszuschlag ermöglicht. Porter⁴⁰⁹ geht davon aus, dass auf Grund der Differenzierung ein Unternehmen imstande sein kann, einen Preiszuschlag durchzusetzen.

„Wenn ein Unternehmen die Kosten seines Abnehmers senken oder dessen Leistung steigern kann, ist der Abnehmer bereit, einen Preiszuschlag zu zahlen.“⁴¹⁰ Die Voraussetzung für die Annahme einer zusätzlichen Zahlungsbereitschaft für die Produktdifferenzierung ist, dass die Nachfragerpräferenzen auf den einzelnen Ländermarkt zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Heterogenität aufweisen. Also ist Produktdifferenzierung angesichts der damit verbundenen zusätzlichen Kosten grundsätzlich ökonomisch unvorteilhaft, wenn die Präferenzen der Nachfrager vollkommen homogen sind. Der Grund der zusätzlichen Zahlungsbereitschaft ist aus der

⁴⁰⁷ Perry 1989, S. 215, hier vgl. auch Backhaus/Büschken/Voeth 1996, S. 161.

⁴⁰⁸ Perry 1989, S. 215.

⁴⁰⁹ Porter 1992, S. 165.

⁴¹⁰ Vgl Porter 1992, S. 178; Auch nach Backhaus/Büschken/Voeth (1996, S. 160) wird die Differenzierung ökonomisch sinnvoll, wenn die Kosten der Differenzierung eine entsprechend höhere Zahlungsbereitschaft der Nachfrager (Wertkomponente) und/oder zusätzliche Nachfrage (Mengenkomponente) gegenübersteht.

Sicht der Transaktionskostentheorie dahin, dass die Abnehmer bei den Transaktionen höhere Quasirente haben.

Die Differenzierung der Produktpolitik wird nach dem Differenzierungsgrad zusätzliche Herstellungskosten (z. B. aufgrund unterschiedlicher Produktionsverfahren) und zusätzliche Entwicklungskosten verursachen.⁴¹¹ Diese Differenzierungskosten konnten als ein Teil der transaktionsspezifischen Investitionen bezeichnet werden.

Charakteristisches Merkmal des Produkts (product characteristics) sollte als einen Einflussfaktor der Wahl der Markteintrittsformen betrachtet werden. Das Produkt eines Unternehmens (Industriegüter oder Konsumiergüter) hat Einfluss auf die Entscheidung des Standes vom erforderlichen Service. Technische Unterstützung (service) ist notwendig, wenn technische Produkte an industriellen Endverbraucher verkauft werden. *"Where the product requires after-sales service this will also affect the choice of method of entry – it is most likely that a direct exporting strategy will be advantageous to the firm here."*⁴¹²

McGuire und *Staelin*⁴¹³ kommen mit ihrem analytischen Modell für die Wahl der Einzelhandel-Kanäle zum Schluss, dass Integration (company store) mehr rentabel für den Hersteller als nicht Integration (independent retail store) ist, wenn die Produkte hoch differenziert sind. Das Ergebnis der von *Coughlan*⁴¹⁴ durchgeführten Untersuchung bei 26 Elektronik-Firmen stützt die Behauptung, dass die Produkte mit höherem Differenzierungsgrad durch integrierte Kanäle verkauft werden sollten. Später haben *Anderson* und *Coughlan*⁴¹⁵ durch eine Untersuchung bei 36 amerikanischen Unternehmen auch gefunden, dass das Ergebnis der Untersuchung die Behauptung von *McGuire* und *Staelin* stützt.

Die Maßnahmen der Produktdifferenzierung können zwar an unterschiedlichen Elementen des Produkts ansetzen, das Grundelement des Produkts (Produktfunktion

⁴¹¹ Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 1996, S. 160 und Porter 1992, S. 174ff.

⁴¹² Vgl. Chee/Harris 1998, S. 286.

⁴¹³ Vgl. McGuire/Staelin 1983, S. 166ff.

⁴¹⁴ Vgl. Coughlan 1985, S. 111 ff.

⁴¹⁵ Vgl. Anderson/Coughlan 1987, S. 73 und 80.

wie transportieren, heizen) kann aber in der Regel nicht Gegenstand einer Differenzierungsentscheidung sein, da es durch das bestehende Produkt fest vorgegeben ist.⁴¹⁶ Die Diskussion über Differenzierung eines Unternehmens beschränkt sich in der Regel auf eine bestimmte Branche.⁴¹⁷

Daher ist festzustellen, dass der Produktdifferenzierungsgrad einen begrenzten Einfluss auf den Spezifitätsgrad hat. Je höher ist der Differenzierungsgrad der Güter oder Leistungen, desto höher ist der Spezifitätsgrad, folglich desto höher sind die Transaktionsquasirenten beider Transakteure. Aber unter solchen Situationen können auch die Quasirenten der Transakteure unterschiedlich sein. Der Differenzierungsgrad der Güter bzw. Leistungen hat nur begrenzten Einfluss auf die Wahl der Transaktionsformen.

4.7 Internationale Erfahrungen und Transaktionsformen

Unter internationaler Erfahrung eines Unternehmens verstehen wir seine Kenntnisse und die realistischen Wahrnehmungen der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit, der Geschäftsumwelt, der Risiken und der Rentabilität in Auslandsmärkten.⁴¹⁸ Es lässt sich zeigen, dass diese internationale Erfahrung ein Teil des Wissens eines Unternehmens ist.

In der Literatur wird internationale Erfahrung als ein Einflussfaktor der Wahl der Markteintrittsformen häufig erörtert. Aus der Sicht des "Resource-based-View" kommen *Aulakh* und *Kotabe*⁴¹⁹ zu dem Ergebnis, dass internationale Erfahrung als ein von den Organisationsfähigkeitsfaktoren positiven Zusammenhang mit der Integration hat.

⁴¹⁶ Vgl. Meffert 1998, S. 423 und 426.

⁴¹⁷ Vgl. Porter 1990b, S. 65ff. und 1992, S. 165ff. Es muss betont werden, dass ein Unternehmen sich auch durch die Breite seiner Aktivitäten oder seines Wettbewerbsfeldes differenzieren kann (vgl. Porter 1992, S. 168). Aber das wird hier in der Arbeit nicht erörtert werden.

⁴¹⁸ Vgl. Stopford/Wells 1972, S. 125ff, Davidson 1980, S. 103 und Aulakh/Kotabe 1997, S. 151.

⁴¹⁹ Vgl. Aulakh/Kotabe 1997.

Davidson⁴²⁰ meint, dass Unternehmen die Länder, in denen sie umfassende Geschäftserfahrungen gemacht haben, als Fertigungsstandorte vorziehen. Eriksson et al.⁴²¹ sind ähnlicher Meinung, dass die psychische Entfernung zwischen Inlandsmärkten und Fremdmärkten Einfluss auf die Wahl des Zielmarktes bzw. der Markteintrittsformen hat und *"Firms with little experience of foreign markets prefer those that are similar to their own domestic market and that are located at a short psychic distance."* Chee und Harris schreiben: *"If the firm's management has little or no experience of international markets, it is likely that the company will select an entry option that limits its international involvement and hence its resource commitment."*⁴²² Nach Green et al.⁴²³ sollte internationale Erfahrung als eine einzigartige Quelle des Wettbewerbsvorteils beim Markteintritt betrachtet werden und *"resources and experience enable early entry."* Anderson und Gatignon⁴²⁴ gehen davon aus, dass die Kontrolle der ausländischen Geschäftseinheit positiv mit den anwachsenden internationalen Erfahrungen eines Unternehmens zusammenhängen sollte.

Wie oben erwähnt ist internationale Erfahrung ein Teil vom Wissen eines Unternehmens. Die Träger der internationalen Erfahrung sind die betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens. Es lässt sich zeigen, dass internationale Erfahrung als eine Humankapitalspezifität *"that arises in learning by doing"*⁴²⁵ betrachtet werden kann. Nach Penrose kann Wissen in objektives Wissen und "experiential" Wissen geteilt werden⁴²⁶. Internationale Erfahrungen eines Unternehmens umfassen sowohl die gesammelten allgemeinen Erfahrungen, die durch standardisierte Methoden von Sammlung und Informationsübertragung erworben sind, als auch die zielmarktspezifischen Erfahrungen ("experiential knowledge") d.h. die Kenntnisse über Kunden, Konkurrenten, Infrastrukturen, Regeln sowie Vorschriften, Normen, Wert und die Regierung im Zielmarkt. Die Kosten für die Sammlung der ziellandspezifischen Erfahrungen entstehen durch die Sammlung, Übertragung und Interpretation, die alle in

⁴²⁰ Vgl. Davidson 1980.

⁴²¹ Vgl. Eriksson et al 1997, S. 341.

⁴²² Vgl. Chee/Harris 1998, S. 283.

⁴²³ Vgl. Green/Barclay/Ryans 1995, S. 6.

⁴²⁴ Vgl. Anderson/Gatignon 1986, S. 16ff.

⁴²⁵ Vgl. Williamson 1991, S. 281 und 1989, S. 143.

⁴²⁶ Vgl. Penrose 1959.

spezifischen Situationen passieren. Der Erwerb dieser spezifischen Erfahrungen erfordert in der Regel beträchtliche Investitionen. Mit zunehmender internationalen Erfahrungen wird die Humankapitalspezifität teilweise erhöht.

Außerdem bedeutet der Erwerb internationaler Erfahrungen ein Erringen von Information bzw. von Know-how. Wie in Kapitel 4.3.2 erwähnt, sind die Transakteure nicht in der Lage, sämtliche für eine unbegrenzte rationale Entscheidung relevanten Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten. Diese begrenzte Rationalität setzt die Existenz einer unsicheren oder komplexen Transaktionsumwelt voraus.⁴²⁷ Mit den zunehmenden internationalen Erfahrungen werden Unsicherheiten (Umweltunsicherheit und Verhaltensunsicherheit), die als eine der transaktionskostenrelevanten Einflussgrößen bezeichnet werden⁴²⁸, reduziert⁴²⁹, denn das in den Markt eintretende Unternehmen besitzt mehr nun Informationen über die Transaktionsumwelt bzw. die Transaktionspartner. Eigene Erfahrungen können genutzt werden, um die Risiken besser abzuschätzen und um die Transaktionskosten zu senken und *"furthermore the company would be more inclined to commit resources to the international programme."*⁴³⁰

Erst mit zunehmender internationaler Erfahrung entwickeln mittelgroße Unternehmen (MU) die Bereitschaft, mit größeren Investitionen in das internationale Engagement zu tätigen.⁴³¹ Nach dem Ressourcenansatz können die im Unternehmen vorhandenen internationalen Erfahrungen für den Fall eines weiteren Markteintritts als wertvolle, intangible Ressourcen benutzt werden⁴³²

⁴²⁷ Vgl. Picot/Dietl 1990, S. 179.

⁴²⁸ Vgl. Kap. 4.3.3.2.

⁴²⁹ Über den Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Umweltunsicherheit merkt Kaufmann (1995, S. 209ff.) an: "Ohne internationale Erfahrung wird zudem die umweltbezogene Unsicherheit besonders stark wahrgenommen und negativ bewertet". Johanson/Vahlne (1977, S. 29) gehen davon aus, dass die mit einem internationalen Markteintritt wahrgenommenen Risiken und Chancen abhängig sind von der vorhandenen Erfahrung.

⁴³⁰ Vgl. Chee/Harris 1998, S. 283.

⁴³¹ Vgl. Koller/Raithel/Wagner 1998, S. 189.

⁴³² Vgl. Agarwal/Ramaswami 1992, S. 4.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit zunehmenden internationalen Erfahrungen des Unternehmens tendenziell eher größere Marktengagements bei einem Markteintritt gewählt werden.⁴³³

4.8 Zeit und Geschwindigkeit als Wettbewerbsfaktoren

Der Zeit als eine im Wettbewerb knappe Ressource bzw. als ein kritischer Einflussfaktor auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen wurde in den letzten Jahren immer größere Bedeutung beigemessen.

Der Zweck einer Transaktion ist die Schaffung eines Transaktionsnutzens und einer besseren Wettbewerbsposition des Unternehmens. Im Lauf der Zeit verändern sich nicht nur die Rahmenbedingungen (Umweltfaktoren) der Transaktionen, sondern auch die technologischen Merkmale (z.B. der Neuigkeitsgrad der Technologien) der Spezifität. Diese Veränderung hat in einer gegebenen Situation Einfluss auf die Transaktionskosten verschiedener Koordinations- und Motivationsinstrumente, sogar auf die Transaktionschancen, da sich die Abhängigkeit der Transakteure und die Unsicherheit bzw. Komplexität mit der Veränderung des Spezifitätsgrades und der Transaktionsumwelt auch verändern wird.

Wie in Kapitel 4.3.1 erwähnt, kann Transaktion als ein Prozess der Klärung, Vereinbarung, Anpassungen und Kontrolle eines Leistungsaustausches bezeichnet werden. Mit der Durchführung der Transaktionen werden verschiedene Transfers von Wissen entstehen. *Kogut* und *Zander* betrachten Wissen (knowledge) als Information (knowing *what* something means) und Know-how (knowing *how to do* something)⁴³⁴. Als ein Typ von Wissen besteht die Produkttechnologie bzw. Prozesstechnologie auch aus Information und Know-how. Daher sollten die Zeit beanspruchenden Lernprozesse bei Transaktionen (insbesondere bei den grenzüberschreitenden Transaktionen), die sowohl individuelles Lernen ("individual learning") als auch organisatori-

⁴³³ Vgl. Helm 1997, S. 87f.

⁴³⁴ Vgl. Kogut/Zander 1992, S. 383-397, Probst et al (1997) und North, K. (1998) definieren Wissen als die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen.

ches Lernen ("organizational learning") betreffen⁴³⁵ und aus den neoinstitutionalistischen Analysen ausgeblendet werden⁴³⁶, nicht vernachlässigt werden. Daher stellt sich die Faktorspezifität als eine Prozessvariable dar, die einem zeitlichen Anpassungsprozeß unterliegt. Es stellt sich heraus, dass erst zeitaufwendige Lernprozesse zur Spezifität der Humanfaktoren führen.⁴³⁷

Allerdings ist die Laufzeit bei Transaktionen ein wichtiger Gestaltungsparameter eines Vertrages. Das Interesse an der Fortsetzung der Transaktionen wird umso größer sein, je spezifischer die Investitionen sind bzw. je länger ihre Amortisationen dauern. Durch Maßnahmen der Produktdifferenzierung wird versucht, höhere Quantität der Transaktionen eines Produkts durch das zeitlich parallele Angebot zu erzielen.⁴³⁸

Nach *Simon*⁴³⁹ weisen die zeitbezogenen Faktoren einen wichtigen Einfluss auf den Erfolg im Wettbewerb bzw. bei dem internationalen Markteintritt auf.

4.8.1 Geschwindigkeit und Anpassung

In manchen Märkten oder Wettbewerbssituationen kommt es auf die reine Schnelligkeit an, mit der eine Anpassung oder Entwicklung vollzogen werden kann. Produkt-, Produktions- und Werkstofftechnologien sind zeitlichen Veränderungen unterworfen. Neue Technologien werden entwickelt und verändern das Marktgefüge: Ältere Technologien können mit einem Schlag substituiert und aus dem Markt gedrängt werden. Zahlreiche empirische Befunde deuten darauf hin, dass Produktlebenszyklen, Patentlaufzeiten, Marktausschöpfungsdauer etc. kürzer geworden sind (vgl. auch Kapitel 4.4). Noch ein wichtiger Trend wirkt im Sinne einer Verkürzung der Innovationszeiten: Die Amortisationszeiten bzw. die Pay-off-Perioden der Innovationsinvestition werden länger. Wenn sich gleichzeitig die Lebensdauer der Produkte auf dem Markt

⁴³⁵ Über Organisatorisches "Learning" vgl. Fiol/Lyles 1985, Levitt/March 1988, Huber 1991 und Kim 1993.

⁴³⁶ Vgl. Chung 1997, S. 139.

⁴³⁷ Vgl. Chung 1997, S. 139.

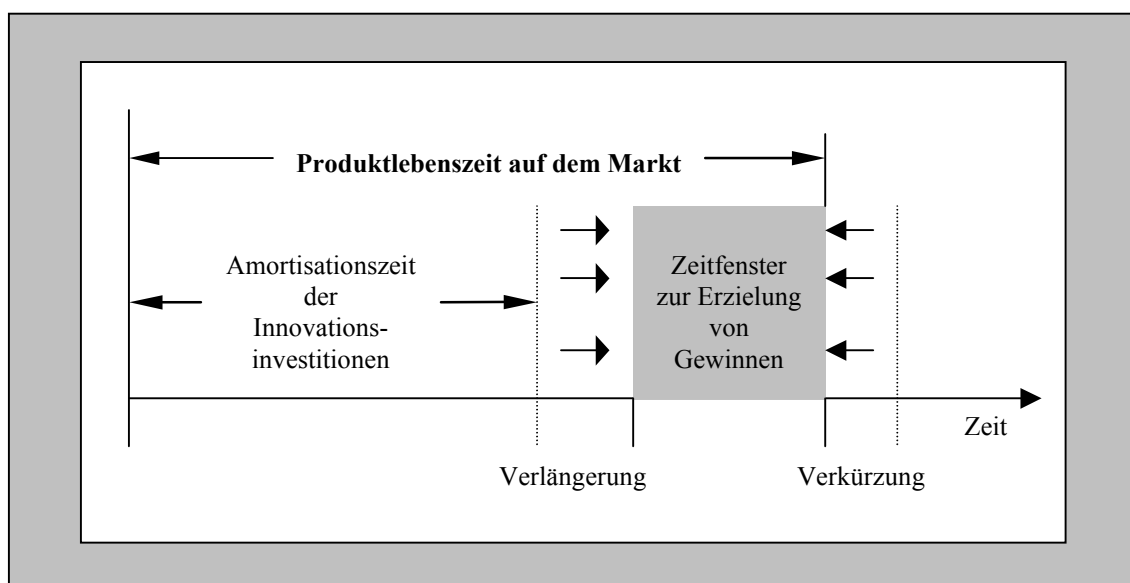
⁴³⁸ Vgl. Meffert 1998, S. 425 und Kap. 4.8 dieser Arbeit.

⁴³⁹ Vgl. Simon 1989, S. 79ff. Zur Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit vgl. auch Albach 1987, S. 641ff.

verkürzt und sich die Amortisationszeit verlängert, so wird das Zeitfenster, in dem mit Innovationen Gewinn erzielt werden kann, immer schmaler (vgl. Abb. 4-11). *"Today's new-generation companies compete with flexible manufacturing and rapid-response systems, expanding variety and increasing innovation. ... ,strategies based on the cycle of flexible manufacturing, rapid response, expanding variety, and increasing innovation are time based".*⁴⁴⁰

*"Timing can be crucial if a party expects to be a 'player' when events are fast-moving or if leaning-by-doing is essential".*⁴⁴¹

Abb. 4-11: Das Zeitfenster zur Gewinnerzielung ist enger geworden



Eigene Darstellung in Anlehnung an Geschka 1993, S. 18.

Zusammengenommen ist feststellbar, dass in vielen Märkten die Anpassungsgeschwindigkeit an technologische und marktliche Veränderungen erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Folglich sind die Opportunitätskosten einer zeitlichen Verzögerung gestiegen.⁴⁴² Daher geht man davon aus, dass die Nutzung von Gewinnchancen davon abhängt, wie schnell ein Unternehmen sie erkennt und wie schnell es sie

⁴⁴⁰ Vgl. Stalk 1988, S. 45.

⁴⁴¹ Vgl. Williamson 1991, S. 292.

⁴⁴² Vgl. Simon 1989, S. 81 und Mengele 1994, S. 96.

dann nutzen kann.⁴⁴³ Geschwindigkeit wird vielfach als wichtiger wettbewerbsrelevanter Faktor identifiziert.⁴⁴⁴

4.8.2 Markteintritt und Pionierbonus

Von besonderer Bedeutung kann die Geschwindigkeit beim Markteintritt sein. Es ist in den meisten Märkte vorteilhaft, Erster (Pionier) oder Imitator (Folger, Fast Follower etc.) zu sein. Zur Frage des Zusammenhanges zwischen dem Zeitpunkt bzw. der Reihenfolge des Markteintritts und verschiedenen Erfolgsfaktoren gibt es inzwischen eine Reihe von empirischen Untersuchungen. Die meisten Untersuchungen haben gefunden, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem richtigen Zeitpunkt und dem jeweiligen Erfolgskriterium gibt.⁴⁴⁵ Der wichtigste Vorteil, der mit dem Markteintritt als Pionier verbunden ist, besteht in der Möglichkeit für den Aufbau einer temporären Quasi-Monopolstellung⁴⁴⁶. Bis zum Eintritt des ersten Followers hat der Markteintrittspionier als der einzige Anbieter im Markt die Möglichkeit, große Teile des Marktpotentials frühzeitig abzuschöpfen. Folgende zeitübergreifende Wettbewerbsvorteilen kann der Pionier auch langfristig wirksam aufbauen:

- Frühzeitige Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten,
- frühzeitiges Erlangen von Markt-Know-how,
- Etablierung eines produkttechnologischen Industriestandards.

Empirische Untersuchung⁴⁴⁷ zeigt, dass ein Pionierunternehmen in der Regel der Marktführer war. Darüber hinaus bestand innerhalb der Nachfolgerprodukte eine sehr stark Korrelation zwischen Markteintritt und Marktanteil (je früher, desto höher)⁴⁴⁸ Bei früherem Markteintritt können die Eintrittskosten niedrig gehalten und manchmal die Wettbewerbsvorteile durch Produktdifferenzierung gewährt werden.

⁴⁴³ Vgl. Albach 1987, S. 643.

⁴⁴⁴ Vgl. hierzu auch Backhaus/Gruner 1997, S. 158.

⁴⁴⁵ Vgl. Simon 1989, S. 86.

⁴⁴⁶ Vgl. Buchholz 1998, S. 27, Porter 1989, S. 246, Perillieux 1987, S. 123ff. und Meffert 1994, S. 212ff.

⁴⁴⁷ Vgl. Porter 1990b, S. 429.

⁴⁴⁸ Vgl. Simon 1989, S. 84.

Bruche geht nach seiner Fallstudie über den Markteintritt der Pharmaunternehmen in China davon aus, dass es im Fall des chinesischen Pharmamarktes fünf besonders relevante Gegebenheiten gibt, auf denen Früheinsteigervorteile aufgebaut werden konnten:

- die Besetzung freier „Wahrnehmungsräume“ bei den potentiellen Käufern,
- die Besetzung von Vorteilspositionen in chinesischer Arzneimitteldistribution,
- die Akquisition von Genehmigungen verschiedenster Art, die Nachfolgerunternehmen nicht mehr erlangen können,
- Lern- und erfahrungsbasierte Vorteile,
- Nutzung der Hebelwirkung vorhandener Positionen ("asset leverage").⁴⁴⁹

4.8.3 Zeitvorsprung als Wettbewerbsvorteil

Durch Bestandswerte, deren Aufbau Zeit verbraucht, schaffen und verteidigen Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile. Viele Unternehmensaktivitäten wie z.B. der Transfer des technologischen Know-hows und der Aufbau der guten Beziehungen mit den Kunden bzw. Lieferanten usw. sind manchmal zeitaufwendig. Vertrauen zwischen Transakteuren lässt sich nicht durch kurzfristige Werbeanstrengungen erzeugen, sondern ist das Ergebnis eines „zeitverbrauchenden“ Lernprozesses. Da ihr Erwerb Zeit verbraucht, sind deshalb Verbrauchenskapital, Goodwill etc. im Wettbewerb von besonderem Wert.⁴⁵⁰ Die aus der Lebenszyklusanalyse abgeleiteten zentralen kritischen Erfolgsfaktoren (Time-to-Markt, Marktpotential und Finanzierungsstruktur) bilden die Grundlage für die Beurteilung des Wertsteigerungspotentials in jungen Unternehmen⁴⁵¹. Je kürzer der Faktor Time-to-Markt, desto mehr Unternehmenswert wird in der Frühphase des Lebenszyklus geschaffen.

Ein Erfolgsmerkmal vieler mittelständischen Unternehmen ist die Konzentration auf Kundenbedürfnisse (Kundennähe)⁴⁵². Dafür müssen die Unternehmen die Bedürfnisse und Präferenzen von Kunden möglichst frühzeitig in Erfahrung bringen, um eine bessere kundengerechte und -spezifische Problemlösung anzubieten.

⁴⁴⁹ Vgl. Bruche 1998, S. 85.

⁴⁵⁰ Vgl. Simon 1989, S. 89, 90.

⁴⁵¹ Vgl. Siegert/Böhme/Pfingsten/Picot 1997, S. 477.

⁴⁵² Vgl. Simon 1996, S. 110 und Staerke/Perich 1987, S. 320.

Wegen unvollkommener Information, der Verzögerung des Transaktionspartners sowie fehlendes Kommunikationsmittels sind die Durchführungen der Transaktionen unter manchen Umständen insbesondere in den Vorbereitungsphasen (z.B. für Joint Venture) zeitaufwendig. Das Ergebnis der von *Köhler/Wäscher*⁴⁵³ durchgeführten Untersuchung über die Erfahrungen deutscher Unternehmen beim Aufbau von Joint Ventures in der VR China während der 80er Jahre zeigt, dass sich erwartungsgemäß die Verhandlungsphase durchschnittlich am längsten gestaltet. Am häufigsten waren Verhandlungsdauern von 1-2 Jahren. „Insbesondere für kleine und mittelständische ausländische Unternehmen bedeuten die mit den zähen Verhandlungen verbundenen hohen Kosten für Chinareisen und die lange Abwesenheit der deutschen Verhandlungsführer von der Zentrale starke Belastungen.“⁴⁵⁴

4.8.4 Der richtige Zeitpunkt

Zu betonen ist, dass nicht immer ein frühestmöglicher Zeitpunkt für Transaktionen oder Markteintritte der optimale sein muss; hier geht es darum, das richtige "timing" des Markteintritts zu treffen. Es gibt solche Märkte, in denen die Zeit für manche Transaktionen oder Eintrittsaktivitäten noch nicht „reif“ ist. Die Gründe konnten z.B. das Fehlen notwendiger Hilfsfunktionen (z.B. Service- oder Distributionssystem) und neuer Produkte oder Technologien sein. Der Markteintritt ist aus wirtschaftlicher oder technologischer Gründen nicht genügend vorbereitet.

„Wann und wie schnell“ neue Transaktionen in Fremdmärkten durchzuführen werden, wird hier als Timing, die Planung und Realisation des internationalen Markteintrittszeitpunktes verstanden. Daher wird das Timing des Markteintrittes als eine sorgfältig zu planende strategische Variable betrachtet. Diese Timingstrategie erweist sich als die relativ „optimale“, wenn ein „Fit“ (Übereinstimmung zwischen den strategischen Erfordernissen des Marktes und der Kompetenz des Unternehmens) besteht.⁴⁵⁵

⁴⁵³ Vgl. Köhler/Wäscher 1987, S. 144.

⁴⁵⁴ Vgl. Köhler/Wäscher 1987, S. 148. Zu betonen ist, dass mit der Entwicklung des Transformationsprozesses und der Sammlung der Erfahrungen im Außenwirtschaftsbereich solche Verhandlungsphasen und Genehmigungsprozesse immer kürzer werden.

⁴⁵⁵ Vgl. Remmerbach 1988, S. 72.

5 MODELLIERUNG DER MARKTEINTRITTSSTRATEGIEN

5.1 Erklärungsmodell der Wahl der Markteintrittsstrategien

Zur Erklärung der räumlichen Ausrichtung wirtschaftlicher Aktivitäten gibt die Standorttheorie wichtige Hinweise. Allerdings weisen die standorttheoretischen Ansätze nur eine geringe Eignung zur Erklärung der Wahl grenzüberschreitender Markteintrittsstrategien auf.⁴⁵⁶ Kooperationsstrategien bzw. transaktionsformenspezifische Aussagen lassen sich aus ihnen kaum ableiten.

Auch die Transaktionskostentheorie ist in ihre Ursprungskonzeption nicht auf die Erklärung zur Wahl grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten ausgerichtet.⁴⁵⁷ Die Anwendung dieser Theorie zur Erklärung des internationalen Markteintritts ist noch sehr jung.⁴⁵⁸

Beim internationalen Markteintritt stimmen die Internationalisierungsformen (Export, Joint Venture, 100%-Töchter usw.) nicht völlig mit den in der Transaktionskostentheorie dargestellten Koordinationsformen (marktliche, hybride und hierarchische Koordination) überein. Im internationalen Marketing ist z. B. Export mit Direktinvestition (Vertriebsniederlassung im Zielland) grundsätzlich als Export-Strategie einzuordnen, aber aus Sicht der Transaktionskostentheorie ist eine Vertriebsniederlassung als hierarchische Koordinationsform aufzufassen. Sowohl Vertriebsniederlassung (Export mit Direktinvestition) als auch 100%-Töchter mit Produktionsstätte im Zielland sind als hierarchische Organisationsformen einzuordnen (vgl. Abb. 5-1). Zur Systematisierung beider Markteintrittsstrategien bietet das Markt-Hierarchie-Schema der Transaktionskostentheorie keine eindeutige Lösung.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass in der Argumentation der Transaktionskostentheorie eine hohe Aussagekraft zur Wahl der Markteintrittsstrategien liegt. Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie kann die Frage beantwortet werden, unter welchen

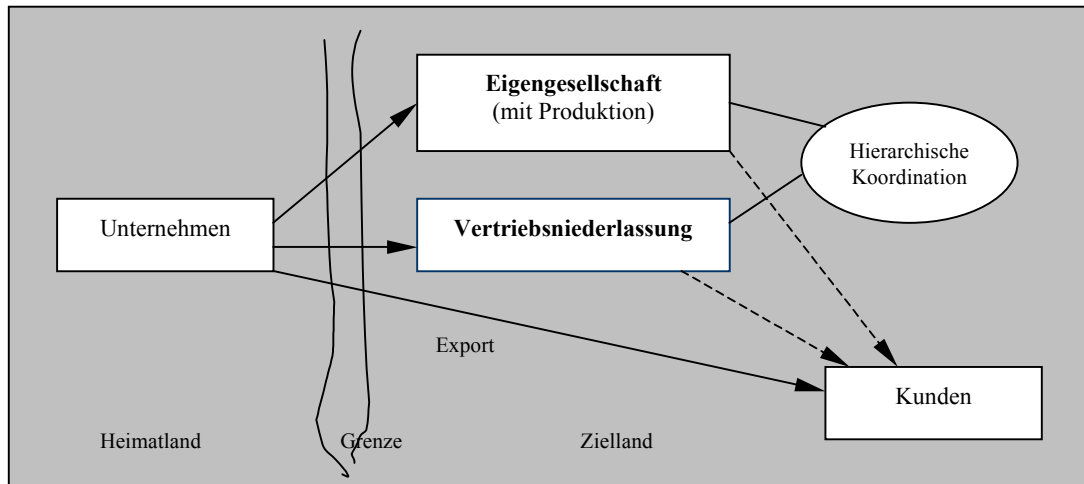
⁴⁵⁶ Vgl. hierzu auch Lubritz 1996, S. 93.

⁴⁵⁷ Die auf Coase zurückgehende Transaktionskostentheorie zielt auf die Erklärung der Unternehmensentstehung. Vgl. hierzu auch Lubritz 1999, S. 170.

⁴⁵⁸ Vgl. auch Weiss 1996, S. 31.

Bedingungen, welche institutionelle Form der internationalen Unternehmenstätigkeiten die effizienteste Kontrollösung zur Organisation ökonomischer Aktivitäten darstellt.

Abb. 5-1: Markteintrittsstrategien und Koordinationsformen



Die Anwendung des Instrumentariums der Transaktionskostentheorie zur Modellierung der Wahl einer Markteintrittsstrategie erfordert zunächst eine Klassifizierung der unterschiedlichen Markteintrittsstrategien entsprechend dem institutionellen Organisationsschema. Die Transaktionskostentheorie definiert und unterscheidet auf vertragstheoretischer Basis prinzipiell zwischen den institutionellen Koordinationsformen Markt und Hierarchie⁴⁵⁹. Konstitutive Eigenschaft der marktlichen Organisation ist die Koordination über den Preis, der Koordinationsmechanismus der hierarchischen Organisation ist dagegen die Anweisung. Die Wahl einer internationalen Markteintrittsstrategie ist im wesentlichen eine Wahl der die Landesgrenzen überschreitenden Koordinationsform der Transaktion. Entsprechend diesem institutionellen Organisationsschema sind indirekte und direkte Exporte ohne Direktinvestitionen eindeutig als marktliche Organisationsform zu klassifizieren.

Da der Kapitaltransfer für eine Repräsentanz begrenzt ist und eine Repräsentanz Geschäfte mit Gewinnziel in China nicht selbst abschließen darf, ist Export mit Rep-

⁴⁵⁹ Vgl. Kap. 4.3.4.

räsentanz als marktliche Koordinationsform zu behandeln. 100%-Töchter sind dagegen eindeutig als hierarchische Koordinationsform einzuordnen⁴⁶⁰.

Nach der von *Williamson* vorgeschlagenen vertragsrechtlichen Zuordnung der einzelnen Organisationsformen könnten vertragliche Markteintrittsstrategien als Hybridformen zwischen Markt und Hierarchie bezeichnet werden. Die Kooperationsstrategien (Lizenzvergaben, contractual Joint Venture sowie Joint Venture mit Kapitalbeteiligungen) können als hybride Koordinationsformen eingeordnet werden. Als eine langfristige vertragliche Kooperationsform sind Joint Ventures oft durch Anpassungs- und Sicherungsklauseln sowie die Institutionalisierung privatrechtlicher Konfliktregelungsmechanismen gekennzeichnet. Dagegen repräsentiert eine 100%-Tochter eine Kooperation innerhalb eines Unternehmens.

Zur Operationalisierung ordnen die im Schrifttum vorwiegend anzutreffenden Systematisierungsansätze Joint Venture nach dem Kriterium des Eigentumsgrades zwischen vertraglichen Markteintrittsstrategien und der vollständigen Integration in Form des hundertprozentigen Alleineigentums ein.⁴⁶¹ Nach dieser Klassifikation könnten sich Markteintrittsstrategien nach ihrem Eigentumsgrad als Kontinuum zwischen niedriger und hoher Kontrolle abbilden lassen. "Control and integration are closely related, since integration gives a firm legitimate authority to direct operations."⁴⁶²

Zur Erklärung der Auslagerung der Produktionsstätten vom Heimatland in das Zielland ist der Erklärungsbeitrag der Transaktionskostentheorie begrenzt. Für die Entscheidung zwischen einer Export-Strategie und Joint Venture bzw. 100%-Tochter mit Produktion im Zielland sind standortspezifische Faktoren relevant – diese werden von der Transaktionskostentheorie jedoch nicht berücksichtigt⁴⁶³. Es ist erkennbar, dass sich das Konzept der standortbedingten Wettbewerbsvorteile als Ergänzung zur Erklärung der Wahl internationaler Markteintrittsstrategien anbietet.⁴⁶⁴ Daher sind die in Kapitel 3 dargestellten ziellandbezogene Rahmenbedingungen, wie z. B. die Ar-

⁴⁶⁰ Vgl. Abb. 4-10.

⁴⁶¹ Vgl. Erramilli/Rao 1993, Anderson/Gatignon 1986, Weiss 1994 und Picot 1982.

⁴⁶² Vgl. Anderson/Gatignon 1986, S. 7.

⁴⁶³ Vgl. Weiss 1996, S. 66.

⁴⁶⁴ Vgl. hierzu Weiss 1996, S. 69ff.

beitskosten in China, Marktwachstum, tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse, die Zustände des Know-how-Schutzes in China usw., die als Standortfaktoren bezeichnet werden können, näher zu betrachten.

Allerdings deuten manche deutsch-chinesische Joint Ventures darauf hin, dass sich deren Ausgestaltung mit dem Transaktionskostenansatz und der Standorttheorie nicht vollständig erklären lässt. Weitere Hinweise liefert der Ressourcensatz, der davon ausgeht, dass die Kooperation mit anderen Unternehmen eine der drei Möglichkeiten zur Entwicklung von Ressourcen darstellt.⁴⁶⁵ Wie in Kapitel 4.2 erwähnt, ist die Erwerbung von moderner Technologie und Managementwissen für die chinesische Seite die strategische Zielsetzung der Kooperation mit ausländischen Unternehmen. Letztlich sollen die Ressourcen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des chinesischen Unternehmens verbessert werden. Deutsche mittelgroßen Unternehmen, die Kooperationen anstreben, nutzen dagegen die vorhandenen Geschäftsbeziehungen, das ziellandspezifische Know-how sowie die Vertriebskanäle des Partnerunternehmens als externe Ressourcen. Diese könnten andernfalls - wenn überhaupt möglich - nur zeitaufwendig und kostenintensiv selbst aufgebaut werden.⁴⁶⁶

Trotz der aufgezeigten Defizite ist das Aussagesystem der Transaktionskostentheorie grundsätzlich zur Erklärung der Wahl der internationalen Markteintrittsstrategien mittelgroßer Industrieunternehmen geeignet, da die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien als Transaktionsformen für die Durchführung grenzüberschreitender Aktivitäten Überlegungen der Transaktionskostenminimierung folgt.

Angesichts der Tatsache, dass die Entwicklung einer umfassenden Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit gegenwärtig nicht vorliegt, stellt sich die Frage nach einer geeigneten theoretischen Grundkonzeption. Wie gezeigt bietet sich zur Erklärung der Wahl der internationalen Markteintrittsstrategien neben den transaktionstheoretischen Aussagen der Ressourcensatz und das Konzept der standortbedingten Wettbewerbsvorteile an. Zudem müssen mittelstandsspezifische Modifikatio-

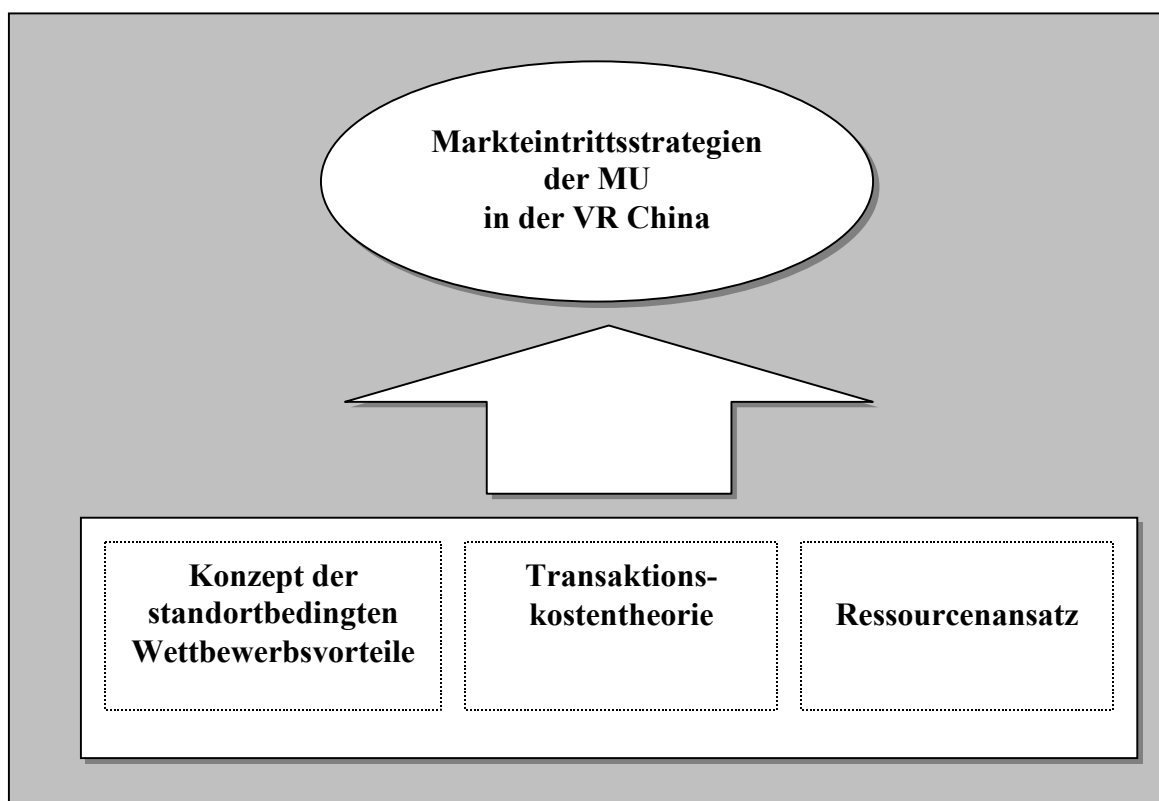
⁴⁶⁵ Ressourcen können in einem Unternehmen entwickelt, über den Markt gekauft oder in Kooperation mit anderen Unternehmen erlangt werden, vgl. Kap. 4.2, vgl. hierzu auch Blecker 1999, S. 205, Bamberger/Wrona 1996, S. 141f, Kronen 1994, S. 98 f. und Hinterhuber/Vladani 1997, S. 11.

⁴⁶⁶ Vgl. Kaufmann 1993, S. 61, Kap. 4.2 und Kap. 4.7.

nen vorgenommen werden, um den spezifischen Bedingungskonstellationen mittelgroßer Unternehmen Rechnung zu tragen.

In dem hier vorgestellten Erklärungsmodell werden dementsprechend **transaktionskostenbezogene**, **unternehmensressourcenbezogene** und **standortbezogene Bestimmungsfaktoren** zur Erklärung internationaler Markteintrittsstrategien mittelgroßer Unternehmen integriert. Abb. 5-2 zeigt eine Übersicht des Modells.

Abb. 5-2: Erklärungsmodell der Markteintrittsstrategien



Auf Basis dieses Erklärungsmodells konnten die wesentlichen Bestimmungsfaktoren internationaler Markteintrittsstrategien mittelgroßer Unternehmen formuliert werden, die nachfolgend in Form von untersuchungsleitenden Hypothesen verdichtet werden (vgl. Kapitel 5.5). Die Schwerpunkte dieser Arbeit sind die Bestimmung der Schlüsseleinflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien und die Untersuchung der dynamischen Markteintrittsprozesse. Die Auswahl des Kooperationspartners und die Standortwahl usw. wird als Durchführung der Eintrittsstrategien betrachtet.

5.2 Export mit Repräsentanz und 100%-Tochter

Wie in Kapitel 3 erwähnt, sind Repräsentanz, Joint Venture und 100%-Töchter die oft von ausländischen Unternehmen beim Markteintritt in China ausgewählten Markteintrittsformen. Daher sind die drei wichtigsten Markteintrittsstrategien in der vorliegenden Arbeit zu diskutieren.

Abb. 5-3: Vor- und Nachteile der Exportstrategie mit Repräsentanz

Vorteile der Repräsentanz	Nachteile der Repräsentanz
<ul style="list-style-type: none"> • Export ist auch mit Ziellandserfahrungen und Kunden-Information • sehr geringer Kapitaleinsatz • sehr geringes Kapitalverlustrisiko • hohe Flexibilität in bezug auf Nachfrage-Schwankungen • Senkung der Stückkosten durch Ausnutzung von Größeneffekten im Inland • mit stetiger Präsenz im Zielland vergingen die Marketingkosten und erleichtert die Anpassung an Präferenzen ausländischer Kunden • Verlängerung des Produktlebenszyklus • Steigerung des Produktimages durch Exporterfolge 	<ul style="list-style-type: none"> • Behinderung durch tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse • zu hohe Produktionskosten am Standort Deutschland erschweren/verhindern Export • Aufwendung der Euro beeinträchtigt Wettbewerbsfähigkeit der exportierten Produkte • lange Transportzeiten und hohe Transportkosten

Eigene Darstellung, basierend auf: Freericks 1998, S. 125 und Wuppertaler Kreis e.V. 1995, S. 90 und 92.

Ein eigenes Vertretungsbüro funktioniert wie eine Vertriebsniederlassung. In dieser Phase beschränkt sich das Marktengagement auf den Vertrieb von Gütern im Zielland. Mit der Entwicklung der Globalisierung wird der „Imitation lag“, d.h. die Zeitspanne zwischen der Einführung auf dem Inlandmarkt und dem Produktionsbeginn der ausländischen Konkurrenten, immer kleiner. Beim Export mit Hilfe einer Repräsentanz sind die Exportaktivitäten aufgrund schneller Ein- und Austrittsmöglichkeiten (vgl. Abb. 5-3) mit geringen politischen und wirtschaftlichen Risiken sowie einem relativ geringen Kapitaleinsatz im Zielland verbunden. Solche Strategie (Export mit Repräsentanz) eignet sich in der Realität insbesondere zu Beginn der Internationalisie-

rung für die kleine und mittelgroße Unternehmen.⁴⁶⁷ Ein eindeutiger Vorteil der Repräsentanz im Zielland ist, dass solche Strategie mit stetiger Präsenz im Zielland die Marketingkosten verringern und die Anpassung an Präferenzen ausländischer Kunden erleichtern kann. Zu den Nachteilen der Repräsentanz zählen tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse des Auslandes, Produktionsfaktorkostennachteile des Inlandes und Wechselkursrisiken.⁴⁶⁸

Abb. 5-4: Vor- und Nachteile der 100%-Tochter

Vorteile von 100%-Tochter	Nachteile von 100%-Tochter
<ul style="list-style-type: none"> • Umgehung von Handelsbarrieren durch die Produktion vor Ort • Nutzung von Faktorkostenunterschieden • keine Transport- und Export-Marketing-Kosten • Kontrolle über unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren • Kundennähe durch Produktion vor Ort • Brückenkopfeffekt: Stimulation des Exports durch Auslandsproduktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Einsatz finanzielle und personeller Ressourcen • hohes Investitionsrisiko und eine eventuell überlange Amortisationsdauer • hoher Koordinationsaufwand zur Steuerung der geographisch auseinanderliegenden Produktionsstätten

Eigene Darstellung, basierend auf: Freericks 1998, S. 137 und Wuppertaler Kreis e.V. 1995, S. 104.

Die Vor- und Nachteile von 100%-Tochter bei der Internationalisierung ist in Abb. 5-4 dargestellt. Die Vorteile der Auslandstochter ergeben sich aus dem Schwerpunkt der Leistungserstellung bzw. der Präsenz des Investors vor Ort. Zu diesen Vorteilen, die einen Vergleich mit anderen Internationalisierungsstrategien erlauben, zählt zunächst die Möglichkeit, die internationalen Handelshemmnisse, die Wechselkursrisiken sowie die umfangreichen Transaktionskosten zu umgehen und die Faktorkostenvorteile sowie die staatlichen Fördermaßnahmen des Ziellands zu nutzen.⁴⁶⁹ Darüber hinaus verfügt der Investor in sämtlichen betrieblichen Entscheidungsbereichen der Auslandstochter über umfassende Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten.⁴⁷⁰

⁴⁶⁷ Vgl. Hilger 2001, S. 29 und Root 1987, S. 53.

⁴⁶⁸ Vgl. Glaum 1996, S. 28, Pausenberger 1994, S. 4 und Pues 1994, S. 90.

⁴⁶⁹ Vgl. Root 1987, S. 124, Rother 1991, S. 84 und Waning 1994, S. 181f.

⁴⁷⁰ Vgl. Reiter 1995, S. 32 und Young u. a. 1989, S. 240.

5.3 Markteintritt durch Kooperation

Der Begriff „Kooperation“ stammt aus dem Lateinischen und wird mit „Zusammenarbeit“ oder „gemeinschaftlicher Erfüllung von Aufgaben“ übersetzt.⁴⁷¹ Jede Form der Zusammenarbeit von Wirtschaftssubjekten kann letztlich als Kooperation bezeichnet werden. Der Begriff der Unternehmenskooperation oder „zwischenbetriebliche Kooperation“ ist in der Literatur sehr unterschiedlich definiert und wird in jeweiligen Begründungszusammenhang von den Autoren anders verwendet.⁴⁷²

In der ökonomischen Literatur wird der Begriff der Kooperation einerseits als innerbetriebliche Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern und den Einheiten einer Organisation, andererseits als die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zwischen voneinander unabhängigen Organisationen verstanden.⁴⁷³ In dieser Arbeit wird mit dem Begriff Kooperation unter einer Unternehmenskooperation die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit rechtlich selbständiger Unternehmen verstanden. Allerdings erscheint es für eine Präzisierung des Kooperationsbegriffes notwendig, die Merkmale der zwischenbetrieblichen Kooperation im folgenden zu bestimmen:

- Selbständigkeit der Unternehmen: Die Kooperationspartner müssen rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen sein.
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit: Jede Partner schließt sich der Kooperation freiwillig an.
- Einseitige Kündbarkeit der Zusammenarbeit.

In folgenden Abschnitte werden Aktivitätsfelder der Kooperationen, Nutzen und Kosten der Kooperationen und Kooperationsformen jeweils dargestellt.

5.3.1 Aktivitätsfelder der Kooperationen

Ausgehend von der Porter'schen Wertkette (vgl. Abb. 5-5), in der alle Unternehmensaktivitäten in neun Basiskategorien systematisiert werden, wird deutlich, dass

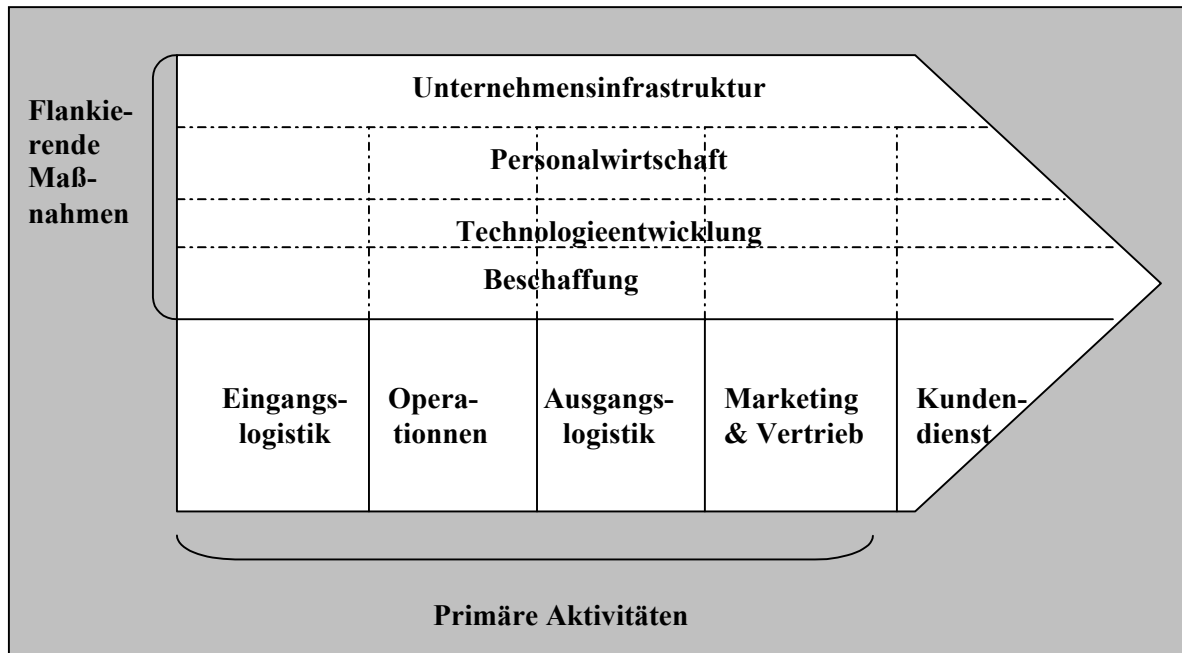
⁴⁷¹ Vgl. Rotering 1993, S. 6.

⁴⁷² Neben der Bezeichnung „zwischenbetriebliche Kooperation“ werden in der Literatur verschiedene Begriffe verwendet, die gleiche oder ähnliche Tatbestände ausdrücken sollen, wie z.B. „Koalition“ (vgl. Doll 1969, S. 26 und Porter/ Fuller 1989, S. 364), „strategische Allianz“ (vgl. James 1985, S. 76ff, Taucher 1988, S. 86ff, Ohmae 1989, S. 143, Boston Consulting Group 1985, S. 3, Quelch/-Buzzel/Salama 1990, S. 180 und Lubritz 1996, S. 25ff.)

⁴⁷³ Vgl. Bleicher 1991, S. 144 und Kieser 1991, S. 160ff.

zwischenbetriebliche Kooperation grundsätzlich an allen Aktivitätsbereichen stattfinden kann. Nach zahlreichen empirischen Befunden kann festgehalten werden, dass neben den Schnittstellenfunktionen zu anderen Unternehmen „Beschaffung“ und „Absatz/Vertrieb“ in unternehmensinternen Funktionen sowie „F & E“ und „Produktion“ besonders häufig kooperiert werden.⁴⁷⁴

Abb. 5-5: Unternehmensaktivitäten in der Wertkette nach Porter



Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter 1989, S. 26.

1) Beschaffung

Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit im Bereich der Beschaffung kann sich grundsätzlich auf alle in der Unternehmung benötigten Ressourcen bzw. Fähigkeiten beziehen. Die strategische Aufgabe der Beschaffung liegt in der Erschließung bzw. Erhaltung von Erfolgspotentialen.⁴⁷⁵ „Im Beschaffungsbereich stellt die Kooperation eine strategische Alternative zur Gestaltung der beschaffungsseitigen Außenbeziehungen eines Unternehmens dar.“⁴⁷⁶ Im Mittelpunkt der Kooperation im Beschaffungsbereich stehen grundsätzlich zwei Kooperationstypen: vertikale Abnehmer-

⁴⁷⁴ Vgl. Lubritz 1998, S. 57f, Rumer 1994, S. 34 und Bamberger/Wrona 1997, S. 726ff.

⁴⁷⁵ Vgl. Arnold 1995b, S. 56.

⁴⁷⁶ Vgl. Arnold 1995b, S. 111. Über die Bedeutung der Versorgungsfunktion für den Unternehmenserfolg vgl. hierzu Arnold/Essig 1997, S. 4ff.

Zulieferer-Kooperation (die vertikale Abnehmer-Zulieferer-Beziehung) und die horizontale Zusammenarbeit bzw. Abstimmung mit den Beschaffungsaktivitäten anderer Unternehmen („Einkaufskooperation“).⁴⁷⁷ Eine Untersuchung⁴⁷⁸ über Einkaufskooperationserfolg mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg zeigt, dass die Skalen- und Erfahrungskurveneffekte in der Beschaffung (Ebene A und B) existieren und in den Teilfeldern (Ebene D) wie Qualität der Einsatzgüter, die Verbesserung der (Einkaufs) Prozesseffizienz, Transparenz der Beschaffungsmärkte, die Sortimentsoptimierung und die Verbesserung der Marktposition (insbesondere Verhandlungsposition) positiv von den befragten Unternehmen bewertet werden.

2) Forschung und Entwicklung (F&E)

Die Kooperation im Bereich F&E kommt sowohl in horizontaler Richtung, d.h. mit anderen Hersteller sogar Konkurrenten, als auch in vertikaler Richtung mit Lieferanten oder Absatzmittlern vor. Die Kooperation kann in Form der Koordinierung und Spezialisierung der Forschungsarbeiten der Abteilungen der Partnerunternehmen erfolgen, oder der Forschungssektor wird vollständig oder teilweise ausgegliedert und in eine Gemeinschaftsgründung eingebracht. Für kleine und mittlere Unternehmen kommt in der Regel nur die erste Vorgehensweise in Betracht⁴⁷⁹. Wie in Kapitel 4.4 erwähnt, häufig sind die hohen Aufwendungen für F&E für mittelständische Unternehmen erforderlich, um im Rahmen spezialisierter Unternehmensaktivitäten die einmal erzielten Know-how-Vorteile abzusichern und auszubauen. Hinsichtlich des relativ niedrigen (im Vergleich zu den Entwickelten Ländern) Technologieniveaus chinesischer mittelgroßen Unternehmen kommt solche Kooperationstyp beim Markteintritt in China selten vor.

3) Produktion

Die Zielsetzung der Produktionskooperation liegt in der Regel in der Spezialisierung der Partner, um bessere Kapazitätsauslastung und generelle Kostensenkung zu erreichen. In der Literatur werden die Kooperationsmöglichkeiten im Bereich der Produktion nach kostenorientierten, spezialisierungs- und kapazitätsorientierten Maß-

⁴⁷⁷ Vgl. Arnold 1995b, S: 112, Arnold/Eßig 1997, S. 1, S. 62f. und Bloech/Bogaschewsky-/Frank 1994, S. 95ff.

⁴⁷⁸ Vgl. Arnold/Eßig 1997, S. 103f.

⁴⁷⁹ Vgl. Thelen 1993, S. 62.

nahmen unterschieden. Kostenorientierte Maßnahmen im Rahmen zwischen betrieblichen Produktionskooperationen sind auf die Senkung der unmittelbaren Produktionskosten gerichtet.⁴⁸⁰ Zur Senkung der Produktionskosten haben in der vergangenen Zeit zahlreiche westliche Unternehmen Teilbereichen oder der gesamten Produktion zu einem Unternehmen, das eine kostengünstigere Produktionsstätte z.B. in einem Niedriglohnland betreibt, ausgelagert.⁴⁸¹ Eine spezialisierungsorientierte Maßnahme liegt dann vor, wenn bestimmte Teile der Fertigung an einen Kooperationspartner ausgegliedert werden, da deren Herstellung zwar von Interesse ist, das erforderliche Produktions-Know-how jedoch gegenwärtig nicht verfügbar ist oder die erforderlichen Investitionen nicht aufgebracht werden können.

4) Absatz und Vertrieb

Eine Vertriebskooperation bietet für die KMU mit wenigen Exporterfahrungen die Möglichkeit, eigene Marktchancen auf Auslandsmärkten zu erforschen, ohne größere Investitionen in diesen Markt vornehmen zu müssen. Der Vertriebspartner ist umso wertvoller, je größer und vielgestaltiger sein Beitrag ist, den er in die Vertriebskooperation einbringt. Dazu gehören neben dem eingeführten Vertriebsnetz Marktkenntnisse, länderspezifisches Know-how, Image, Distributions-Know-how, aber auch Erfahrungen im Umgang mit Behörden und Verwaltungen sowie persönliche, wirtschaftliche und politische Kontakte. Ein Hauptmotiv für die KMU, zwischenbetrieblich und nicht integriert den Absatz im Ausland durchzuführen, ist die Realisierung von Economies of Scope-Effekten mit einem ausländischen Partner.⁴⁸²

5.3.2 Wichtige Kooperationstypen

Wie bereits erwähnt, gibt es mannigfaltige Kooperationsmöglichkeiten zwischen Unternehmen. Für kleine und mittlere Unternehmen sind die in Abb. 5-6 dargestellten Kooperationstypen von besonderem Interesse⁴⁸³.

⁴⁸⁰ Vgl. Thelen 1993, S. 63 und Lubritz 1998, S. 61.

⁴⁸¹ Nach der von Bamberger/Wrona (1997, S. 721) durchgeführten Untersuchung über Globalisierungs-Betroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen stehen die befragten Unternehmen unter starkem bzw. sehr starkem Kostendruck.

⁴⁸² Vgl. Kaufmann 1993, S. 50.

⁴⁸³ Vgl. Rumer 1994, S. 34.

Beim Kooperationstyp **Produkte/Markt** verfügt der Partner A über Produkte und/oder Dienstleistungen, welche vom Partner B in einem bestimmten Zielmarkt vertriebt werden sollen (Verkaufs-, Vertriebs, Kundendienstkooperationen). Durch solche Kooperation werden die komplementären Fähigkeiten der beteiligten Unternehmen genutzt.

Abb. 5-6: Wichtige Kooperationstypen für kleine und mittlere Unternehmen

Type	Partner A	Partner B	Kooperation
Produkte/Markt	Produkte bzw. Dienstleistungen	Absatzpotential im Zielmarkt	Länder/Regionalvertrieb für Produkte bzw. Dienstleistungen
Technologie/Markt	Technologie-Know-how für Entwicklung und Produktion	Absatzpotential im Zielmarkt	Produktion, Marketing und Vertrieb
Komplementär-Technologien	Technologie/Know-how auf Gebiet A	Technologie/Know-how auf Gebiet B	Kombiniertes Technologie-Know-how für zum Beispiel neue Produkte
Konzentration	Einbringen Unternehmensteil A	Einbringen Unternehmensteil B	Zusammenschluss der Teile A und B zwecks Konzentration

In Anlehnung an Rumer 1994, S. 34.

Bei der Kooperation in Form von **Technologie/Markt** verfügt der Partner A über das technische Know-how für die Entwicklung und Produktion. Der Partner B tritt als Kooperationspartner, Lizenznehmer oder Joint-Venture-Partner auf, mit dem Ziel, diese Produkte selbständig herzustellen und zu vermarkten. Dieser Kooperationstyp stellt eine erweiterte Form oder vertiefte Kooperation des vorher genannten Typs dar.

Beim Kooperationstyp **Komplementär-Technologien** werden sich ergänzende Technologie- und Know-how-Potentiale kombiniert, mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile bzw. vorhandene Synergien⁴⁸⁴ der Partnerunternehmen zu nutzen.

Bei der **Konzentration** werden Unternehmensaktivitäten mit den folgenden wichtigen Zielen zusammengeführt: Stärkung der Marktposition, Erreichen einer Mindestgröße und Nutzung von Kostensenkungspotentialen. Diese Kooperationsmöglichkeit wird häufig bei einem Joint Venture dargestellt.

5.3.3 Nutzen und Kosten der Kooperationen

Zwischenbetriebliche Kooperation, die eine der Internationalisierungsstrategien bezeichnet werden kann, hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Wichtige Ursachen für das verstärkte Eingehen von Kooperationen bestehen in der Öffnung der Märkte und der zunehmenden Verschärfung des internationalen Wettbewerbs.⁴⁸⁵ Beim internationalen Markteintritt sind die unterschiedlichen Ziele bzw. Motive der Kooperationen zu beachten.

Joint Venture ist die häufigst aufgenommene Kooperationsform beim Markteintritt in China. Daher sollen im folgenden der Nutzen und die Kosten von Joint Ventures diskutiert. Ein Joint Venture bietet zunächst den Vorteile, dass es dem inländischen Partner auch dann die Erschließung des Auslandsmarktes ermöglichen, wenn andere Internationalisierungsstrategien infolge von Restriktionen des Auslands nicht oder nur schwer realisierbar sind. Zu diesen Beschränkungen zählen neben tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen auch Investitionsverbote für die Projekte ohne lokalen Partner.⁴⁸⁶ Darüber hinaus ermöglichen Joint Ventures auch bei vergleichsweise geringem Kapital- und Know-how-Einsatz der Direktinvestitionen durch die Bündelung finanzieller, personeller und technologischer Ressourcen.

⁴⁸⁴ Die Synergiebezeichnung wird seit Mitte der 80er Jahre in der Literatur stark zunehmend verwendet. Das Wort Synergie hat seinen etymologischen Ursprung in der griechischen Sprache und wörtlich bedeutet Synergie „Zusammenwirken“ bzw. „Zusammenarbeiten“. In der Betriebswirtschaftlehre bezeichnet man mit dem Begriff Synergie das Zusammenwirken von mindestens zwei ansonsten getrennt voneinander operierenden Geschäftseinheiten mit dem Ziel, operative Effizienzvorteile zu realisieren, vgl. Rodermann 1999, S. 10f.

⁴⁸⁵ Vgl. Börsig/Baumgarten 1997, S. 477.

⁴⁸⁶ Hilger 2001, S. 44.

Abb. 5-7: Vor- und Nachteile von Joint Venture

Vorteile von Joint Venture	Nachteile von Joint Venture
<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, mit begrenzten Ressourcen als Produzent im Auslandsmarkt aufzutreten • Reduzierter Informationsaufwand durch Markt- und Landeskenntnisse des lokalen Partners • Aufbau eines nationalen Image mit Hilfe des lokalen Partners • Erleichterte Erschließung von Absatzpotenzialen und Beschaffungsquellen im Ausland • Erleichterter Umgang mit Behörden, Institutionen etc. • Erschließung von Größensynergien und Polung von Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierige Bewertung von möglichen Partnern • Konfliktfelder bei der Ausgestaltung des Joint Ventures • Mangelnde Kontrollmöglichkeiten • Integrations- und Abstimmungsprobleme • Gefahr von unkontrolliertem Know-how-Abfluss

Eigene Darstellung, basierend auf: Freericks 1998, S. 132 und Wuppertaler Kreis e.V. 1995, S. 107 und 109.

5.3.3.1 Nutzen der grenzüberschreitenden Kooperationen

- Die Erzielung von Skalen- und Lerneffekten

Das Sinken der langfristigen durchschnittlichen Kosten pro Erzeugniseinheit, welche durch eine Erhöhung der Produktionskapazität verursacht wird, bezeichnet man als „Betriebsgrößeneffekt“, der auch in der deutschsprachigen Literatur als „Größendegression“ und in der englischsprachigen Literatur als „Economies of Scale“ bezeichnet wird.

Die grundlegenden Erklärungen für die Existenz der Economies of Scale-Effekte liefern die möglichen Spezialisierungsvorteile und Unteilbarkeit von Produktionsfaktoren.⁴⁸⁷ Zur Erhöhung der Produktionskapazitäten (Betriebsgröße) stehen einem Unternehmen zwei prinzipielle Alternativen zur Verfügung. Zum einem kann man kostengleiche Anlagen einsetzen und lediglich die Anzahl der eingesetzten Maschi-

⁴⁸⁷ Vgl. Gold 1981, S. 5ff. und Silvestre 1987, S. 80ff. Die Unteilbarkeit von Inputfaktoren bewirkt, dass ein Produktionsfaktor nur mit einer Mindestgröße oder -menge verwendet werden kann.

nen verändern (multiple Betriebsgrößenvariation).⁴⁸⁸ Zum anderen kann es auch funktionsgleiche, aber kosten-verschiedene Maschinen einsetzen (mutierende Betriebsgrößenvariation)⁴⁸⁹. Vorteile aus einer höheren Produktionskapazität (Betriebsgröße) können nur mit Hilfe einer mutativen Betriebsgrößenvariation realisiert werden. Durch den Einsatz der effizienteren (meistens spezialisierten) Produktionsprozesse sinken die totalen Stückkosten mit wachsender Betriebsgröße.

*Gutenberg*⁴⁹⁰ geht davon aus, dass ein Betrieb ab einer bestimmten „kritischen Menge“ zu fixkostenintensiveren Produktionsverfahren übergeht, die bei großen Ausbringungsmengen zu niedrigeren totalen Stückkosten führen. Solche Skaleneffekte beruhen auf der erhöhten Ausnutzung von unteilbaren bzw. begrenzt teilbaren Produktionsfaktoren wie einem Maschinenpark. Diejenigen Output-Bereiche, in denen die Durchschnittskosten eines Produkts mit steigenden Stückzahlen sinken, werden als Economies of Scale Bereiche bezeichnet.⁴⁹¹

Lerneffekte (Erfahrungseffekte) treten mit der wiederholten Ausführung der gleichen Arbeitsprozesse auf und begründen die mit einer Erhöhung der Ausbringungsmengen verbundene Steigerung der Arbeitsproduktivität sowie das Auftreten von Losgrößenersparnissen. Bei diesen Erfahrungskurvenvorteilen geht es nicht nur um die Ausnutzung eines gegebenen Standes an technischem Wissen und an vorhandener Technologie, sondern auch um Lernen durch Erfahrung im Zeitablauf.⁴⁹² Je weniger arbeitsteilig die zu bewältigenden Aufgaben organisiert sind, um so höher sind Lernpotentiale.⁴⁹³ Durch die Kooperation mit anderen Unternehmen können Aktivitäten

⁴⁸⁸ Vgl. Gutenberg 1983, S. 423ff. und Adam 1993, S. 317f. Mit einer multiplen Betriebsgrößenvariation können keine Kostenvorteile aus der höheren Kapazität geschöpft werden, weil die Kostenstruktur auch bei wachsender Kapazität unverändert bleibt. Aber Kostendegressionen können trotzdem aufgrund der Kapazitätsauslastungs-Effekten realisiert werden (vgl. Rodermann 1999, S. 155).

⁴⁸⁹ Zur mutativen Betriebsgrößenvariation vgl. Adam 1993, S. 319ff, Gutenberg 1983, S. 428ff. und Busse von Colbe/Laßmann 1991, S. 245ff. Die Erfahrungskurve beschreibt den Effekt, dass mit jeder Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Absatzmengen eines Produkts die auf den Wertschöpfungsanteil einer Leistungseinheit bezogenen zahlungswirksamen inflationsbereinigten Stückkosten potentiell zwischen 20% und 30% sinken (vgl. hier Backhaus 1997, S. 211f.)

⁴⁹⁰ Vgl. Gutenberg 1983, S. 111.

⁴⁹¹ Vgl. Kaufmann 1993 S. 105 und Zielke 1992, S. 45. „Economies of Scale“ liegen vor, wenn die langfristigen Kosten pro Erzeugniseinheit fallen.

⁴⁹² Vgl. Bea/Beutel 1984, S. 316f.

⁴⁹³ Vgl. Baetge 1979, S. 1127.

stärker spezialisiert und konzentriert werden. Daraus erwachsen Anreize, den Lernprozess zu beschleunigen.⁴⁹⁴

Zur Ausnutzung komparativer Kostenvorteile kommt hinzu, dass mit einer größeren Produktionsmenge nun auch Kostenersparnisse aufgrund der Massenproduktionsvorteile und aufgrund von Lerneffekten erreicht werden können. Kooperationen können eine Möglichkeit zur Erhöhung von Skalen- und Lerneffekten bieten. Die beteiligten Unternehmen können dadurch erforderliche Größenordnungen erlangen sowie Lernprozesse beschleunigen, die sie im Alleingang nicht oder nur langsamer realisieren könnten.⁴⁹⁵

- Der Zugang zu komplementären Fähigkeiten und Ressourcen

Wie in Kapitel 4.2 erwähnt, bilden Kooperationen eine Form der Ressourcenzusammenlegung. Zu den Vorteilen der Kooperationen gehören insbesondere die Zusammenführung von Ressourcen zur Erreichung eines separat nicht erreichbaren Nutzens und der Austausch von Ressourcen zur gegenseitigen Ergänzung. Eine Kooperation oder ein Joint Venture stellt einen Pool solcher spezifischer Ressourcen dar, die auf Märkten erst zeitaufwendig, mühsam gesucht sowie mit einem Aufpreis bezahlt und eingearbeitet werden müssten.⁴⁹⁶

Das beim internationalen Markteintritt erforderliche lokale Know-how und die notwendige Anpassung der existierenden Fähigkeiten an die lokalen Marktbedingungen kann in der Regel nur zum Preis eigener zielmarktspezifischer Erfahrungen intern entwickelt werden.⁴⁹⁷ Durch die Kooperation mit einem lokalen Partner kann dieses Know-how schneller erworben werden. So ist auch die Erschließung eines neuen Marktes häufig am schnellsten über einen im Zielmarkt etablierten Kooperationspartner möglich. Der Partner besitzt die vom eintreten Unternehmen fehlender Ressourcen, wie z. B. zielmarktspezifisches Know-how, vorhandene Vertriebs- bzw. Beschaffungsnetzwerke etc. „Wenn mittelständischen Unternehmen aus eigener Kraft nicht in der Lage sind, ihre Wettbewerbsposition durch Auslandsgeschäfte bzw. Exporte

⁴⁹⁴ Vgl. Schenk 1998, S. 160.

⁴⁹⁵ Vgl. Weiss 1996, S. 74.

⁴⁹⁶ Vgl. Schenk 1998, S. 169.

⁴⁹⁷ Vgl. Weiss 1996, S. 80.

dauerhaft zu verbessern, dann sollten Kooperationen in Betracht gezogen werden.“⁴⁹⁸

In der Literatur wird in Zusammenhang mit dem Informationsaspekt insbesondere der Ausnutzung der Marktkenntnisse der einheimischen Unternehmen über die Konsumentenpräferenzen, die Konkurrenzsituation, die Geschäftsumancen, die Rechtsbedingungen, den Arbeitsmarkt und die geschäftliche Netzwerke usw. im Rahmen der Kooperation genannt.⁴⁹⁹ Durch Kooperation mit einem einheimischen Partner kann das markteintretende Unternehmen die vorhandenen Vertriebsnetze bzw. Geschäftsbeziehungen des Partners nutzen. Normalerweise ist der einheimische Partner mit den Vertriebsumancen und Kundenproblemen vertraut. Daher kann eine schnelle Marktpenetration durch Kooperation erreicht werden.⁵⁰⁰ Nach der Untersuchung vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn sind die Hauptkooperationsmotive der deutschen mitteständischen Unternehmen die Nutzung des lokalen Know-hows und die Nutzung der Marktkenntnisse der Unternehmen im Zielland.⁵⁰¹ Die Hauptmotive von den chinesischen Unternehmen zur Kooperation sind der Know-how-Austausch und das Lernen über moderne Technologien vom ausländischen Kooperationspartner⁵⁰²

- Die Reduzierung von Risiken und Überwindung von Markteintrittsbarrieren

Durch Kooperation hat man die Möglichkeit, die Informationsbeschaffung zu verbessern und die Gefahr eines Fehlschlags vermindern. In der Literatur wird Kooperation als ein Mittel zur Verringerung wirtschaftlicher und politischer Risiken bezeichnet.⁵⁰³ Das Risiko wird auf mehrere Akteure verteilt. Auch die Erschließung eines neuen Marktes ist häufig am schnellsten über einen im Zielmarkt etablierten Kooperationspartner möglich.⁵⁰⁴ Grenzüberschreitende Kooperationen mit Partnern im Zielmarkt sind ein bewährtes Mittel, um Markteintrittsbarrieren insbesondere die von der Regie-

⁴⁹⁸ Vgl. Arnold 1990, S. 6.

⁴⁹⁹ Vgl. Stopford/Wells 1972, S. 103, Stahr 1979, S. 61, Contractor/Lorange 1988, S. 3ff, Ringlsetter/Morner 1995, S. 89ff. und Young et al 1989, S. 215ff.

⁵⁰⁰ Vgl. hierzu auch Thelen 1993, S. 52.

⁵⁰¹ Vgl. Kaufmann 1993, S. 61f.

⁵⁰² Vgl. Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 66.

⁵⁰³ Vgl. Porter/Fuller 1986, S. 375 und Kumar 1975, S. 258.

⁵⁰⁴ Vgl. Contractor/Lorange 1988, S. 11, Thelen 1993, S. 54 und Rumar 1994, S. 38.

rung im Zielland errichteten tarifärer und nicht-tarifärer Importshemmnisse zu überwinden.⁵⁰⁵

Vor der Mitte der 90er Jahren insbesondere am Anfang der wirtschaftlichen Reform richten die chinesischen Politiken die Kooperationsprojekte aus. Durch diese Projekte können rasch industrielle Know-hows und Managementkenntnisse sowie ausländische Kapitale erworben werden, oder durch Export der Kooperationserzeugnisse auf dem Weltmarkt Devisen erzielt werden. Für den Kooperationspartner in westlichen Ländern eröffnet eine Unternehmenskooperation unter Umständen Geschäftsmöglichkeiten, die ihm sonst fast verschlossen bleiben. Um die für ausländische Kooperationspartner attraktiveren Bedingungen zu schaffen, als sie den rein chinesischen Unternehmen zur Verfügung stehen, gestaltete China sein Rechtssystem dualistisch: Parallel zu - und häufig noch vor - dem Erlass binnenwirtschaftlicher Vorschriften wurden in zahlreichen Fällen für die Außenwirtschaftsbereiche nationale und regionale Sondergesetze mit Präferenzbedingungen erlassen, die sich zunehmend an international üblichen Maßstäben orientieren.

5.3.3.2 Nachteile der grenzüberschreitenden Kooperationen

Gegenüber der firmeninternen Nutzung der Wettbewerbsvorteile werden hier nun die Nachteile der grenzüberschreitenden Kooperationen mit den Unternehmen im Zielland analysiert. Nachteile der Auslandskooperationen im Sinne des Transaktionskostenansatzes ergeben sich auch aus einer Reihe von anderen Faktoren, die auch im Zusammenhang mit der eingeschränkten Kontrollmöglichkeit stehen. In der Literatur wird insbesondere die Gefahr eines Verlustes unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteile bei einer Internationalisierung (insbesondere in Entwicklungsländern) über Joint Venture oder andere Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung diskutiert.⁵⁰⁶

⁵⁰⁵ Vgl. Trommsdorff/Wilpert 1991, S. 66. Zur Überwindung der Markteintrittsbarrieren geht Minderlein (1990, S. 164) davon aus, dass „Kooperation“ die beste Antwort auf einen Eintritt und „Eintritt“ die beste Antwort auf eine frühere Kooperation ist.

⁵⁰⁶ Vgl. z.B. Rugmann 1980, S. 369, Kutschker 1997, S. 76ff, Eckstein/Glagow/Soland 1997, S. 219, Menck 1987, S. 122f, Trommsdorff/Wilpert 1991, S. 130, Geissbauer 1996, S. 142 und Anderson/Gatignon 1986, S. 13. Vgl. auch Kap. 3.2.5 dieser Arbeit.

Zum einen entstehen für die Unternehmen, sofern sie nicht auf bestehende Geschäftsvereinbarungen zurückgreifen, nicht unerhebliche Kosten- und Zeitbelastungen durch die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern und aus dem Aushandeln der den Kooperationen zugrunde legenden Verträge. Als weiterer Nachteil der Kooperationen werden die Kosten- und Zeitbelastung durch Vertragsverhandlungen und die Notwendigkeit zur Kontrolle und Durchsetzung der Vertragsvereinbarungen genannt. Bei beiden Aspekten handelt es sich um klassische Transaktionskosten.⁵⁰⁷

Die Kooperationen sind in der neuen Institutionenökonomie relationale (zweiseitige, auf wiederholte Folgetransaktionen gerichtete) Verträge und zugleich als vertragsichernde Institutionen zu verstehen („bilateral governance“). Für die Kooperationen insbesondere für die interkulturellen Kooperationen wie z. B. deutsch-chinesische Joint Venture entstehen relativ hohe Koordinationskosten zur Durchsetzung der Vertragsvereinbarungen wegen der kulturellen Distanz, der Interessenkonflikte etc.⁵⁰⁸

5.4 Internationaler Markteintrittsprozess

In der Realität haben viele Unternehmen bei der Internationalisierung einen sukzessiven Eintrittsprozess durchgeführt, um das Risiko zu vermindern bzw. benötigte Erfahrungen im Zielland zu sammeln. Typischerweise beginnt ein Unternehmen zuerst mit dem Export ins Zielland. Nachdem es ausreichende Erfahrungen bzw. benötigte Informationen gesammelt hat, wird sich das Unternehmen entscheiden, ob es mit einer noch intensiveren Engagementform in den Zielmarkt gehen soll. *„Previous studies have shown that international expansion processes of MNCs entail taking the small steps first, thereby gaining knowledge useful for more remote ventures.“*⁵⁰⁹ Regelmäßig durch „schrittweises Vorgehen“ entwickelt sich das Auslandsengagement über einen längeren Zeitraum.

⁵⁰⁷ Über Transaktionskosten vgl. auch Kap. 4.3 dieser Arbeit.

⁵⁰⁸ Vgl. Tromsdorff/Wilpert 1991, S. 171ff. Eine empirische Untersuchung über die Auslandskooperationen unter Berücksichtigung der Industrieunternehmen des Ruhrgebiets zeigt, dass ca. 48% der antwortenden Firmen die höheren personellen Belastungen sowie organisatorische und administrative Anforderungen bei der Durchführung der Zusammenarbeit mit Auslandspartnern als Nachteile aufführten, vgl. Rath 1990, S. 344f.

⁵⁰⁹ Vgl. Johanson/Vahlne 1977, S. 24f. und Li 1995, S. 337.

Als typische Vorgehensweise erwiesen sich beispielsweise: 1) ein vorsichtiger Beginn des Auslandsengagements durch die anfängliche Beschäftigung eines Vertreters, 2) die Einrichtung einer Exportniederlassung als ein „Stützpunkt“ oder „Brückenkopf“. In beiden Fällen erfolgt ein schrittweiser Ausbau internationalen Engagements unter Rückgriff auf bestehende Geschäftsverbindungen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Mit einem erfolgreichen Vertreter bzw. mit einer Vertriebsniederlassung und zunehmenden Erfahrungen im Zielland entwickelt das Unternehmen die Bereitschaft, größere Investitionen in das Auslandsengagement zu tätigen, um Montageaktivitäten, Entwicklungs- und Konstruktionstätigkeiten zur Anpassung der Leistungen an spezielle Kundenwünsche oder eine Fertigungsstätte auszubauen.⁵¹⁰

Die hier beschriebene Vorgehensweise wird auch in der Literatur erörtert bzw. bestätigt. Zur Erklärung der Internationalisierung von Unternehmen wird in der Betriebswirtschaftslehre von einer idealtypischen Entwicklung ausgegangen, in der jeweils der Export (indirekt oder direkt) den Ausgangspunkt darstellt und in der über die Zwischenstufe der Lizenzvergabe oder andere Technologietransferformen die eigene Auslandsproduktion in einem Tochterunternehmen die Endstufe bildet⁵¹¹. *Buckley/Newbould/Thuwell*⁵¹² und *Kaufmann*⁵¹³ sprechen von einem „Hereinwachsen“ in die internationale Unternehmenstätigkeit, *Simon*⁵¹⁴ stellt ein evolutorisches Vorgehen der internationalen aktiven „hidden champions“ fest. *Root*⁵¹⁵ nennt das „Evolution of a Manufacture’s Decision on Entry Mode“ und *Macharzina* weist auf Indizien für eine „stufenweise, inkrementale Entwicklung von Markteintrittsstrategien“⁵¹⁶ hin.

Dieser Prozess kann mit dem in Abb. 5-8 dargestellten sogenannten „Uppsala Internationalisierungsmodell“ repräsentiert werden, das zwischen vier nacheinander ablaufenden Stufen der Internationalisierung (keine regulären Exportaktivitäten → Ex-

⁵¹⁰ Vgl. hierzu auch Koller/Raithel/Wagner 1998, S. 188ff.

⁵¹¹ Vgl. hierzu z.B. Hawrylyshyn 1971, S. 81ff, Dymysa 1972, S. 7, Berekoven 1978, S. 38ff. und Rohrmeier 1987, S. 29ff.

⁵¹² Vgl. Buckley/Newbould/Thuwell 1988, S. 95ff.

⁵¹³ Vgl. Kaufmann 1995, S. 211f.

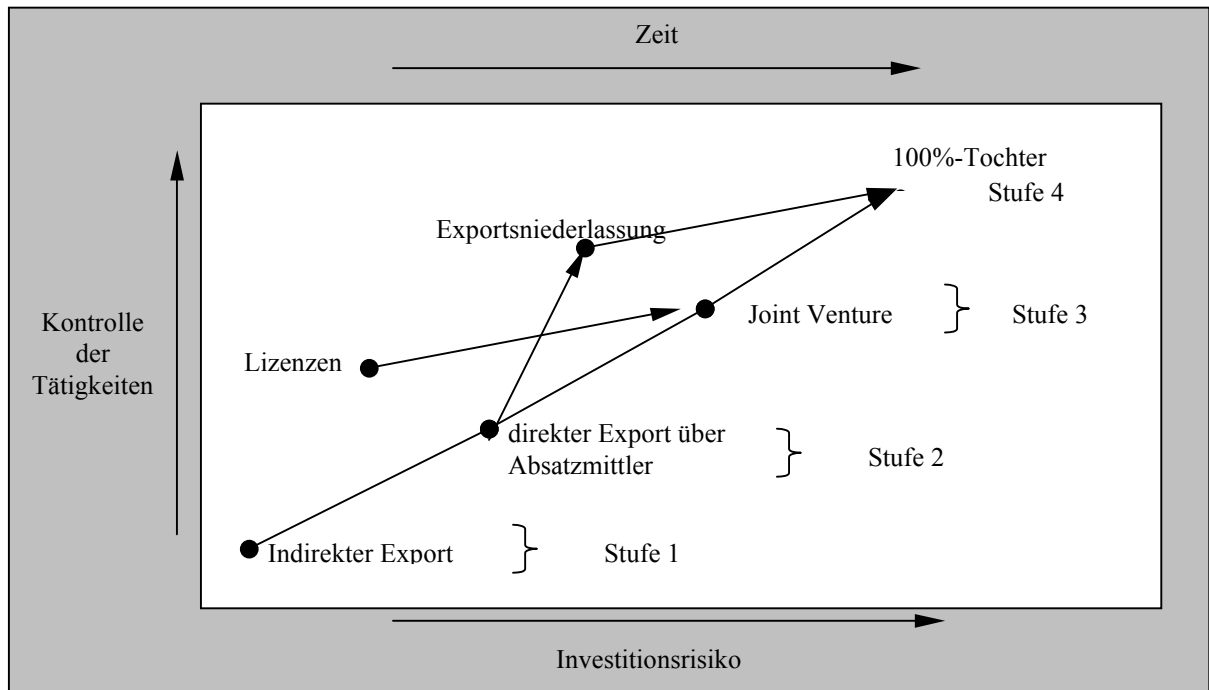
⁵¹⁴ Vgl. Simon 1996, S. 35.

⁵¹⁵ Vgl. Root 1994, S. 38f.

⁵¹⁶ Vgl. Macharzina 1995, S. 741f.

port durch Vertreter → Joint Venture bzw. Verkaufsniederlassung → 100%-Tochtergesellschaft) unterscheidet.

Abb. 5-8: Pfade der Markteintrittsstrategien



In Anlehnung an Root 1994, S. 39 und Macharzina 1995, S. 741, leicht modifiziert.

Die ökonomische Vorteilhaftigkeit eines solchen Internationalisierungsprozesses liegt in dem erheblichen Potential zum Abbau von Unsicherheitszonen bzw. Informationsasymmetrien.⁵¹⁷ Durch die schrittweise Annäherung an den Markt und/oder durch die Integration vorhandenen Wissens über den Zielmarkt können Unsicherheiten über die Anforderungen und Eigenheiten des jeweiligen Zielmarktes abgebaut werden. Auch Verhaltensunsicherheiten des Partners können durch die schrittweise Intensivierung der Kooperationsbeziehung systematisch reduziert werden.

Die Realisierung eines Internationalisierungsvorhabens „step-by-step“ führt damit zu einer deutlichen Senkung der Transaktionskosten, die anderenfalls ex-ante zur Absicherung oder ex-post zur Regelung unerwarteter Entwicklungen anfallen würden.⁵¹⁸ Sie bietet eine sehr hohe Flexibilität, da sie während der gesamten Aufbauphase die

⁵¹⁷ Vgl. Koller/Raithel/Wagner 1998, S. 189 und Kaufmann 1995, S. 204 ff.

⁵¹⁸ Vgl. Koller/Raithel/Wagner 1998, S. 189.

Austrittsbarrieren gering hält und damit eine breite Palette an Reaktionsmöglichkeiten auf veränderte Anforderungen offen lässt.

Zu betonen ist, dass die These eines inkrementellen Markteintritts jedoch nicht generell bestätigt werden konnte. Eine Markteintrittsform kann selektiv unter Berücksichtigung der spezifischen Einflussfaktoren ausgewählt und verändert werden.⁵¹⁹ So kann sich ein Unternehmen direkt für den Eintritt mit einer Tochtergesellschaft entscheiden, ohne zuvor den Markt über Formen der Vertriebniederlassungen oder der Lizenzierung bedient zu haben. Abweichungen von diesem sukzessiven Internationalisierungsmodell konnten auch in der Literatur beispielweise von *Heldlung/Kverneland*⁵²⁰ für den Eintritt schwedischer Unternehmen in Japan sowie von *Buckley*⁵²¹ hinsichtlich eines frühzeitigen Einsatzes von Direktinvestitionen ermittelt werden.

Bislang liegen keine Arbeiten vor, die untersuchen, auf welche Weise deutsche mittelgroße Unternehmen das China-Engagement durchgeführt haben. Wie in Kapitel 2 erwähnt, gibt es verschiedene Internationalisierungsformen, von indirektem Export bis zur 100%-Tochtergesellschaft. Aber häufig vorkommende Markteintrittsstrategien in China sind: Export, Export mit Repräsentanz, Joint Venture und 100%-Tochter.

Die anderen Eintrittsformen wie Boot-Projekt, Holding-Gesellschaft treffen die mittelgroßen Unternehmen ganz selten. Die Lizenzen (vgl. Kapitel 3.2.1) fallen in China in den Bereich der Technologie-Importverträge, dem außerdem Know-how-Vergaben und Abkommen über technische Dienstleistungen angehören. Daher sind Export, Repräsentanz, Joint Venture und 100%-Tochtergesellschaft Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

In Abb. 5-9 wird zeigt, dass es hinsichtlich der ziellandbezogenen Rahmenbedingungen und der Merkmale von mittelgroßen Unternehmen folgende mögliche Markteintrittsprozesse bzw. -strategien gibt:

⁵¹⁹ Vgl. Kuschker 1995, S. 235.

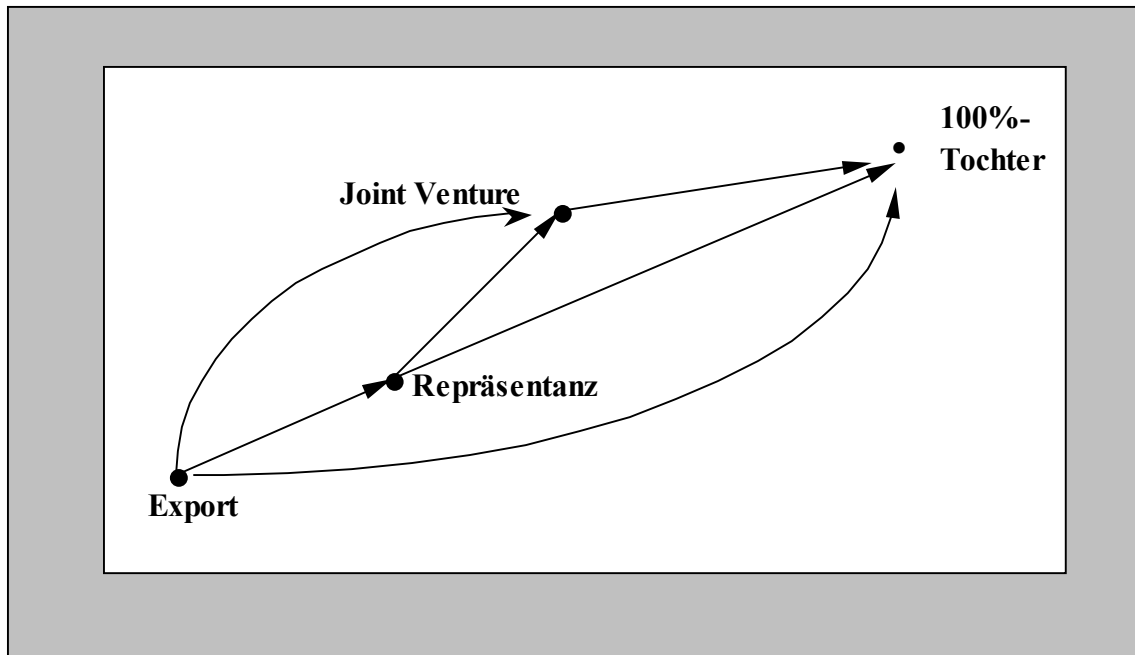
⁵²⁰ Vgl. Heldlung/Kerneland 1985, S. 41f.

⁵²¹ Vgl. Buckley 1982, S. 176ff.

„**Export – Repräsentanz**“ Strategie: nach einem bestimmten Zeitraum des Exports hat das Unternehmen eine Repräsentanz in China gegründet,

„**Export – Joint Venture**“ Strategie: auf der Basis des Exports hat das Unternehmen den Chinamarkt durch Joint Venture erschlossen,

Abb. 5-9: Markteintrittsprozesse in der VR China



„**Export – 100%-Tochter**“ Strategie: mit der Exporterfahrung geht das Unternehmen direkt in die Form 100%-Tochtergesellschaft in China,

„**Export – Repräsentanz – 100%-Tochter**“ Strategie: mit einer erfolgreichen Repräsentanz vor Ort stellt sich für das Unternehmen die Frage nach einer Eigenniederlassung in China,

„**Export – Repräsentanz – Joint Venture**“ Strategie: mit einer erfolgreichen Repräsentanz hat das Unternehmen ein Joint Venture mit einem chinesischen Partner gegründet,

„**Export – Joint Venture – 100%-Tochter**“ Strategie: auf Basis der Kooperation mit chinesischen Partnern hat das Unternehmen aus verschiedenen Gründen endlich die Strategie 100%-Tochtergesellschaft ausgewählt,

„**Export – Repräsentanz – Joint Venture – 100%-Tochter**“ Eintrittsweise: am Ende baut das Unternehmen eine eigene Tochtergesellschaft in China auf.

Mit einer Repräsentanz hat man eine funktionierende Absatzstruktur⁵²², der meist chinesische Chief des Büros soll auch zukünftig Verkaufsleiter bleiben.⁵²³ Wenn das markteintretende Unternehmen den chinesischen Markt ohne die Einschaltung eines Agenten erschließen kann oder wenn der Umsatz in China über den Agenten ihm eine finanzielle Basis für die Gründung eines eigenen Stützpunktes erlaubt, kommt normalerweise dann für das Unternehmen die Einrichtung einer eigenen Repräsentanz in Frage.

Da die Gründung einer Repräsentanz im industriellen Bereich nicht auf bestimmte Branchen beschränkt ist und mit relativ geringem Kapitaltransfer eine ständige Präsenz in China ermöglicht, scheint, eine solche Markteintrittsform eine bevorzugte Markterschließungsstrategie für zahlreiche internationale Unternehmen zu sein.⁵²⁴ Für die Expansion im Ausland müssen die dazu erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen vorhanden sein. Über einen längeren Zeitraum durch „schrittweises Vorgehen“ kann das Unternehmen zwar Erfahrungen sammeln und etwa notwendiges lernen, aber dies ist zeitaufwendig und könnte zur Folge haben, dass Marktchancen verpasst werden.⁵²⁵

Im Vergleich zu der „**Export – Repräsentanz**“ Strategie geht das Unternehmen mit der „**Export – Joint Venture**“ bzw. „**Export – 100%-Tochter**“ ein relativ hohes Risiko ein. Solche Strategien liegen aus theoretischer Analyse vor, wenn der Zielmarkt sehr schnell wächst und das eintretende Unternehmen die benötigten Auslandserfahrungen bzw. Zielmarktinformationen gesammelt hat. Diese Aussage ist in Kap. 6.3.1 als Hypothese 1 und Hypothese 2 zu überprüfen.

Auf Basis des „Stützpunktes“ von Repräsentanz im Zielland geht ein Unternehmen mit der „**Export – Repräsentanz – Joint Venture**“ oder der „**Export – Repräsentanz – 100%-Tochter**“ unter Absicherung seiner jeweiligen Position vor. Mit dem relativ begrenzten Kapitaleinsatz kann man durch Repräsentanz mit stetiger Präsenz

⁵²² Obwohl der Repräsentanz in China der Abschluss von Rechtsgeschäften mit Gewinnziel grundsätzlich untersagt ist, funktioniert eine Repräsentanz in vielen Fällen wie eine Vertriebsniederlassung.
⁵²³ Vgl. Sommer 2001, S. 4.

⁵²⁴ Vgl. Hilger 2001, S. 170. Ende 1999 gab es in der VR China mehr als 30.000 Repräsentanzen.

⁵²⁵ Vgl. Kaufmann 1995, S. 209.

im Zielland die Marketingkosten verringern, die Anpassung an Präferenzen ausländischer Kunden erleichtern und die Marktinformation sammeln.

Die „**Export – Repräsentanz – Joint Venture – 100%-Tochter**“ Strategie zeigt uns eine komplette Schrittvorgehensweise bei der Internationalisierung. Ein möglicher Nachteil dieser Strategie liegt vor, wenn das Marktwachstum hoch ist und der Prozess der Repräsentanz bis zum Ende der Kooperation relativ lange dauert. Obwohl diese Vorgehensweise zu einer deutlichen Senkung der Transaktionskosten bzw. der Unsicherheiten, die das Unternehmen über das Verhalten des jeweiligen Kooperationspartners hegt, oder der Unsicherheiten über die Anforderungen und Eigenheiten des jeweiligen Zielmarktes führt, ist solches schrittweise Vorgehen lediglich mit einem gravierenden Nachteil verbunden: Es beansprucht Zeit! Als eine Konsequenz aus diesem Problem ergibt sich der Appell an mittelgroße Unternehmen, frühzeitig mit der Aufnahme der China-Kontakte zu beginnen.

5.5 Ableitung der Untersuchungshypothesen

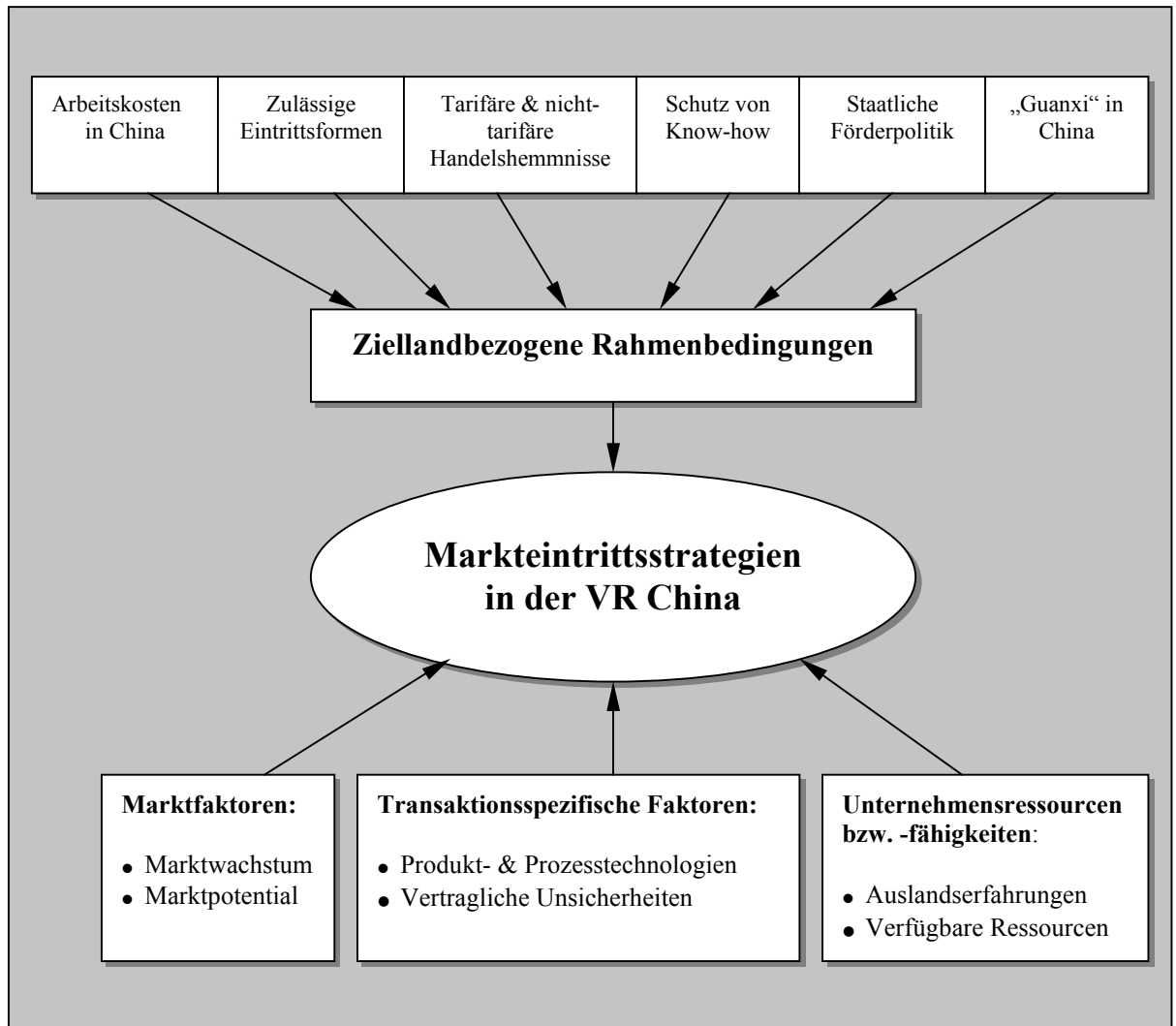
Im Hinblick auf eine empirische Überprüfung des hier entwickelten Modells zur Analyse der Wahl internationaler Markteintrittsstrategien werden die aus den einzelnen Bestimmungsfaktoren generierten Aussagen im folgenden zu Hypothesen zusammengefasst. Dabei wurde versucht, die mittelstandsspezifischen Aspekte bzw. die Entscheidungshintergründe herauszuarbeiten. Das Zustandekommen einer Transaktionsform ist Ergebnis einer Vielzahl von Einflussgrößen. Die (externen) ziellandbezogenen Rahmenbedingungen sowie die Zielsetzungen, die mit der Auslandsaktivität verbunden sind, üben hier auch wesentlichen Einfluss aus. In Kapitel 3 wurden die ziellandbezogenen Rahmenbedingungen dargestellt.

Da der Markteintritt in China der Hintergrund dieser Arbeit ist, sind daher die ziellandbezogenen Rahmenbedingungen, die in einem bestimmten Zeitraum relativ konstant sind, für die Wahl der Markteintrittsstrategien grundsätzlich festgestellt. Die wesentlichen Rahmenbedingungen sind in Abb. 3-16 in Kapitel 3.6 zusammengefasst.

Wesentliche, dynamische Einflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien werden in drei Kategorien klassifiziert: *Transaktionsspezifische Faktoren*, *Unterneh-*

mensressourcen und *Marktfaktoren* für die einzuführende Produkte⁵²⁶ (vgl. Abb. 5-10). Unter Berücksichtigung der ziellandbezogenen Rahmenbedingungen sollte eine Markteintrittsstrategie das Ergebnis der kombinierten Auswirkung der relativ variablen Schlüsseleinflussfaktoren sein.

Abb. 5-10: Situationsanalyse der Wahl der Markteintrittsstrategien



Im Mittelpunkt der Kostenführerschaftsstrategie stehen nach *Porter*⁵²⁷ Kostensenkungen durch die konsequente Anwendung des Erfahrungskurvenkonzepts. Kosten-

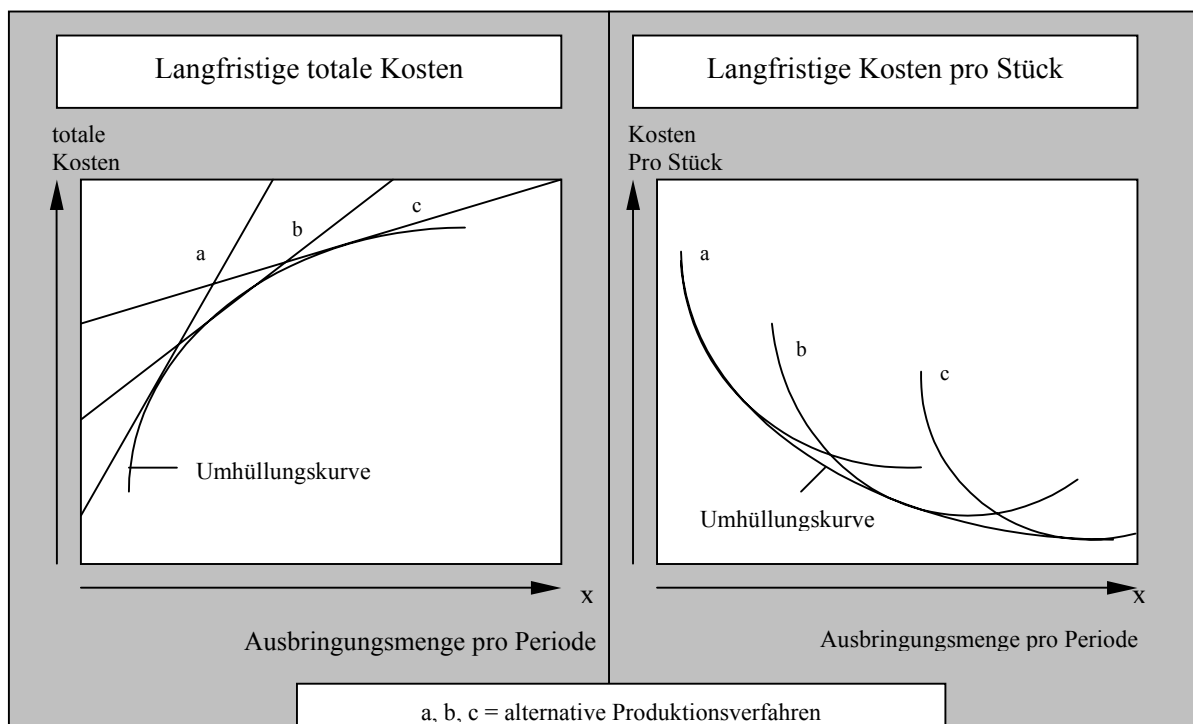
⁵²⁶ In der Literatur werden zwar Marktfaktoren als gastlandbezogene Einflussfaktoren dargestellt bzw. analysiert (vgl. z. B. Müller-Stewens/Lechner 1997, S. 240ff. und Meffert/Bolz 1998, S. 140), aber hier sollten sie als wesentliche variablen Einflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien analysiert werden.

⁵²⁷ Porter 1989, S. 25f.

vorteile durch Internationalisierung werden aufgrund von Economies-of-Scale (vgl. Abb.5-11) und Lernkurven-Effekten (Abb. 5-12) erreicht, wenn das Marktvolumen und das Marktwachstum im Zielland hoch ist.

Im Allgemeinen werden das Marktwachstum und die Marktgröße zu den wichtigsten Determinanten der Marktattraktivität gezählt.⁵²⁸

Abb. 5-11: Economies-of-Scale bei Betriebsgrößenänderung



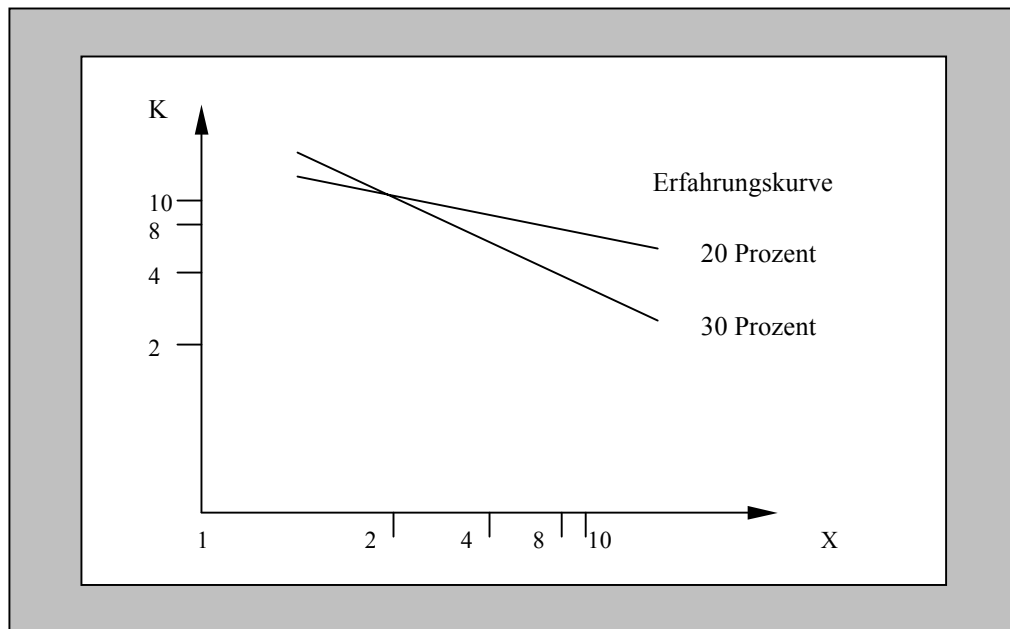
In Anlehnung an Rodermann 1999, S. 156 und Kern 1990, S. 60.

Bei Erfahrungskurvenvorteilen geht es nicht um die Ausnutzung eines gegebenen Standes an technischem Wissen und an vorhandener Technologie, sondern um Lernen durch Erfahrung im Zeitablauf. Die Boston Consulting Group hat zur Darstellung dieses von ihnen in vielen Industriezweigen beobachteten Effekts einen logarithmischen Maßstab gewählt. Der Effekt besteht aus der Senkung der Stückkosten K um

⁵²⁸ Im Rahmen der Portfolio-Methodik wird Marktattraktivität mit Hilfe der vier Hauptkriterien dargestellt: Marktwachstum sowie Marktgröße, Marktqualität, Versorgung mit Energie und Rohstoffen und Umweltsituation, vgl. Meffert 1998, S. 240ff, Hinterhuber 1992, S. 112-114 und Nieschlag/Dicht-/Hörschgen 1994, S. 912f.

20 bis 30% (vgl. Abb. 5-12) bei einer Verdoppelung der kumulierten Ausbringung X über alle Perioden.

Abb. 5-12: Die Erfahrungskurve



In Anlehnung an Bea/Beutel 1984, S. 317.

Im Allgemeinen verspricht der Eintritt durch größere Marktengagements in derartige Märkte mit hohem Potential auf lange Sicht größere Gewinne. Auch durch das antizipierte größere Volumen lohnen sich größere Engagements, um eine langfristige Präsenz auf diesem Markt zu gewährleisten.⁵²⁹ Angesichts der empirischen Untersuchung von *Terpstra/Yu*⁵³⁰ korrelieren Marktfaktoren wie z.B. das erwartete Marktwachstum und Marktvolumen dabei positiv mit den Investitionsentscheidungen von Unternehmen.

Hypothese 1: Je größer das **Marktwachstum bzw. Marktvolumen** geschätzt wird, desto höher ist das Marktengagement.

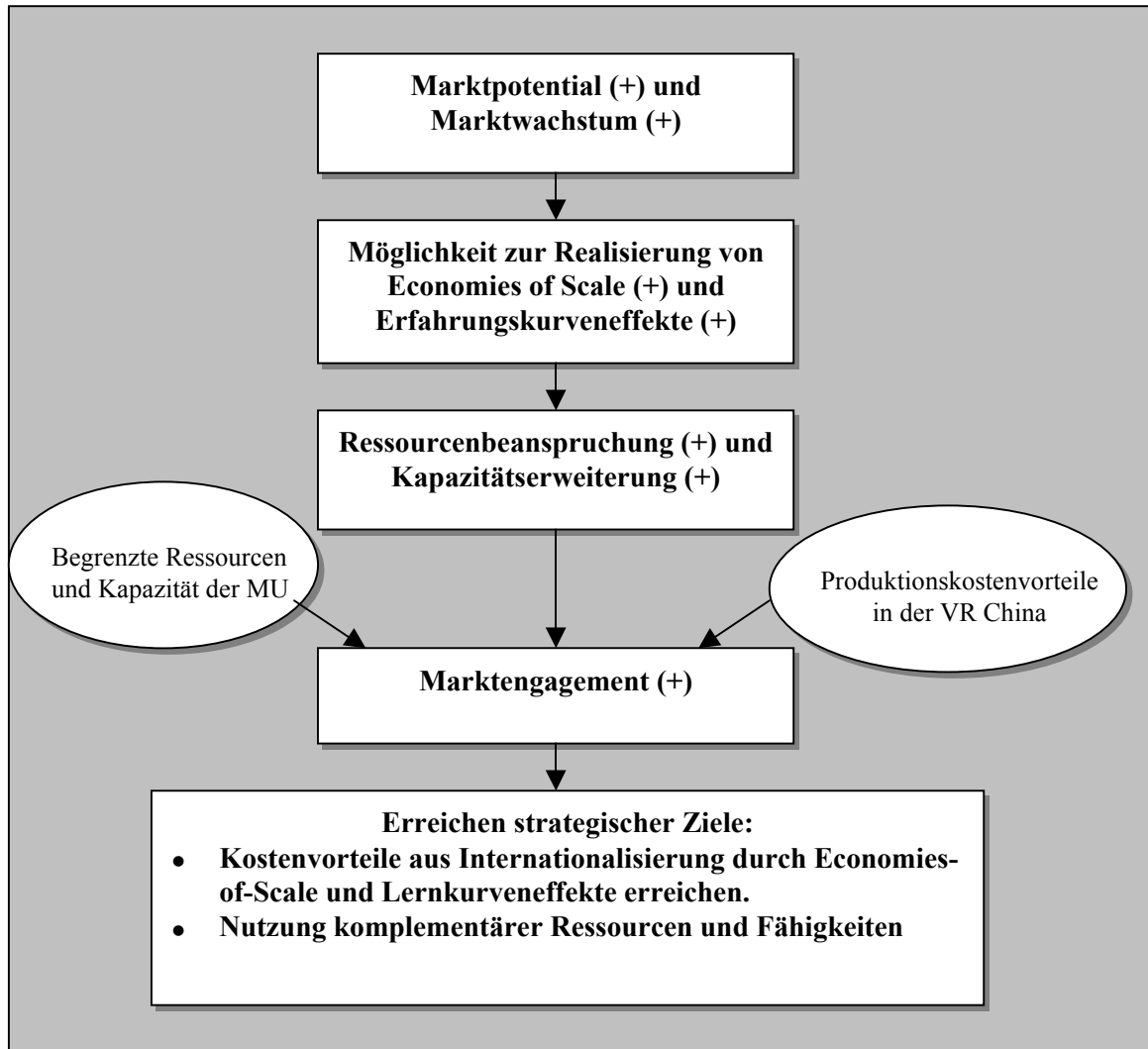
Wenn ein größeres langfristiges Marktwachstum erwartet wird, versprechen die Markteintrittsformen, die eine höhere Ressourcenbeanspruchung aufweisen, die

⁵²⁹ Vgl. Agarwal/Ramaswami 1992, S. 5f, Helm 1997, S. 91 und Bello/Lothia 1995, S. 86f.

⁵³⁰ Vgl. Terpstra/Yu 1988, S. 39ff.

Möglichkeit, Skaleneffekte zu realisieren und damit die Produktionskosten zu senken sowie eine langfristige Marktposition zu erreichen.⁵³¹

Abb. 5-13: Zur Ableitung der Hypothese 1



Das Ergebnis einer von der *DG Bank*⁵³² durchgeführten Untersuchung zeigt, dass bei den befragten Unternehmen Einigkeit darüber besteht, dass das zu erwartende Marktpotential in China bereits baldige Investitionen erfordert. Hauptgründe für China-Investitionen deutscher mittelständischen Unternehmen sind nach der Untersuchung von *Roland Berger & Partner*, *HAFÖ* und *AHK/DIHT*⁵³³ die Verfolgung einer

⁵³¹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner 1997, S. 241f.

⁵³² Vgl. DG Bank 1999, S. 7.

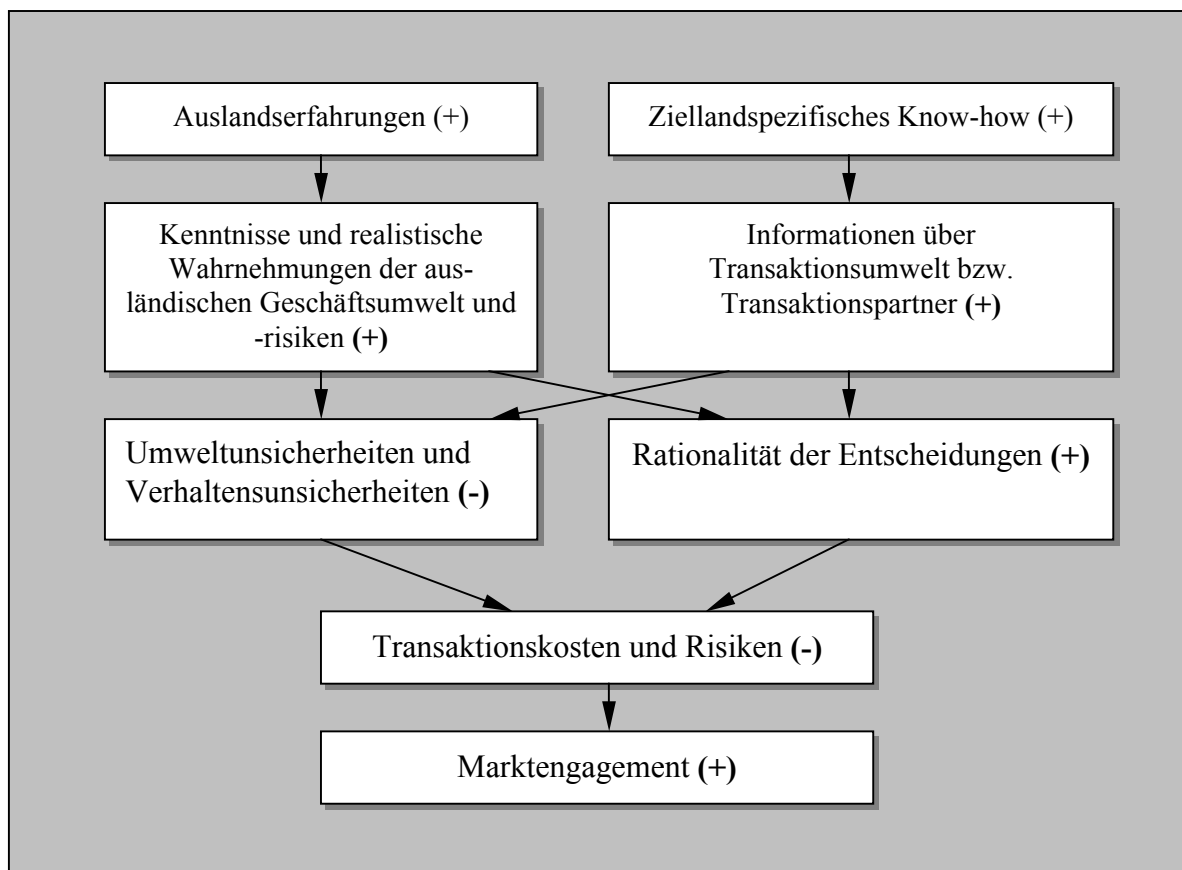
⁵³³ Vgl. Thiess/Song/Bernstorf 1998, S. 16.

langfristigen Asienstrategie und die Markterschließung. Hinsichtlich der Lohnkostenvorteile in China und anderen ziellandbezogenen Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 3) werden die Markteintrittsstrategien mit höheren Marktengagements, wie z. B. Joint Venture oder 100%-Töchter, vorgezogen, wenn das Marktwachstum und Marktvolumen höher eingeschätzt wird.

Hypothese 2:

Je mehr internationale Erfahrungen und ziellandspezifisches Know-how vorhanden ist, desto größer ist das Marktengagement.

Abb. 5-14: Zur Ableitung der Hypothese 2



Internationale Erfahrungen einer Unternehmung umfassen sowohl die gesammelten allgemeinen Erfahrungen, die durch standardisierte Methoden der Sammlung und Übertragungsinformation erworben wurden, als auch die zielmarktspezifischen Erfahrungen ("experiential knowledge"). Solche zielmarktspezifische Erfahrungen sind die

Kenntnisse über Kunden, Konkurrenten, Infrastrukturen, Regeln sowie Vorschriften, Normen, Wert und die Regierung im Zielmarkt.⁵³⁴

Fehlende internationale Erfahrungen bedeutet ein Mangel an diesen Kenntnissen und realistischen Wahrnehmungen der ausländischen Geschäftsumwelt und -risiken. Gleichweise kann wenig ziellandspezifische Know-how auf den Mangel an den Informationen über die Transaktionsumwelt bzw. Transaktionspartner im Ziellandmarkt zurückführen. Unter solchen Umständen könnten die Umweltunsicherheiten und Verhaltensunsicherheiten relativ hoch und gleichzeitig die Rationalität der Entscheidungen für einen erfolgreichen Markteintritt relativ niedrig sein. So führt dies zu einem geringeren Marktengagement.

Hypothese 3:

Mit zunehmender Innovations- bzw. Komplexitätsgrad der Produkt- bzw. Prozesstechnologien zieht das markteintretende Unternehmen eher hierarchische Koordinationsformen vor.

Von hoher strategischer Bedeutung sind im Allgemeinen technologische Innovationen, die im Kerngeschäft eines Unternehmens liegen und einen wichtigen Beitrag zum Aufbau der Kernkompetenz des Unternehmens anbieten. Produkt- und Prozessinnovationen sind das Resultat spezifischer Investitionen in die produktspezifischen technologischen Fähigkeiten eines Unternehmens.⁵³⁵ Aus Sicht der Transaktionskostentheorie erhöht sich die Quasirente und damit auch der potentielle Gewinn durch opportunistisches Verhalten mit zunehmender Höhe der spezifischen Investitionen⁵³⁶.

Mit sehr hohem Neuigkeits- bzw. Komplexitätsgrad und strategischer Bedeutung der Produkt- bzw. Prozesstechnologie und mit weniger ziellandspezifischem Know-how sowie begrenzter Unternehmensressourcen wird die Markteintrittsstrategie des **Exports** (Produkt/Markt) vorgezogen. In solcher Situation spielen die Produkt- bzw. Prozesstechnologien eine entscheidende Rolle bei der Wahl der Transaktionsfor-

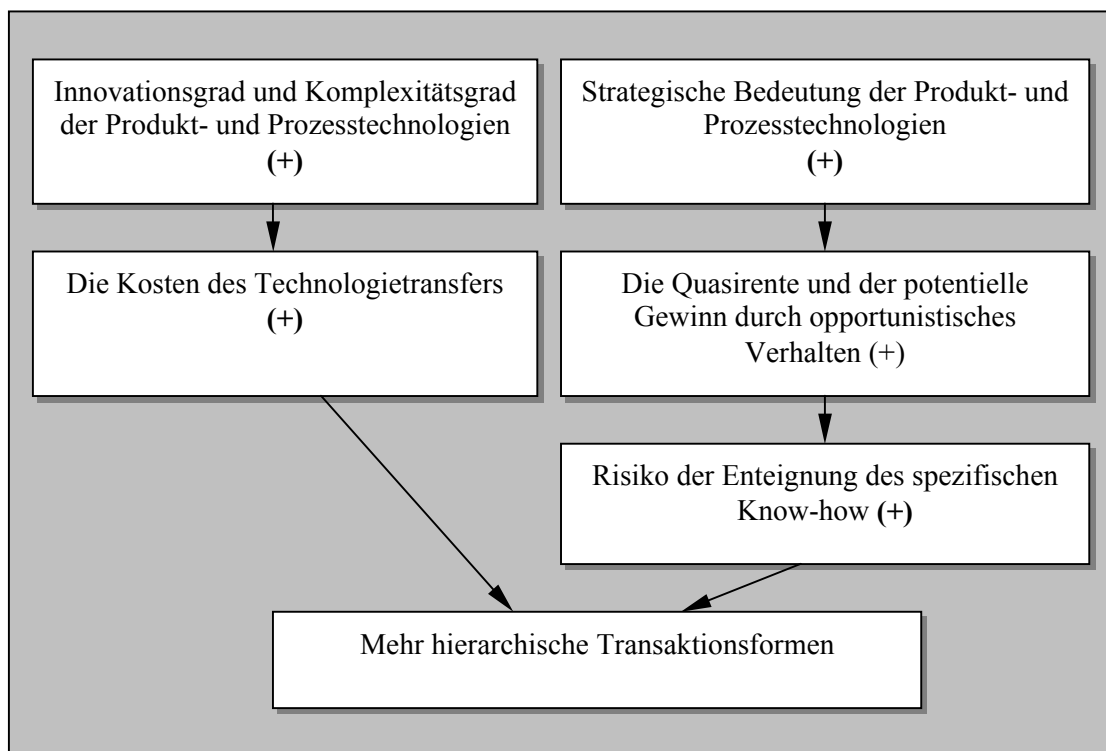
⁵³⁴ Zur internationalen Erfahrung vgl. auch Kap. 4.7.

⁵³⁵ Vgl. Weiss 1996, S. 93f.

⁵³⁶ Vgl. hierzu die theoretische Begründung in Kap. 4.5.

men. Produkt- und Prozessinnovationen sind das Resultat spezifischer Investitionen in die produktspezifischen technologischen Fähigkeiten eines Unternehmens. Sehr neue Produkt- bzw. Prozesstechnologien, die im Kerngeschäft eines Unternehmens liegen und im Sinne eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils für das Unternehmen sind, führen zu viel mehr hierarchischen Koordinationsformen, d.h., entweder **Export** oder **100%-Tochtergesellschaft**, da der Transfer und die Verwertung von solchen Innovationen in Form einer vertraglichen Markteintrittsstrategie ineffizienter (vgl. Abb. 5-15) sind.⁵³⁷

Abb. 5-15: Markteintrittsstrategien und Produkt- und Prozesstechnologien, zur Ableitung der Hypothese 3

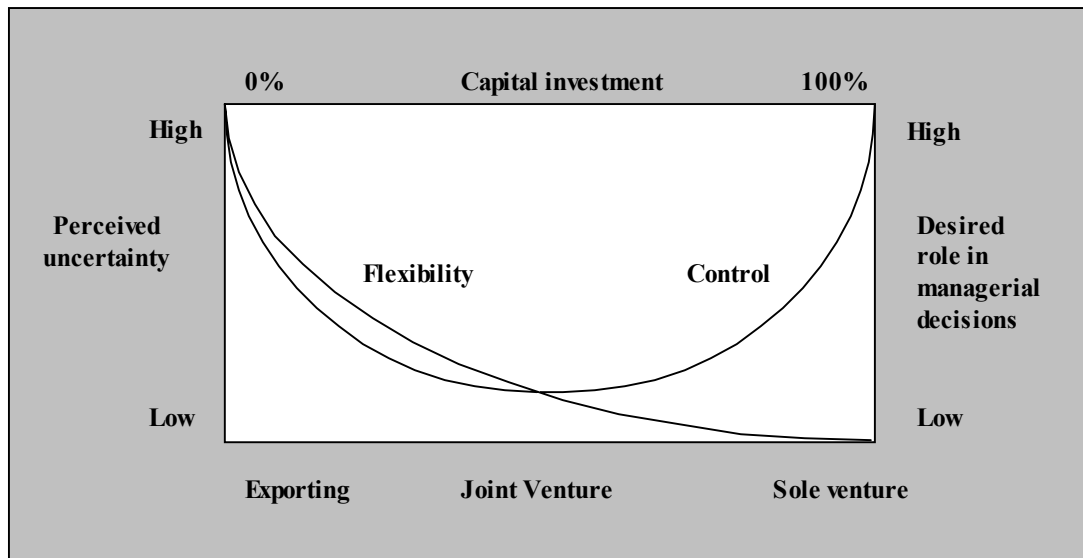


Wenn ein Unternehmen eine Auslandstochtergesellschaft besitzt, verfügt es in der Regel über eine bessere Entscheidungskontrolle und kann die Koordination autonom und autoritär zur Zielsetzung der Zentrale durchführen. Mit höher Kontrollierbarkeit kann das Unternehmen seine Interessen besser sichern und Verteilungskonflikte und Betrugsprofile beeinflussen (Abb. 5-16)⁵³⁸.

⁵³⁷ Vgl. hierzu Hill/Hwang/Kim 1990, S. 126 und Anderson/Gatignon 1986, S. 10f. Kutschker (1992, S. 512) und Meffert/Bolz (1998, S. 142) gehen auch davon aus, dass die Form der 100%-Tochter bzw. Markt (Export) Verhaltensrisiko kaum beherrschbar bzw. gering ist.

⁵³⁸ Vgl. hierzu Kap. 6.3.2 und Dunning/McQueen 1982, S. 97f.

Abb. 5-16: Flexibilität und Kontrolle über Geschäftsentscheidungen der Markteintrittformen



In Anlehnung an Simyar/Argheyd 1987, S. 228.

Ist ein hohes Marktwachstum vorhanden, jedoch gleichzeitig die Ressourcenunsicherheit hoch, tendieren Unternehmen dazu, den Markt überwiegend durch Exportformen zu bedienen, obwohl das Marktpotential isoliert betrachtet zu Investitionsentscheidungen veranlassen würde.⁵³⁹ Das Marktpotential und die Produktionsvorteile in China sind in dieser Situation untergeordnet, denn das Produkt hat vermutlich auch gute Vertriebschancen in Industrieländern, in denen die Investitionsrisiken und vertraglichen Risiken relativ gering sind.

Hypothese 4:

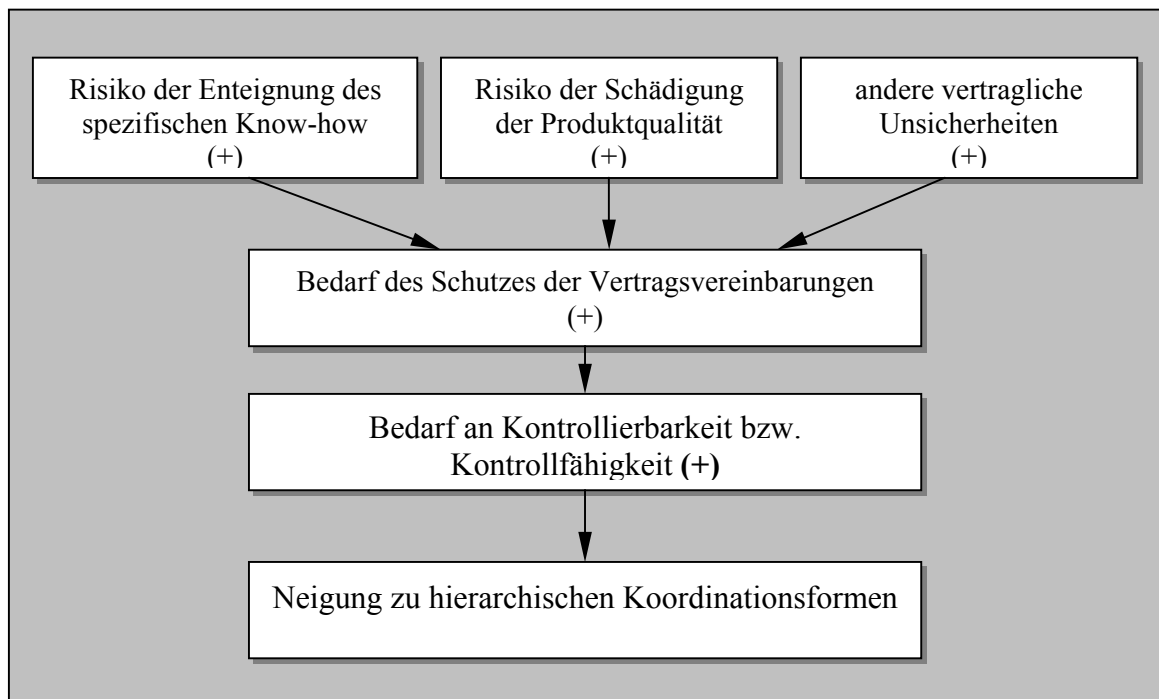
Mit höheren vertraglichen Unsicherheiten (Verhaltensunsicherheiten), zieht das ein tretende Unternehmen die Markteintrittsstrategien vor, die eine höhere Kontrollfähigkeit erlauben.

Das spezifische Know-how eines Unternehmens, das nachhaltige Wettbewerbsvorteile des Unternehmens aufbauen kann, ist eine entscheidende strategische Res-

⁵³⁹ Vgl. Agarwal/Ramaswami 1992, S. 20f.

source.⁵⁴⁰ Wie in Kapitel 4.3.3 erwähnt, ist die Verhaltensunsicherheit, die durch opportunistisches Verhalten nach Vertragsabschluss verursacht wird, mit der Dimension der Spezifität verbunden. Risiko der Enteignung des spezifischen Know-hows, Risiko der Schädigung der Produktqualität und Kosten des Schutzes der Vertragsvereinbarungen haben normalerweise positive Zusammenhänge mit Verhaltensunsicherheiten. Mit zunehmenden Verhaltensunsicherheiten nimmt auch der Bedarf an Kontrollierbarkeit bzw. Kontrollfähigkeit zu, wenn das Unternehmen mit eigenem spezifischen Know-how in den Fremdmarkt eintritt.

Abb. 5-17: Markteintrittsstrategien und vertragliche Unsicherheiten



Mit zunehmenden vertraglichen Unsicherheiten (z. B. Imitationsmöglichkeit) und relativ hohem Neuigkeitsgrad, höherer strategischer Bedeutung der Produkt- bzw. Prozesstechnologien tendiert es nach mehr hierarchischen Koordinationsformen (**mehrheitsbeteiligte Joint Venture** oder **100%ige Tochtergesellschaft**), wenn das Absatzpotential insbesondere das Marktwachstum, (sehr) hoch eingeschätzt wird (vgl. 5-17). Hinsichtlich beschränkter Ressourcen, mangelnder Auslandserfahrung, fehlenden spezialisierten Fachkräften für das Auslandsgeschäft, der Informationsdefizite

⁵⁴⁰ Hill/Hwang/Kim (1990, S. 110) haben Folgedes geschrieben: „The MNC (Multinational Company) will not want to see firm’s specific know-how disseminated, since that would reduce the quasi-rents that could be earned from the know-how.“

beim/vor dem Markteintritt⁵⁴¹ sowie des Nutzens durch Kooperation⁵⁴² mit den potentiellen Partnern, die wichtige standortbedingte Wettbewerbsvorteile im Zielland besitzen, ziehen die MU Kooperationsstrategien beim Markteintritt in die VR China vor, wenn die Verhaltensrisiken des Kooperationspartners nicht hoch eingeschätzt werden.

Hypothese 5:

Die Chinageschäfte sind um so erfolgreicher, je stärker ein ausländisches Unternehmen "Guanxi" mit den Chinesen entwickeln kann.

Wie in Kap. 3.5 erwähnt, sind gute Beziehungen mit den Geschäftspartnern und betreffenden Behörden sowie Organisationen häufig eine notwendige Bedingung für den Erfolg wirtschaftlicher Transaktionen in China. Welche Rolle spielen eigentlich die „Guanxi“ in der Chinageschäftswelt deutscher mittelgroßer Unternehmen? Es ist anzunehmen, dass die chinesischen Geschäfte positiv in Zusammenhang mit den guten „Guanxi“ eines ausländischen Unternehmens in China stehen.

Hypothese 6a:

Hinsichtlich ihrer beschränkten Ressourcenausstattungen haben kleinere Unternehmen einen hohen Kooperationsbedarf beim internationalen Markteintritt.

Hypothese 6b:

Der Kooperationsbedarf mit einem chinesischen Unternehmen ist um so höher, je höher die Bedeutung der Nutzung der vorhandenen Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Standortvorteile des potentiellen Partners für den Erfolgseintritt ist.

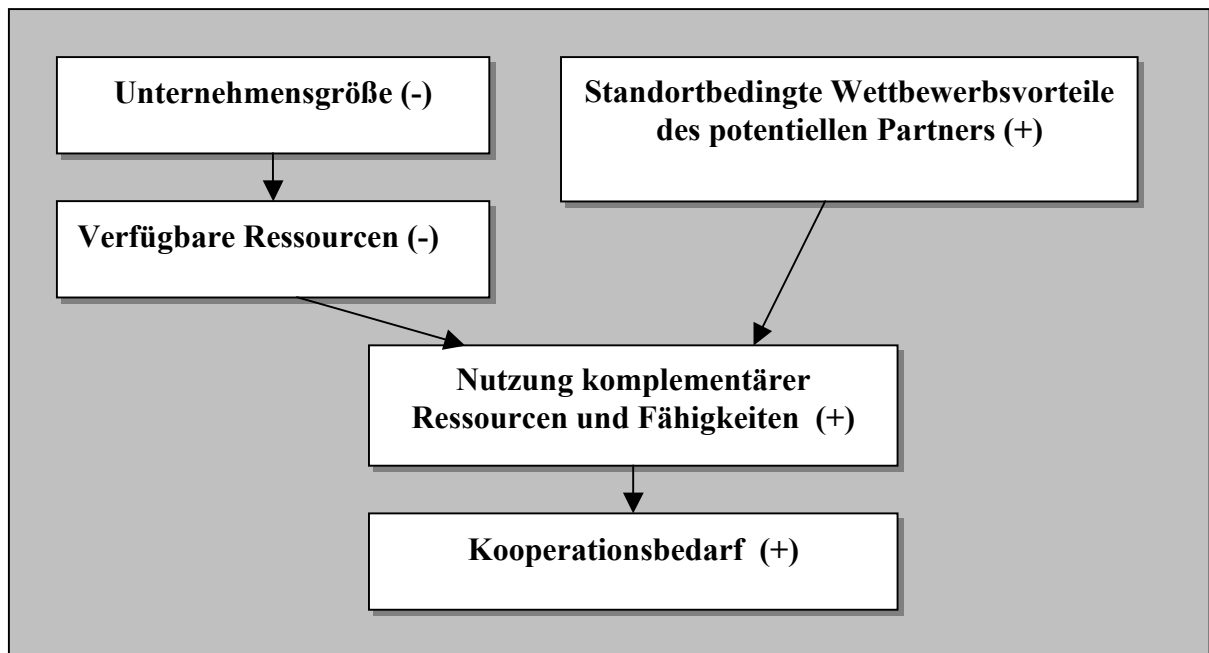
Die Unternehmensgröße gibt eine generelle Auskunft über die verfügbaren Kapital- und Managementressourcen. Es ist anzunehmen, dass kleinere Unternehmen zum Teil nicht über die finanziellen Mittel verfügen, um eigene Produktionsstätten und Vertriebskanäle mit effizienten Größenordnungen in Auslandsmärkten zu errich-

⁵⁴¹ Vgl. Kap. 2.1.

⁵⁴² Vgl. Kap. 5.5 und Weiss 1996, 72f.

ten.⁵⁴³ *Stopford* und *Wells*⁵⁴⁴ stellen so nach ihren Untersuchungen fest, dass der Kooperationsbedarf zur Erzielung zusätzlicher Ressourcen vor allem für Unternehmen mit geringer Unternehmensgröße, hohem Diversifikationsgrad sowie zur Sicherung des Zugangs zu Rohstoffen stark ausgeprägt ist.

Abb. 5-18: Unternehmensressourcen und Kooperationsbedarf



Mit den oben genannten Hypothesen sind die wesentlichen Erklärungszusammenhänge in den hier interessierenden Untersuchungszielen formuliert worden. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert, die im Rahmen einer empirischen Überprüfung der Hypothesen gewonnen werden konnten.

⁵⁴³ Vgl. Kap. 2.1 und Weiss 1996, S. 74ff.

⁵⁴⁴ Vgl. Stopford/Wells 1972, S. 125ff.

6 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

6.1 Aufbau und Ablauf der empirischen Untersuchung

Für die Primärerhebung erschien eine mehrstufige Vorgehensweise zweckmäßig. In der ersten Stufe wurden Expertengespräche mit deutschen Wirtschaftsförderungsgesellschaften und Unternehmensberatungen geführt. In dieser Phase konnten nur teilweise relevante Aspekte der Markteintrittsaktivitäten deutscher Industrieunternehmen in China in die Erhebung einbezogen werden.

In der zweiten Stufe wurde eine zweimonatige (vom Mai bis Juli 2001) Empirische Untersuchung im Zielland China durchgeführt. In dieser Phase der empirischen Untersuchung wurden zahlreiche Expertengespräche mit den Repräsentanten, den Joint Ventures und den 100%-Töchtern der deutschen Industrieunternehmen in China und Interviews mit betreffenden Organisationen wie Handelsförderungsstelle der Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in der VR China (HAFÖ)⁵⁴⁵, German Centre for Industry and Trade (Beijing)⁵⁴⁶, Deutsche Handelskammer in China Beijing⁵⁴⁷ und Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)⁵⁴⁸ usw. geführt. Während diesem Zeitraum wurden Interviews mit betreffenden Organisationen von chinesischer Seite, wie The Ministry of Foreign Trade and Economic Co-operations (MOFTEC)⁵⁴⁹ und China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT), durchgeführt.

In Beijing wurde bei der Untersuchung mit Hilfe der HAFÖ die wichtige Information: „Liste der deutschen Unternehmen in China“ (Aufl. 2000) von der HAFÖ erhalten. Aus diesen zwei Phasen konnten zudem einige Daten zu Unternehmen gewonnen werden, deren Aktivitäten in China für die hier interessierende Fragestellung von Re-

⁵⁴⁵ Herr Pit Heltmann, Counsellor, Head of the Trade Promotion Office.

⁵⁴⁶ Herr Christian Sommer, Managing Director, German Centre Beijing.

⁵⁴⁷ Frau Ute Dietmar, Projekt Manager.

⁵⁴⁸ Herr C.D. Weinmann, Teamleader, Small and Medium Enterprise Promotion.

⁵⁴⁹ Herr Liu, Zhiben, director General of the Dept. of Foreign Investment Management und Herr Liu Hu, Director General of the Dept. of Technical Export & Import.

levanz sind. Diese konnten zum Teil für die Teilnahme am Pre-Test gewonnen werden, der Gegenstand der nächsten Phase der empirischen Untersuchung war.

Im Rahmen der Pre-Tests wurden insgesamt acht Unternehmen befragt. Der Fragebogen erwies sich im Pre-Test als grundsätzlich geeignet und wurden nahezu teilweise verändert in der vierten Phase eingesetzt werden.

Auf Basis der Vorüberlegungen sowie unter Berücksichtigung der im Zuge der Expertengespräche gewonnenen Erkenntnissen und der Vorschläge von den Unternehmen bei Pre-Tests wurde ein Fragebogen entwickelt.⁵⁵⁰

Um die empirische Analyse „Markteintrittsstrategien deutscher mittelgroßen Unternehmen in China“ auf eine möglichst breite Basis stellen zu können, wurde in der vierten Erhebungsphase eine schriftliche Unternehmensbefragung durchgeführt. Die Informationsquelle zur Auswahl der Befragungsteilnehmer sind:

- „Liste Deutscher Firmen in China“, herausgegeben von der Handelsförderungsstelle (HAFÖ) der deutschen Botschaft in Beijing; Nach der „Liste deutscher Firmen in China“ (Aufl. 2000) sind insgesamt 1650 deutsche Unternehmen schon in China in Form Repräsentanz, Joint Venture oder 100%-Tochter tätig. Die HAFÖ - Liste erfasst Repräsentanzen, Joint Venture und 100%-Töchter, aber keine Information über Umsatzgröße und Beschäftigtenzahl.
- „Das Verzeichnis deutscher Firmen in China“, herausgegeben von der Deutschen Handelskammer in China (DHKC), erfasst (auf Englisch) representative offices, contractual joint ventures, equity joint ventures, and wholly-owned foreign enterprises (WFOE). Die in China begründeten Unternehmen haben jedoch neue Unternehmensnamen und somit sind mit dieser Datenbank nicht die Mutterhäuser in Deutschland ausfindig zu machen.
- „Firmeninformationssystem“ (FIS) der Deutschen Industrie- und Handelskammern, Stand Mai 1998. Diese Datenbank differenziert Exporten bzw. Export Vertretungen, Beteiligungen und Lizenz/Kooperationsverträgen, aber ohne Repräsentanzen und 100%-Töchter in China.

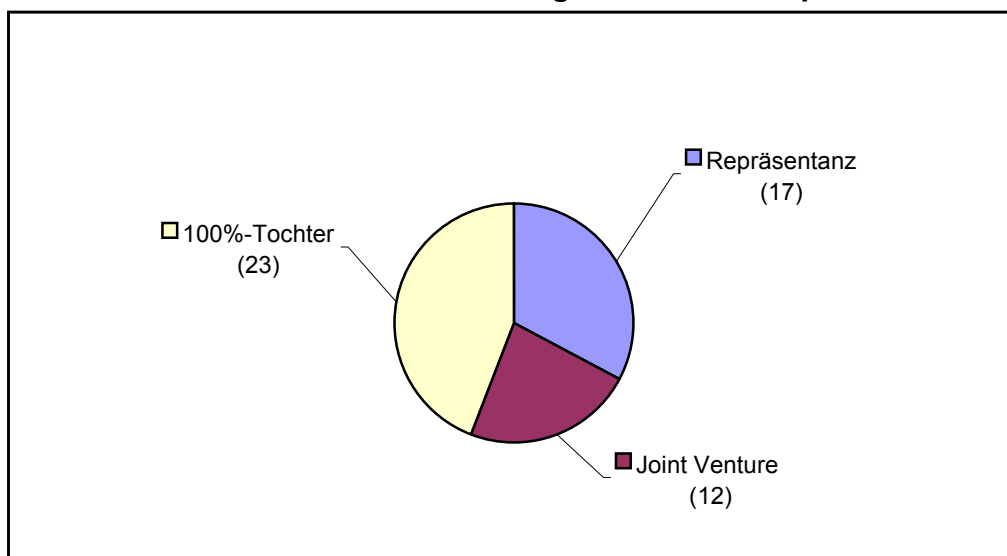
⁵⁵⁰ Der im Rahmen der empirischen Untersuchung verwendete Fragebogen befindet sich im Anhang der vorliegenden Arbeit.

- Hoppenstedt-Datenbank vom Verlag Hoppenstedt. Mit dieser Datenbank kann man zwar nach Umsatzgröße, Beschäftigtenzahl und Branchen die deutschen Unternehmen suchen, jedoch ist die Datenbank nicht länderspezifisch klassifiziert.

Es lässt sich zeigen, dass jede der oben dargestellten möglichen Informationsquellen zur Auswahl der Befragungsteilnehmer keine Komplettdaten zur Verfügung steht. Mit Hilfe von der Hoppenstedt-Datenbank wurde die Liste der Befragungsteilnehmer von der HAFÖ -Datenbank ausgewählt. Mit Hilfe der Kriterien Beschäftigtenzahl 100 bis 2000, Jahresumsatz 50 bis 500 Mio. DM (Jahr 2000) konnten insgesamt 145 mittelgroßen Industrieunternehmen (davon sind 37,2% in Rechtsform Repräsentanz, 33,1% in 100%-Tochter und 29,7% in Form Joint Venture) im gesamten Bundesgebiete selektiert werden.

Die schriftliche Befragung der 145 Unternehmen wurde ab 25. Juli 2002 durchgeführt. Insgesamt wurden 52 Fragebögen zurückgesendet, mit einer Bruttorücklaufquote von 35,86%, was für eine Befragung im Mittelstand als recht guter Wert angesehen werden kann. Davon sind 33% (vgl. Abb. 6-1) der von den mittelgroßen Unternehmen gewählt in Rechtsform Repräsentanzen, 23% in Form Joint Venture und 44% in Form 100%-Tochter. Die Bruttorücklaufquoten der jeweiligen Gruppe sind: Repräsentanz 30,9%, 100%-Tochter 48,9% und Joint Venture 27,9%.

Abb. 6-1: Anteile der Eintrittsstrategien in der Stichprobe



6.2 Deskriptive Analyse

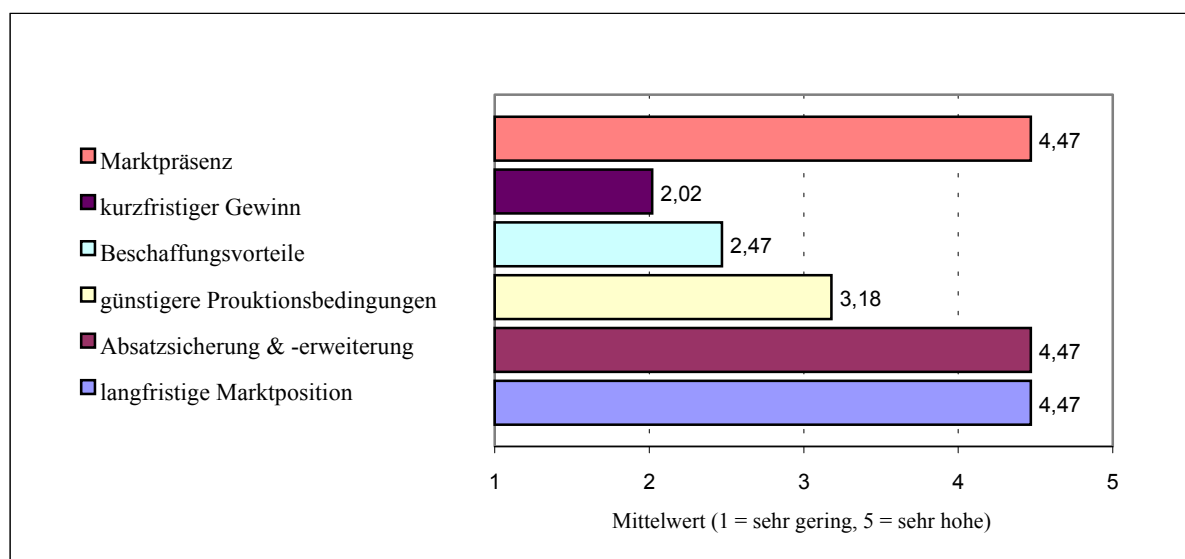
Mit Hilfe der SPSS For Windows 10.0 wurde die statistische Analyse durchgeführt.

6.2.1 Das Chinaengagement

6.2.1.1 Motiv des Markteintritts in VR China

Von Interesse im Rahmen dieser Untersuchung ist auch die Frage, aus welchen Motiven heraus deutsche, mittelgroße Industrieunternehmen Markteintritt in der VR China durchführen. Eine Analyse der Motivstrukturen mittelgroßer Unternehmen fördert dabei einen deutlichen Vorrang von langfristig absatzorientierten Motiven zutage. Von höchster Bedeutung (Mittelwert 4,47, vgl. Abb. 6-2) sind eine langfristige Marktposition, Absatzversicherung bzw. Absatzerweiterung und Marktpräsenz. Demnach gehen die mittelgroßen Unternehmen vorrangig in den Markt Chinas ein, um die günstigen Produktionsbedingungen dort (Mittelwert 3,18) auszunutzen. Kurzfristiger Gewinn spielt hier (mit Mittelwert 2,02) eine nachrangige Rolle. Dies zeigt, dass China in erster Linie als Absatzmarkt und nicht vorrangig als Beschaffungsmarkt oder verlängerte Werkbank gesehen wird. Die Produktion in China für den Export hat daher eine relativ untergeordnete Bedeutung⁵⁵¹.

Abb. 6-2: Motiv des Markteintritts in China



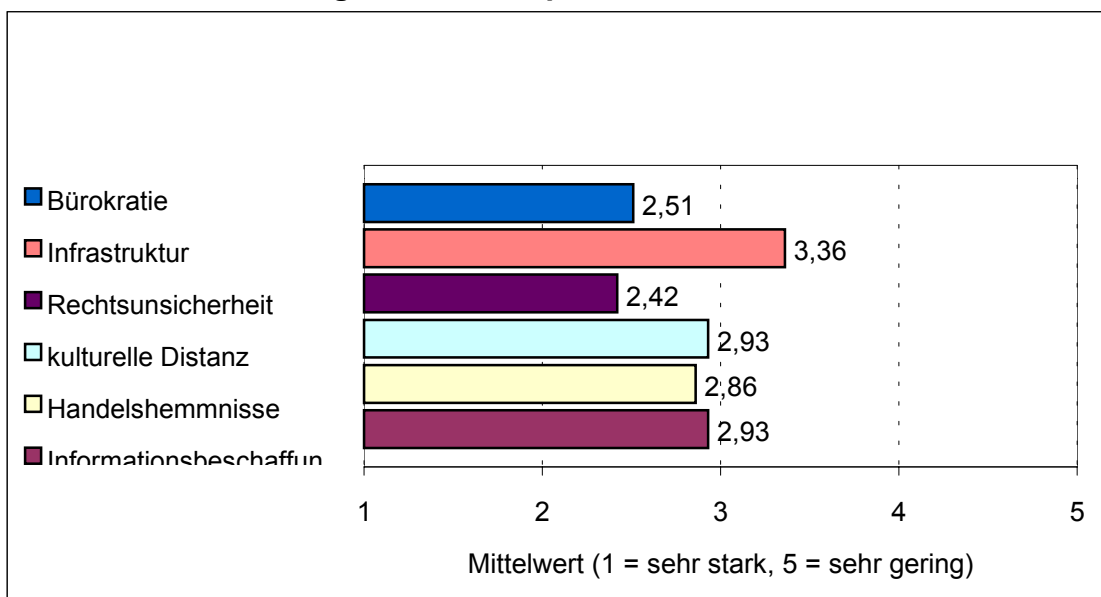
⁵⁵¹ Nur ein von den 52 befragten Unternehmen hat seine 100%-Tochter in China aufgebaut, um dort das Produkt herzustellen und dann wieder nach Europa und Amerika zu exportieren.

Ein marktorientiertes Unternehmen wird vornehmlich an der Marktgröße und am Marktwachstum im Gastland und in den potentiellen Exportländern interessiert sein. Die weitere statistische Analyse (vgl. Kapitel 6.3) zeigt, dass für solche marktorientierte Unternehmen das erwartete Marktwachstum und Marktvolumen in China einen eindeutigen Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategien haben.

6.2.1.2 Die wesentlichen Schwierigkeiten beim Markteintritt in China

Von Bedeutung im Rahmen dieser Untersuchung ist auch die Frage, auf welche kritischen Probleme bzw. Schwierigkeiten die mittelgroßen Industrieunternehmen beim Markteintritt in China stießen. Für die Repräsentanten steht Rechtsunsicherheit (mit Mittelwert 2,42⁵⁵², vgl. Abb. 6-3) an der Spitze der Schwierigkeiten bzw. Probleme beim Markteintritt in China. Demnach bereitet die Bürokratie in China (Mittelwert 2,51) den ausländischen Unternehmern mit Repräsentanten in China Kopfschmerzen.

Abb. 6-3: Die Schwierigkeiten für Repräsentanten



Am Anfang ist es für ein ausländisches Unternehmen schwierig, mit den Behörden in der VR China umzugehen. So spricht man über Behörden-Marketing in der VR China⁵⁵³: Ein wichtiger Faktor im Behörden-Marketing ist die genaue Kenntnis der Posi-

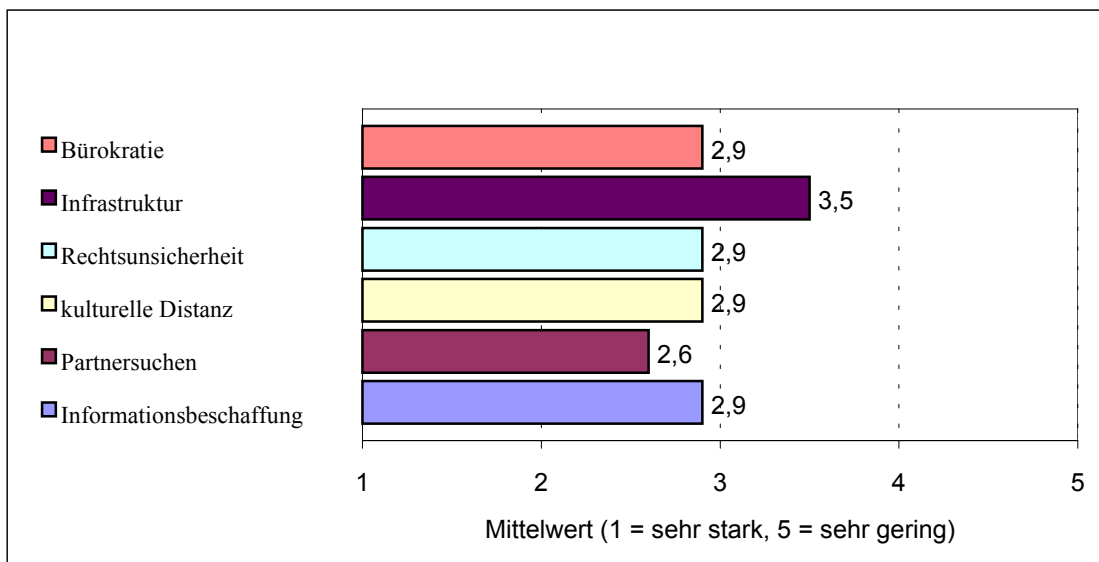
⁵⁵² Hier bei der Operationalisierung werden Schwierigkeiten je nach ihrer Intensität von 1 (sehr stark) bis 5 (sehr gering) ordinaleskaliert.

⁵⁵³ Vgl. RKW 1994, S. 38f.

tion der Behörde im Verwaltungssystem. Im Umgang mit Behörden sollte man genau wissen, welche Autorität die Behörden besitzen, welche weiteren Ämter dazugehören und welchen Zugriff die Behörde (zum Beispiel auf Unternehmen) hat. Für viele Menschen aus dem Westen sind die oftmals verworren erscheinenden Machtverhältnisse eine Barriere zum Verständnis bzw. ein Weg zum Missverständnis⁵⁵⁴.

Tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse werden mit Mittelwert von 2,86 von den mittelgroßen Unternehmen, die Repräsentanzen in China haben, auch als problematisch beurteilt. Obwohl die VR China im Laufe der Beitrittsverhandlungen zur WTO wiederholte Zollsenkungen vornahm (vgl. hier auch Kapitel 3.2.3), und wichtigen Handelspartnern wie den Vereinigten Staaten, Japan und der Bundesrepublik Deutschland einen Minimaltarif⁵⁵⁵ gewährt, fühlen sich internationale Exporteure insbesondere von den tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen Chinas beeinträchtigt. Mit Mittelwert von 3,36 finden die Unternehmen, die nur eigene Repräsentanz in der VR China haben, die Infrastruktur in diesem Zusammenhang kein großes Problem.

Abb. 6-4: Die Schwierigkeiten für Joint Venture

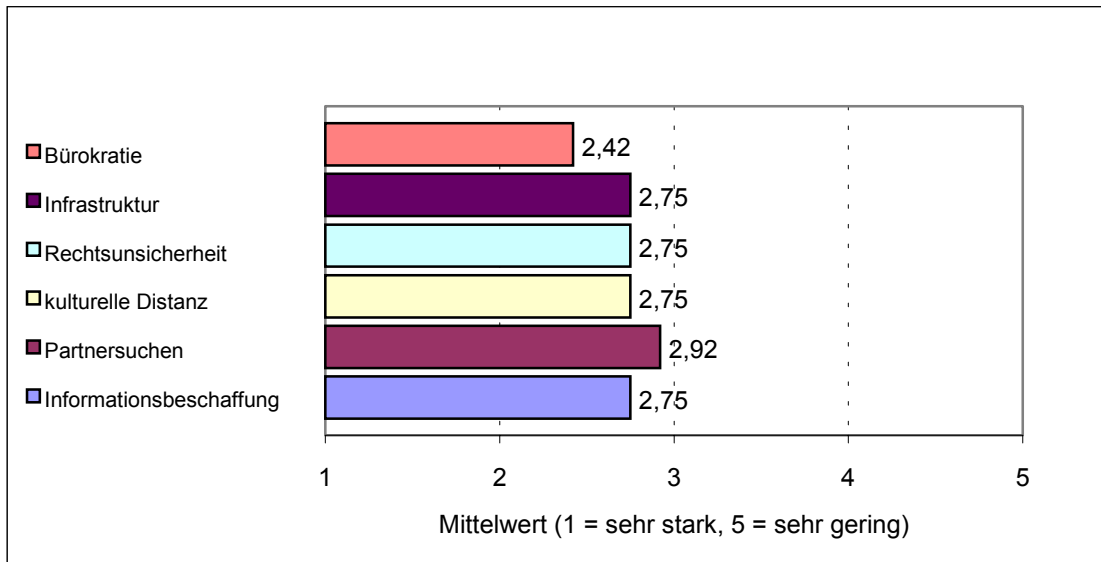


⁵⁵⁴ Hierzu vgl. auch Schwantes 1999 S. 33ff.

⁵⁵⁵ Bezogen auf den cif-Wert der Waren, bewegt sich dieser zwischen 6% und 150%. Im Jahr 2000 beträgt der Zolltarif beispielweise für die Lichtanlagen der Autos 20% (Präferenzzoll) bzw. 45% (allgemeiner Tarif), für automatische Schaltung von PKW 50% (Präferenzzoll) bzw. 100% (allgemeiner Tarif), für Motorrad (250ml < Zylindervolumen <400ml) 60% bzw. 150%, vgl. die Website von The Customs General Administration People's Republic of China, www.customs.gov.cn/FLFG, 2000 (chin.).

Für die mittelgroßen Unternehmen, die Joint Venture in China aufgebaut haben, wird Partnersuchen eindeutig als relativ problematischer (mit Mittelwert 2,6, vgl. Abb. 6-4) beurteilt. Die anderen Schwierigkeiten wie Bürokratie, Rechtsunsicherheit, Informationsbeschaffung und kulturelle Distanz (alle mit Mittelwert 2,90) wurden von der Befragten als deutliche Probleme oder Schwierigkeiten genannt.

Abb. 6-5: Die Schwierigkeiten für 100%-Töchter



Die Unternehmen, die 100%-Tochter in der VR China schon aufgebaut haben, sehen die Bürokratie in China ebenfalls als problematisch (mit Mittelwert 2,42, vgl. Abb. 6-5) und halten kulturelle Distanz, Informationsbeschaffung und Rechtsunsicherheit (Mittelwert 2,75) für geringere Probleme.

6.2.1.3 Zur Wettbewerbsintensität und Hauptkonkurrenten

Eine von *Roland Berger & Partner*, *HAFÖ* sowie *AHK/DIHT* durchgeführte Untersuchung zeigt, dass deutsche Direktinvestitionen in China mehrheitlich in einer starken Wettbewerbsposition sind und 69 Prozent der befragten Unternehmen im jeweiligen Marktsegment einen der ersten drei Ränge belegen.⁵⁵⁶ Im Rahmen dieser Untersuchung ist die Frage zu beantworten, wie die Wettbewerbsintensität sich für die in China tätigen deutschen, mittelgroßen Industrieunternehmen darstellt und welche Hauptkonkurrenten es dort gibt.

⁵⁵⁶ Vgl. hier Thiess/Song/Bernstorf 1998, S. 9f.

Wie in Tab. 6-1 zeigt, dass 11,1% der befragten Mittelgroßunternehmen, die Joint Venture in China haben, die Wettbewerbsintensität in China als sehr stark ansehen und 44,4% davon sehen die Intensität als ziemlich stark. 23,1% der 100%-Töchter sehen sich mit sehr starken Wettbewerbskämpfen im Zielmarkt konfrontiert. Mit der Entwicklung des Transformationsprozesses in China bzw. der Globalisierung wurden immer zunehmend marktwirtschaftliche Elemente in das konfuzianisch und planwirtschaftlich geprägte Wirtschaftssystem Chinas integriert.

Tab. 6-1: Wettbewerbsintensität für MU in China

Wettbewerbsintensität**	Joint Venture (%)	100%-Tochter (%)
1	0,0	0,0
2	22,2	7,7
3	22,3	53,8
4	44,4	15,4
5	11,1	23,1
Insgesamt	100	100

(** Wettbewerbsintensität: 1 = sehr gering, 5 = sehr groß)

Der Wettbewerbsdruck ist größer geworden, die Gewinnmargen schrumpfen. Dies gilt selbst für seit Jahren in China tätige Unternehmungen. 65% der Unternehmen, die 100%-Tochter in China aufgebaut haben, schätzen den Innovationsgrad des eingeführten Produkts als hoch bzw. sehr hoch (Tab. 6-2) ein. 72,8% (54,6% plus 18,2%) der mit den Chinesen Joint Venture erschließenden deutschen Unternehmen haben ihre Produkt- bzw. Verfahrenstechnologien als neue bzw. sehr neue beurteilt.

In Tab. 6-3 wird deutlich gezeigt, welche Hauptkonkurrenten eigentlich die deutschen Mittelgroßenunternehmen in China haben. Als Hauptkonkurrenten sehen 40,9% der befragten Unternehmen die anderen deutschen Anbieter. 27,3% der befragten Unternehmen handeln chinesische Unternehmen als ihren ersten Konkurrenten und 22,7% der Befragten halten amerikanische Unternehmen für ihren ersten Konkurrent. Zu beobachten ist, dass 40,9% der befragten deutschen Unternehmen die chinesischen Unternehmen als zweiten Konkurrenten behandelt haben. Die chinesischen Mitbewerber werden eindeutig von den meisten befragten Unternehmen (72,7%) als

dritte Konkurrent bezeichnet. Die chinesischen Unternehmen mussten als die zukünftigen Konkurrenten der deutschen Mittelgroßenunternehmen in China sogar in Ostasien behandelt werden.

Tab. 6-2: Innovationsgrad des in China eingeführten Produktes

Innovationsgrad** des Produktes	Joint Venture	100%-Tochter
1	0,0%	0,0%
2	0,0%	0,0%
3	27,2%	35%
4	54,6%	30%
5	18,2%	35%
Insgesamt	100%	100%

(**. Der Innovationsgrad: 1 = sehr niedrig, 5 = sehr hoch)

Tab. 6-3: Hauptkonkurrenten der MU in der VR China

	Erster Konkurrent (%)	Zweite Konkurrent (%)	Dritte Konkurrent (%)
Deutsche Unternehmen	40,9	9,1	—
Amerikanische Unternehmen	22,7	22,7	4,5
Chinesische Unternehmen	27,3	40,9	72,7
Japanische Unternehmen	—	9,1	4,5
Andere europäische Unternehmen	9,1	18,2	18,2
Insgesamt	100	100	100

Der Konkurrenzkampf ist in China spürbar stärker als beispielsweise in Europa, da man hier unter vergleichbaren Startbedingungen gegen andere deutsche, amerikanische und vor allem asiatische Firmen (inklusive lokaler Anbieter) antreten muss.

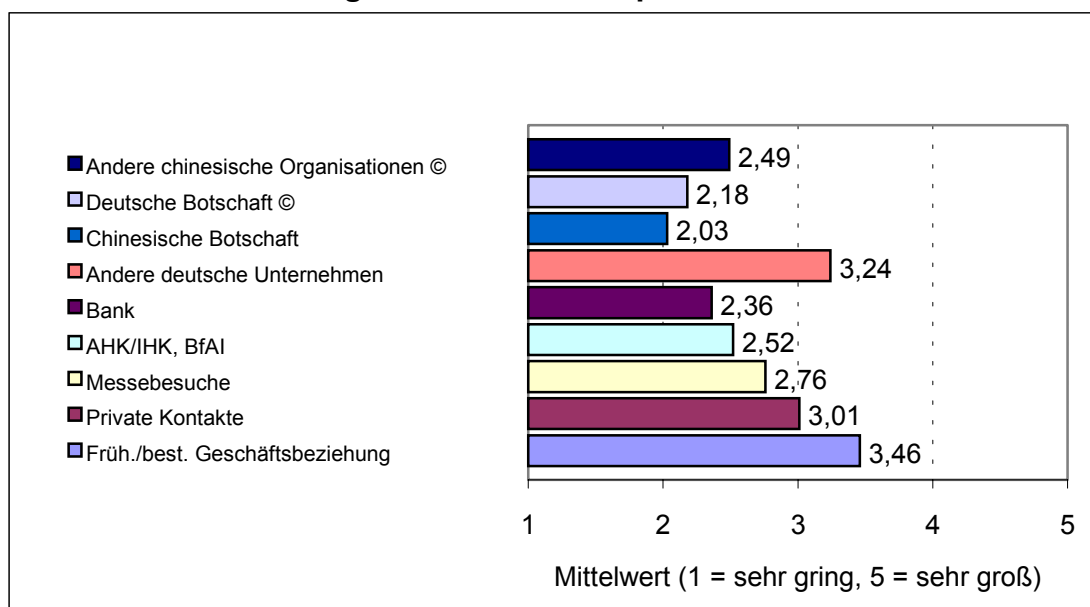
6.2.1.4 Informationsquelle bei der Markteintrittsentscheidung

Wie bereits im Kapitel 2 dargestellt werden konnte, sind mittelständische Unternehmen aus Gründen knapper Ressourcen in vielfacher Hinsicht Restriktionen bei der

Gestaltung ihrer Wertschöpfungsprozesse ausgesetzt. Daher ist zu vermuten, dass auch der Aufwand im Rahmen der Informationsbeschaffung für den Markteintritt in China begrenzt ist und möglicherweise stärker als bei Großunternehmen durch die Nutzung unternehmensinterner oder allgemein zugänglicher Informationsquellen geprägt ist.

Hierbei wird erkennbar, dass viele kooperationsorientierte bzw. ziellandmarkt-orientierte Informations- und Vermittlungsangebote öffentlicher Einrichtungen von deutscher Seite (z. B. IHK, AHK, BfAI, die z. T. preisgünstig angeboten werden) nicht als hilfreich eingeschätzt werden⁵⁵⁷. Alle solchen Informationsquellen werden hier als nachrangig (mit Mittelwert < 3,00) beurteilt.

Abb. 6-6: Die Bedeutung der Informationsquelle beim Markteintritt



Bei der Erschließung des chinesischen Markts durch mittelgroße Unternehmen wird den unmittelbaren, persönlichen Kontakten zur Informationsbeschaffung im Zielland relativ hohe Bedeutung (vgl. Abb. 6-6) eingeräumt. So wird von den befragten Unternehmen bei der Informationsbeschaffung für den Markteintritt den früheren bzw. bestehenden Geschäftsbeziehungen ein großer Stellenwert (Mittelwert 3,46) beigemessen.

⁵⁵⁷ Chung (1994, S. 109) hat auch in der Literatur geschrieben: „Viele mittelständische, deutsche Unternehmen versuchen, bei der Investition in die Partnerwahl zu sparen. Sie suchen häufig auf gut Glück beim Besuch einer Messe oder Tagung oder über Bekannte etc. Kontakte“

sen⁵⁵⁸. Die befragten Unternehmen sehen auch private Kontakte (Mittelwert = 3,01) bzw. andere deutsche Unternehmen (mit Mittelwert 3,24) als wichtigere Informationsquelle für die Markteintrittsentscheidung. Von einer eingeschränkten Bedeutung von Messebesuche abgesehen, zeigt sich, dass die übrigen Mittler und Informationsquelle für die internationale Markteintrittsentscheidung eine untergeordnete Rolle spielen. Vielmehr kommen die Informationsquellen für die Markteintrittsentscheidung im Mittelstand nahezu ausnahmslos auf Basis direkter persönlicher Kontakte zustande.

6.2.1.5 Staatliche Restriktionen bei der Wahl der Markteintrittsstrategien

Zur Lenkung ausländischer Investitionen (vgl. Kap. 3.2 und Kap. 5.3), damit die Richtungen ausländischer Investitionen mit der Planung der sozio-wirtschaftlichen Entwicklung der VR China Übereinstimmung bringen zu können, hat die chinesische Regierung eine Reihe von Auslandsinvestitionsrechtlinien aufgebaut. Am Anfang des chinesischen Öffnungsprozesses war in vielen Fällen eine freie Partnerwahl durch die deutsche Seite fast unmöglich, insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen, die wenig wirtschaftlichen Druck zur Durchsetzung ihrer Ziele ausüben konnten.⁵⁵⁹ Auf manchen Gebieten fehlt Durchführungsbestimmungen oder werden nur zögerlich erlassen bzw. in manchen Fällen nur als interne, dem Außenstehenden nicht zugängliche Dienstanweisungen erteilt. Mit der Entwicklung des Transformationsprozesses werden die betreffenden Vorschriften und Bestimmungen allmählich vervollständigt.

42,9% der befragten Unternehmen (Tab. 6-4), die eine Repräsentanz in der VR China eingerichtet haben, wurden bei der Wahl der Markteintrittsstrategien von den staatlichen Restriktionen beeinflusst. Aber die meisten Unternehmen (88,2%, Tab. 6-4), die eine 100%-Tochtergesellschaft in China aufgebaut haben, wurden nicht von den staatlichen Restriktionen bei der Wahl beeinflusst.

⁵⁵⁸ Die empirische Untersuchung von Koller/Raithel/Wagner (1998, S. 190 ff.) zeigt auch, dass sich vertrauenswürdige interne oder externe Geschäftspartner als wesentliche Informationsquelle bei der Internationalisierung der deutschen mittelständischen Unternehmen. Lubritz (1998, S. s. 222 ff.) hat durch eine Untersuchung auch gefunden, dass deutsche mittelständische Unternehmen bestehende/frühere Geschäftsbeziehung und private Kontakte als wichtigste Informationsquelle bei der Anbahnung internationaler strategischer Allianzen beurteilt haben.

⁵⁵⁹ Vgl. hierzu auch Trommsdorff/Wilpert u.a. 1991, S. 89.

Mit der Repräsentanz hat man eine funktionierende Absatzstruktur. Aber die Vorschriften zur Gründung einer Repräsentanz in China lassen nur die Anbahnung und Vermittlung von Kontakten mit allen Anspruchsgruppen in China, insbesondere mit den Behörden, die Erstellung von Marktstudien und die allgemeine Sammlung von Informationen als Geschäftszweck zu.⁵⁶⁰

Tab. 6-4: Der Einfluss der staatlichen Restriktionen auf die Wahl der Markteintrittsstrategien

Einfluss der staatlichen Restriktionen	Repräsentanz	Joint Venture	100%-Tochter	Gesamt
Ja	42,9%	40,0%	11,8%	29,3%
Nein	57,1%	60,0%	88,2%	70,7%
Gesamt	100%	100%	100%	100%

Die Repräsentanz in China darf nicht Geschäfte mit Gewinnziel selbst abschließen.⁵⁶¹ In jüngerer Zeit scheinen die chinesischen Behörden dieses Verbot der Gründung reiner Vertriebsgesellschaften, da sie nur in minimalem Umfang Wertschöpfungsprozesse beinhalten und somit primär Vertriebszwecken dienen. Das konnte daher erklären, warum sich viele Unternehmen mit Repräsentanz in China darüber beklagen, dass ihre Geschäftstätigkeiten mit Repräsentanzen von den staatlichen Restriktionen eingeschränkt sind.⁵⁶² Lange Zeit räumte die Volksrepublik den Joint Venture eine Vorrangstellung ein, um den chinesischen Joint Venture – Partner, die meistens staatliche Unternehmen waren, einen umfassenden Technologietransfer zu gewährleisten. Im Vergleich zu dem Joint Venture gelten für die Errichtung und den Betrieb eines 100%-igen Tochterunternehmens sehr viel strengere Voraussetzungen. Grundsätzlich genehmigen die Behörden ein WFOE nur dann, wenn dieses einen Beitrag zur Entwicklung der chinesischen Wirtschaft leistet, außerordentliche

⁵⁶⁰ Vgl. hierzu Sommer 2001, S. 5 und Hilger 2001, S. 171.

⁵⁶¹ Vgl. Hilger 2001, S. 170 und Kutschker 1997, S. 66.

⁵⁶² Beim Interview in China äußerten viele Repräsentanzen den Wunsch, dass ihre Organisation als eine Vertriebsniederlassung handeln darf.

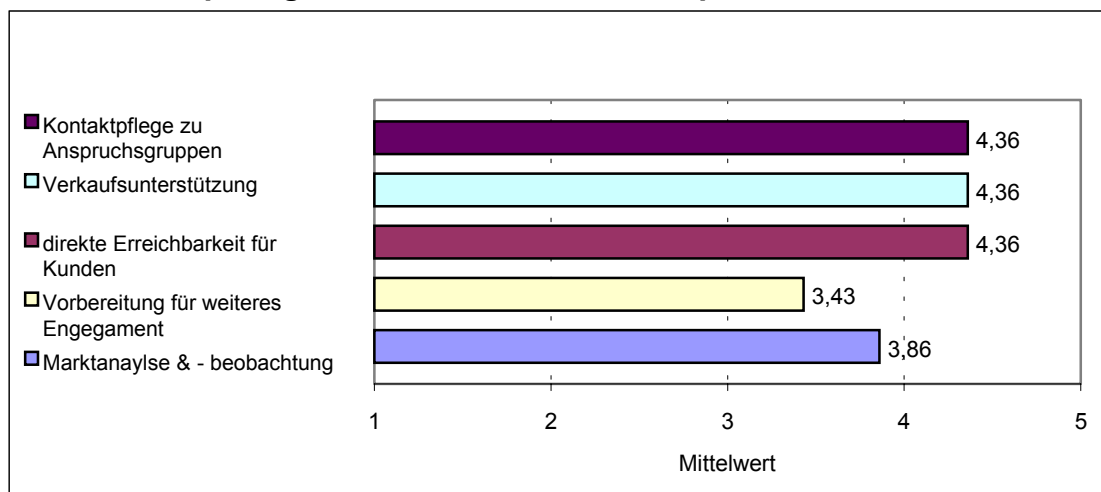
wirtschaftliche Erfolge verspricht, und entweder moderne Technologie bzw. Anlagen einsetzen oder mindestens 50% des Jahrumsatzes über Export erwirtschaftet.⁵⁶³

Seit 1995 im Zuge der Bemühungen der chinesischen Regierung um den Beitritt zur WTO insbesondere nach dem Wiederbeitritt zur WTO im November 2001 lockerte die chinesische Regierung die Beschränkungen auf eine 100%-Tochter. Für solche 100%-Tochtergesellschaft ist auch erwünscht und gefordert, wenn diese neue Arbeitsplätze schafft oder Investitionen in rückständigen Regionen bzw. Branchen. Zeitgleich fand auf Seiten der internationalen Unternehmen eine Bedeutungsverlagerung – weg vom Joint Venture hin zu 100%-Tochter – statt.⁵⁶⁴ Zu beobachten ist, dass 78,3% der 100%-Töchter in dieser Umfrage **seit 1995** gegründet sind.

6.2.2 Hauptaufgaben der Repräsentanzen in der VR China

Herausragende Beweggründe für die Errichtung einer Repräsentanz sind auch in China ein verbesserter Markt, Kundennähe (mit Mittelwert 4,36, vgl. Abb. 6-7) und Kontaktpflege zu allen Anspruchsgruppen auch mit Mittelwert 4,36.

Abb. 6-7: Hauptaufgaben bzw. Gründen für Repräsentanzen



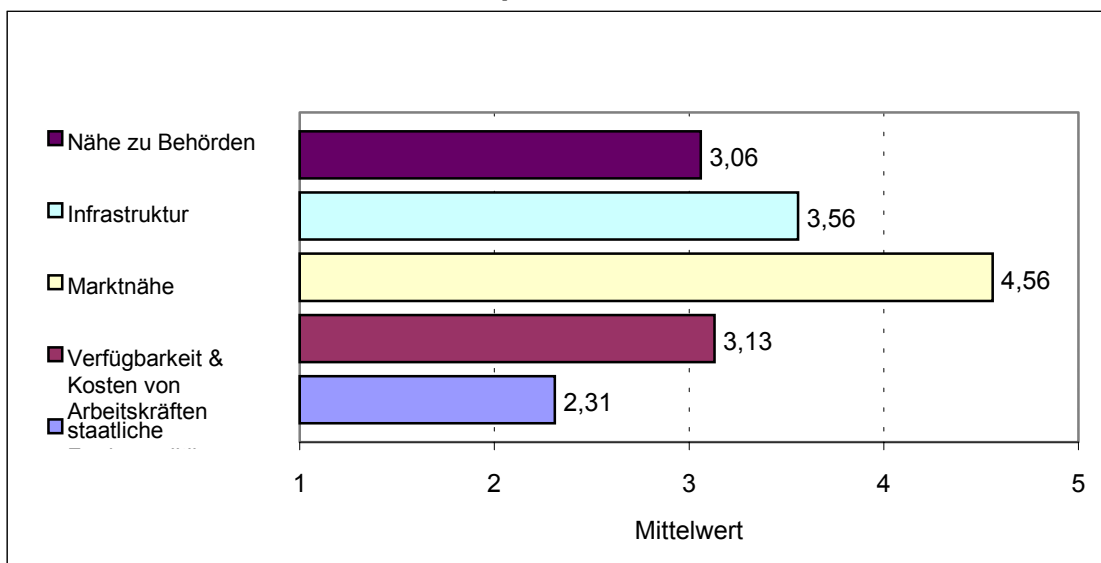
⁵⁶³ Vgl. hierzu Kap. 3.2 und Hilger 2001, S. 184. In der Unternehmenspraxis bestehen zahlreiche WFOE, die diese Anforderung weder bei ihrer Gründung noch im späteren Verlauf ihrer Geschäftstätigkeit in vollem Umfang gerecht werden. In diesen Fällen fehlt es an Durchführungsbestimmungen. Dahinter steht auch ein wichtiger Spielraum von „Guanxi“.

⁵⁶⁴ Vgl. hierzu auch Hilger 2001, S. 183, Nölting 1997 S. 68ff. und Vannhonacker 1997, S. 131.

6.2.3 Zur Standortwahl in China

Bei der Auswahl des Standortes orientierten sich die Repräsentanzen sehr stark (mit Mittelwert 4,56, vgl. Abb. 6-8) nach dem Standortfaktor Marktnähe. Das stimmt auch mit den in Abschnitt 6.2.2 dargestellten Hauptaufgaben der Repräsentanzen überein. Gleichzeitig auf die Ausstattung der Infrastruktur und logistische Rahmenbedingungen, wie z.B. Verkehrswege, Kommunikationsbedingungen, Elektrizität und Wasserversorgung usw., aber auch Verfügbarkeit von Personal bzw. Lebensbedingungen legen die befragten Unternehmen (mit Mittelwert 3,56) großen Wert. In Westchina fehlt es beispielsweise an der erforderlichen Infrastruktur. Wegen der relativen größeren Entfernung zu den großen Häfen an der Ostküste sind vor allem die Transportkosten im Vergleich zu Standorten in den entwickelten Regionen deutlich höher, wenn sich die wichtige Kunden nicht in Westchina finden.

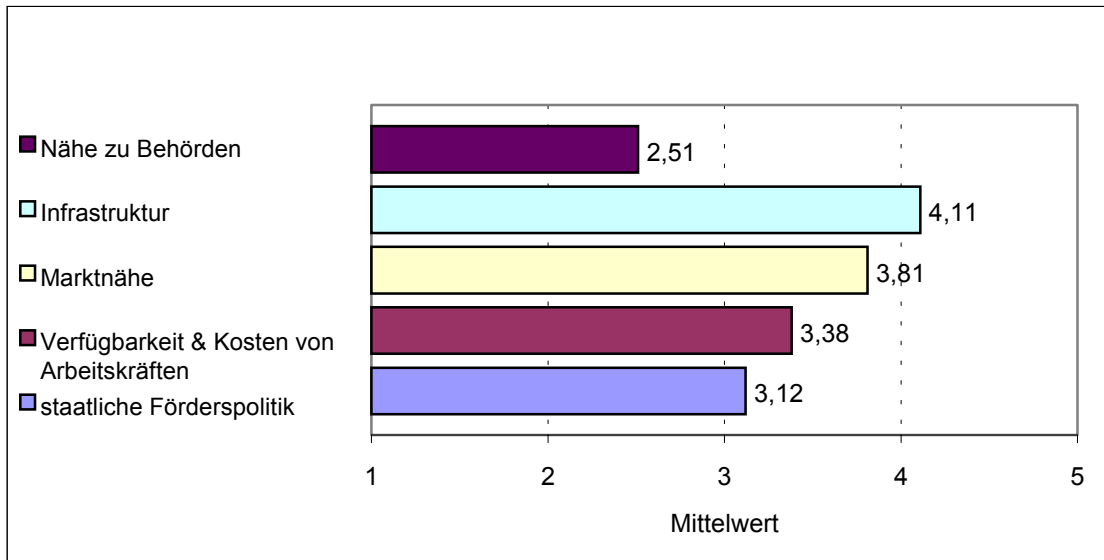
Abb. 6-8: Standortfaktoren für Repräsentanzen



Demnach wird dem Standortfaktor Verfügbarkeit und Kosten von Arbeitskräften auch hohe Bedeutung (Mittelwert 3,13) beigemessen. Es entspricht einer der Hauptaufgaben von Repräsentanzen (Kontaktpflege zu allen Anspruchsgruppen), dass Nähe zu den Behörden als ein wichtiger Standortfaktor (Mittelwert 3,06) angesehen wird. Keine wesentliche Rolle bei der Wahl des Standortes (nur mit Mittelwert von 2,31) spielen dagegen staatliche Investitionsanreize bzw. Wirtschaftssonderzonen. Der Grund dafür: Die meisten Provinzen und autonomen Städte richten inzwischen eigene Ent-

wicklungszonen ein, die vergleichbar gute Investitionskonditionen anbieten.⁵⁶⁵ Ein ähnliches Untersuchungsergebnis wurde von *Thiess/Song/Bernstorf* in der Literatur dargestellt.⁵⁶⁶

Abb. 6-9: Standortfaktoren für 100%-Töchter



Für 100%-Töchtergesellschaften scheinen Infrastrukturen (mit Mittelwert 4,11), Marktnähe (mit Mittelwert 3,81) und Verfügbarkeiten bzw. Kosten von Arbeitskräften (Mittelwert von 3,38, vgl. Abb. 6-9) von höherer Bedeutung zu sein. Umgang mit den Behörden (Mittelwert 2,51) spielt hier eine relativ untergeordnete Rolle. In dieser Eintrittsphase hat das Unternehmen vermutlich „Guanxi“ bzw. spezifische Erfahrungen in China schon aufgebaut bzw. gesammelt.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass bei der Standortwahl in China insbesondere die Kundennähe (Standortfaktoren, die den Absatz betreffen⁵⁶⁷), die infrastrukturellen Voraussetzungen und die Personalressourcen (Standortfaktoren, die die Verfügbarkeit und die Kosten der zur Produktion notwendigen Faktoren betreffen) zu berücksichtigen sind.

⁵⁶⁵ Trotzdem sollte man hier die Konditionen unterschiedlicher Entwicklungszonen kennen und vergleichen.

⁵⁶⁶ Vgl. Thiess/Song/Bernstorf 1998, S. 11.

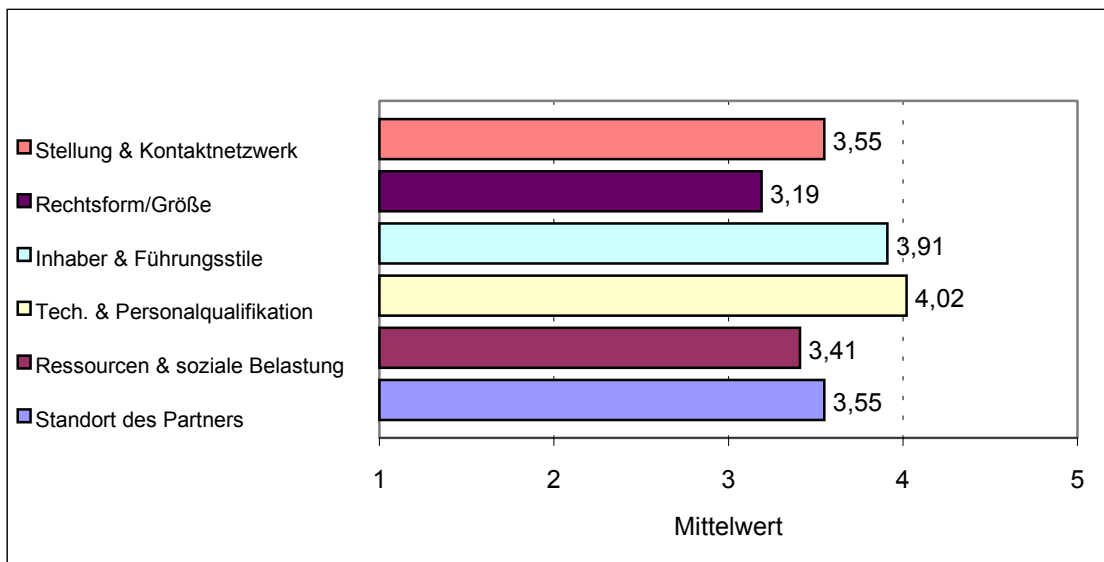
⁵⁶⁷ Vgl. Tesch 1980, S. 364f.

6.2.4 Kooperationsstrategien

6.2.4.1 Zur Partnerwahl in China

Wie in Kapitel 5 bereits erwähnt, basiert die Gründung eines erfolgreichen Joint Venture in China auf die drei kritische Faktoren, d.h. Produkt, Partner, und Plan/Strategie. Von größter Bedeutung ist die Ermittlung eines geeigneten Partners für die geplante Kooperation. Daher ist es von Interesse, welche Faktoren bei der Auswahl des Kooperationspartners beim Markteintritt in China von Bedeutung sind.

Abb. 6-10: Wichtige Einflussfaktoren der Partnerwahl



Wie in Tab. 6-10 eindeutig gezeigt wurde, dass Technologien und Personalqualifikation (Mittelwert 4,02) bzw. Inhaber und Führungsstile (mit Mittelwert 3,91) von den befragten Unternehmen als wichtigste Kriterien für die Wahl des Kooperationspartners angesehen wurden. Technologischer Stand der Produktionsanlagen und –verfahren und die Qualifikation sowohl des Managements – als auch des Produktionspersonals wurden als wesentliche Erfolgsfaktoren gesehen. Ist der chinesische Partner selbst lokal Marktführer mit relativ hohem Qualitätsniveau⁵⁶⁸, einer guten Reputation, liegen günstige Voraussetzungen für ein Joint Venture vor. Gut ausgebildetes Personal ist in China knapp. Dies trifft insbesondere auf die Automobil- und

⁵⁶⁸ Gut qualifiziertes Personal spielt eine wesentliche Rolle im Qualitätsmanagement und wird als eine der entscheidenden Einflussfaktoren vertraglicher Unsicherheiten angesehen, vgl. hierzu auch Kap. 6.3.

Chemiebranche wie auch auf den Maschinen- und Anlagenbau zu. Nach einer Untersuchung von *Roland Berger & Partner, HAFÖ und AHK/DIHT*⁵⁶⁹ hat jedes zweite Unternehmen Probleme bei der Suche nach qualifizierten Mitarbeitern.

Im Kapitel 2 wurde bereits auf die herausragende Bedeutung der Inhaberpersion in mittelständischen Unternehmen hingewiesen. Wie in Kapitel 3.3 dargestellt, hat sich die Eigentumsstruktur der chinesischen Unternehmen seit Jahrzehnten schnell verändert. Im Beitrag des Wirtschaftswachstums in China spielen Kollektivunternehmen und Privatunternehmen im Laufe des Transformationsprozesses immer wichtigere Rolle.

Mit einem relativ niedrigeren Wert (3,55) wird der Standort des Partnerunternehmens als Einflussfaktor auf die Partnerwahl bewertet. Ebenfalls von wichtiger Bedeutung (mit Mittelwert 3,55) sehen die deutschen Unternehmen die hierarchische Stellung und das informelle Kontaktnetzwerk des Partners. Die Stellung des chinesischen Partners innerhalb der lokalen Hierarchie spielt gerade bei Staatsunternehmen eine große Rolle für die Zuteilung von staatlichen Ressourcen, besonders von qualifizierten Arbeitskräften und Managementpersonal, knappen Baustoffen in der Aufbauphase, knappen Rohstoffen in der Betriebsphase und von Möglichkeiten der Engpassbeseitigung durch Improvisation. Aber mit der Entwicklung der Reformen haben viele Staatsunternehmen allmählich solche „traditionelle“ Vorteile verloren.

Die Finanzstärke des chinesischen Partners ist (Mittelwert 3,41) zur Bildung eines Joint Venture von Bedeutung. Die Prüfung der Finanzsituation bzw. des Kostenmanagements vom chinesischen Partner ist eine unerlässliche Maßnahme.

6.2.4.2 Motiv der Kooperation mit dem chinesischen Unternehmen

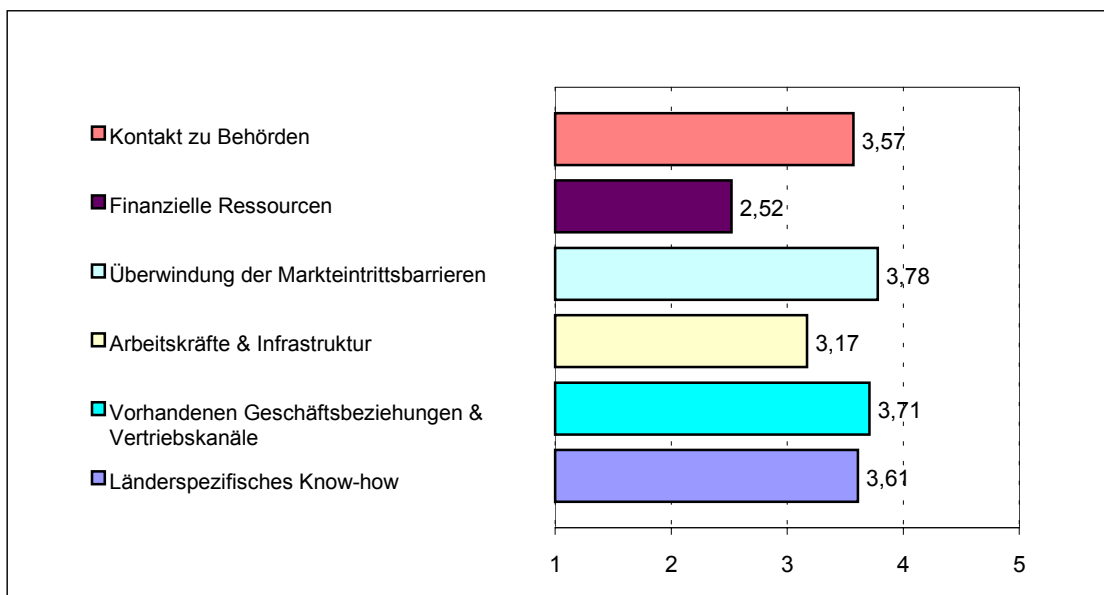
Nutzen der Kooperation wurden im Allgemeinen in Kapitel 5 dargestellt. Eine Kooperation ist im Allgemeinen dann vorteilhaft, wenn die erworbenen Unternehmensfähigkeiten und Ressourcen zu Wettbewerbsvorteile führen, die von einem Unternehmen allein nicht zu realisieren wären. Wie in Kapitel 4.2 erwähnt, ist es aus Sicht des Ressourcenansatzes für eine Kooperation entscheidend, ob durch die Kooperation

⁵⁶⁹ Vgl. Thiess/Song/Bernstorf 1998, S. 18.

beide Kooperationspartner komplementäre strategische Fähigkeiten bzw. Ressourcen erwerben können, welche mit anderen vorhandenen Fähigkeiten bzw. Ressourcen Unternehmenskernkompetenzen zusammen aufgebaut werden können.

Wie sehen aus den Augen der deutschen mittelgroßen Unternehmen die Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Standortvorteile des möglichen chinesischen Partners aus? Das Ergebnis der Untersuchung zeigt, dass die Überwindung der Markteintrittsbarrieren mit höchster Bedeutung bei der Kooperation mit chinesischen Unternehmen (Mittelwert 3,78, vgl. Abb. 6-11) von den befragten Unternehmen bewertet wird.

Abb. 6-11: Die Bedeutung der Nutzung der Ressourcen



Wie in Kapitel 3.2 und 5.5 erwähnt, zog die chinesische Regierung Kooperationsprojekten vor Mitte der 90er Jahre insbesondere am Anfang der wirtschaftlichen Reform vor. Unter einer solchen Situation konnte das markteintretende Unternehmen die Markteintrittsbarrieren durch Kooperation mit einem chinesischen Unternehmen insbesondere mit einem staatlichen Unternehmen, es wichtigere Stellung innerhalb der Verwaltungshierarchie und wichtigeres informelles Kontakt Netzwerk besitzt, besser umgehen und gleichzeitig die von der Regierung fördernde Präferenzpolitiken ausnutzen.

Nach Überwindung der Markteintrittsbarrieren haben vorhandene Geschäftsbeziehungen und Vertriebskanäle (mit Mittelwert 3,71, vgl. Abb. 6-11) sowie länderspezifisches Know-how (Mittelwert 3,61) auch relativ höhere Bedeutung für die Kooperation. Finanzielle Ressourcen des Kooperationspartners (mit Mittelwert 2,52) spielen hier aus Sicht befragter Unternehmen eine untergeordnete Rolle.

Nach dem Wiederbeitritt zur WTO im November 2001, gleichzeitig auch mit der Entwicklung der Wirtschaft sowie mit der Sammlung der Erfahrungen in chinesischen Außenwirtschaftsbereichen, wurden die von westlichen Unternehmen noch relativ hoch eingeschätzte Zölle und manche nicht-tarifäre Handelshemmnisse sukzessive abgebaut.

Im Laufe dieses Prozesses, insbesondere nach weitgehenden gesetzlichen Vereinfachungen im Jahre 1995 wurden 100%-Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen eine echte Alternative für ausländische Investoren. Diese Wholly Foreign Owned Enterprises (WFOE) sind inzwischen weit verbreitet und zunehmend die bevorzugte Rechtsform für operative Niederlassungen.⁵⁷⁰

Während für Joint Ventures in Industrieländern ein wechselseitiger Know-how-Transfer sowie die Realisierung von Synergieeffekten, Rationalisierungsmaßnahmen und Größenvorteilen im Vordergrund stehen, leistet der inländische Partner bei Gemeinschaftsunternehmen in Schwellen- oder Entwicklungsländern einen einseitigen Know-how-Transfer, um im Gegenzug von den Faktorkostenvorteilen und Marktpotentialen des Auslands zu profitieren.⁵⁷¹ In Berücksichtigung der Hauptaufgaben einer Repräsentanz kann man davon ausgehen, dass die oben dargestellten Standortvorteile bzw. vorhandene Ressourcen eines chinesischen Unternehmens, keine entscheidende Rolle für einen erfolgreichen Markteintritt eines deutschen Unternehmens spielen.

Solche Standortvorteile bzw. Ressourcen konnten normalerweise dem deutschen Unternehmen keine oder sehr wenige Kernkompetenzen bei der Kooperation anbieten. Ausgenommen wenn solche Standortvorteile bzw. Ressourcen in bestimmtem

⁵⁷⁰ Vgl. hierzu auch DG Bank 1999, S. 13.

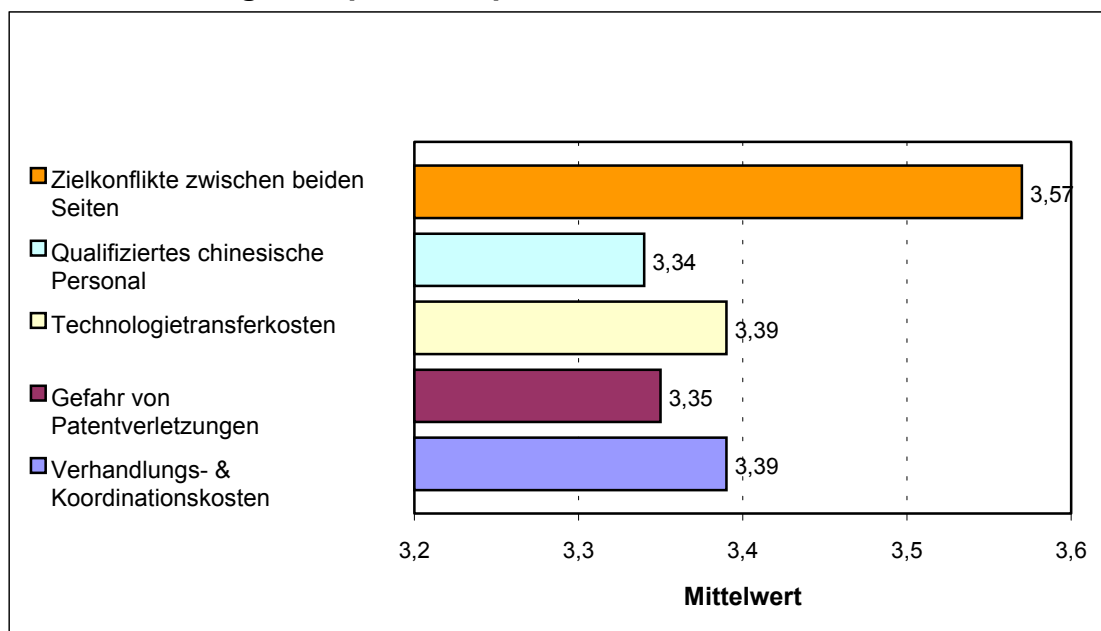
⁵⁷¹ In Anlehnung an Kulhavy 1989, S. 26, Hilger 2001, S. 42 und Walldorf 1990, S. 55f.

Zeitraum unersetzbar sind, so dass durch eine Repräsentanz oder eigene Tochtergesellschaft die benötigten Ressourcen nicht erworben werden konnten.

6.2.4.3 Wichtige Kooperationsprobleme mit chinesischen Partnern

Die wichtigen Kooperationsprobleme mit chinesischen Partnern werden in Abb. 6-12 dargestellt. Zielkonflikte zwischen beiden Seiten (mit Mittelwert 3,57) stehen an der Spitze. Nach einer von *Lubritz* durchgeführten Untersuchung über internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen wird das **Fit** bei der Wahl der Allianz-Partner „Strategie/Ziele“ mit einer relativ hohen Bedeutung gesehen.⁵⁷² Demnach werden Verhandlungs- und Koordinationskosten bzw. Technologietransferkosten jeweils mit Mittelwert 3,39 auch relativ hoch eingeschätzt.

Abb. 6-12: Wichtige Kooperationsprobleme mit chinesischen Partnern

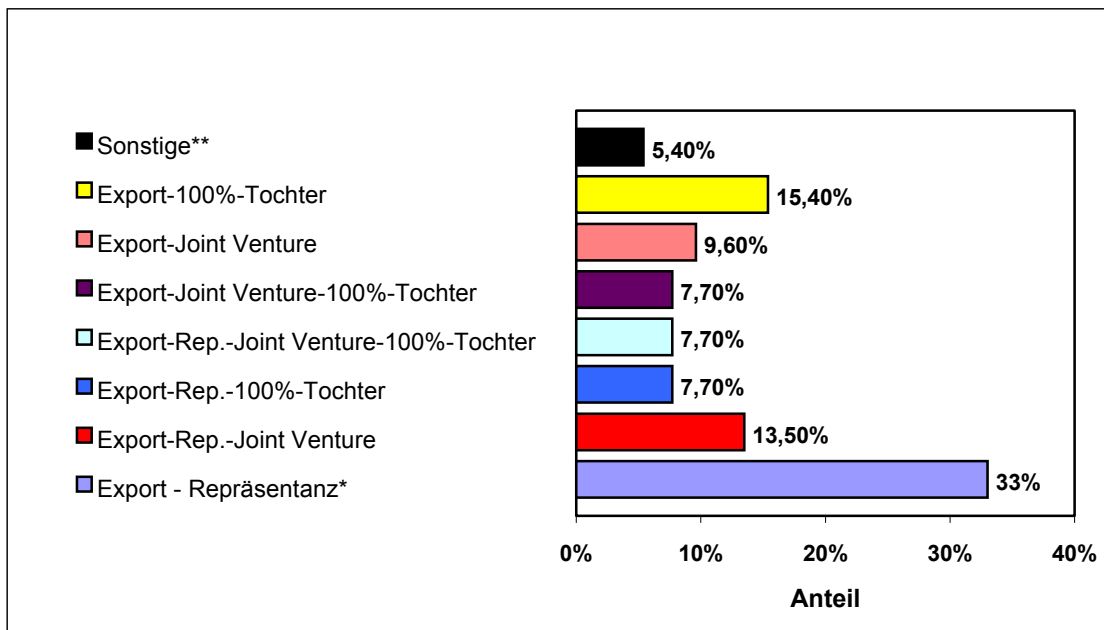


6.2.5 Marktengagementprozess und die Erfolgsbeurteilungen

In der Literatur gehen viele Autoren in der theoretischen Analyse davon aus, dass mittelständische Unternehmen auf Grund der begrenzten Unternehmensressourcen bzw. Auslandserfahrungen einem sukzessiven Markteintrittsprozess folgen sollten.⁵⁷³

⁵⁷² Vgl. Lubritz 1998, S. 258.

⁵⁷³ Vgl. hier auch Kap. 2 und Kap. 5.3.

Abb. 6-13: Pfade der Markteintrittsstrategien

*: davon sind 35,3% bereit, eine 100%-Tochtergesellschaft in China zu errichten; 52,9% haben noch keine Beabsichtigungen, in naher Zukunft die Marktengagementform zu ändern;

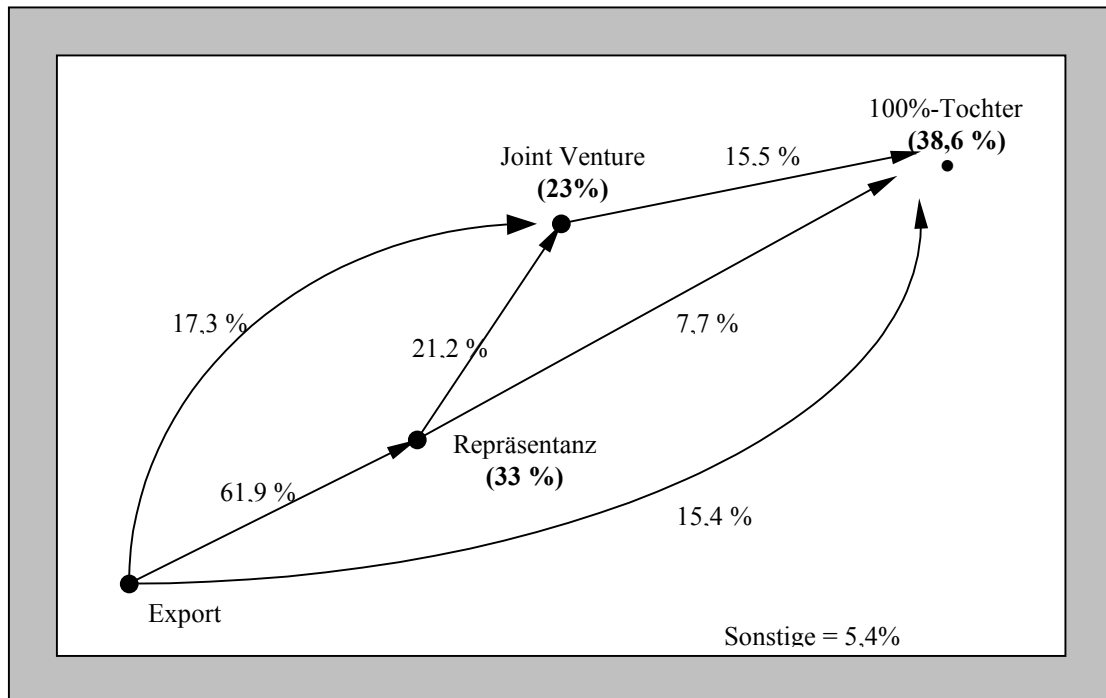
** : keine eindeutigen Angaben von den befragten Unternehmen, die mit 100%-Tochter in China tätig sind.

Wie in Abb. 6-13 gezeigt, sind 61,9% der antwortenden deutschen Unternehmen durch eine „Export – Repräsentanz“ Strategie⁵⁷⁴ im Zielland China vorgegangen. 15,4% der befragten Unternehmen (vgl. Abb. 6-13) sind auf „Export – 100%-Tochter“ Vorgehensweise nach China gegangen. Auf dem dritten Platz steht die „Export – Repräsentanz – Joint Venture“ Strategie. Die „Export – Joint Venture“ Strategie wurde hier von 9,6% befragten Unternehmen aufgenommen. Es ist zu beobachten, dass 35,3% der Unternehmen, die eine eigene Repräsentanz in China haben, bereit sind, eine 100%-Tochter in naher Zukunft in China zu begründen. Der Anteil solcher Unternehmen beträgt 11,5% der gesamten befragten Unternehmen. Unter dieser Berücksichtigung beträgt die „Export – Repräsentanz – 100%-Tochter“ Strategie 19,3% (7,7% plus 11,5%) auf zweiten Platz nach der „Export – Repräsentanz“ (mit 21,4%).

Eine veranschaulichende Zusammenfassung der Vorgehensweisen deutscher mittelgroßer Unternehmen beim Markteintritt in China ist in Abb. 6-14 dargestellt.

⁵⁷⁴ 33% (Export – Repräsentanz) plus 13,5% (Export – Rep.-Joint Venture) plus 7,7% (Export – Rep. – 100%-Tochter) plus 7,7% (Export – Rep. – Joint Venture – 100%-Tochter).

Abb. 6-14: Vorgehensweise beim Markteintritt in China



Da die Anteile der antwortenden Unternehmen in Rechtsformen von Repräsentanz, 100%-Tochter und Joint Venture unterschiedlich (jeweils 33%, 44% und 23% des Gesamt-Stichprobenvolumens) sind, bringen uns daher die oben dargestellte Zahlen nur begrenzte statistische Bedeutung. Tab. 6-5 zeigt uns, auf welche Vorgehensweise sind die Unternehmen jetzt in Rechtsformen von 100%-Tochter, Joint Venture und Repräsentanz in China vorgehen.

39,2% der Unternehmen, die zur Zeit in Rechtsform von 100%-Tochter in China tätig sind, haben in dem vergangenen Zeitraum die „Export – Repräsentanz“ Strategie („Export – Rep.-100%-Tochter“ 21,8% und „Export – Joint Venture – 100%-Tochter“ 17,4%, Tab. 6-5) durchgeführt. 30,4% der befragten Unternehmen, die eigene 100%-Tochter in China haben, haben direkt die „Export-100%-Tochter“-Strategie gewählt. 58,3% der Umfrageteilnehmer, die in Rechtsform von Joint Venture in China tätig sind, haben durch den Brückenkopf Repräsentanz ihre Markteintrittsstrategien ausgeführt. 35,3% der Umfrage teilgenommen Unternehmen mit eigener Repräsentanz in China (Tab. 6-5) sind bereit, eine 100%-Tochtergesellschaft in China zu errichten

und die andere haben noch keine Absicht, in naher Zukunft die Marktengagementform zu ändern.

Gleichwohl ist zu bemerken, dass 34,8% (17,4% plus 17,4%, Tab. 6-5) der 100%-Töchter sich vom Joint Venture zur 100%-Tochter entwickelt haben. Ein ähnliches Phänomen haben *Thiess/Song/Bernstorf*⁵⁷⁵ auch bei einer Untersuchung gefunden. Ihrer Meinung nach sind erfolgreiche Unternehmen in China tendenziell eigenständiger, und sofern die Investition nicht in einer der Branchen getätigt werden soll, die eine Beteiligung mit chinesischen Gesellschaften gesetzlich regeln, kann eine Tochtergesellschaft die bessere Wahl sein.

Tab. 6-5: Marktengagementprozesse und Erfolgsbeurteilungen

	Marktengagementprozesse	Anteil (%)	Erfolgsbeurteilung (Mittelwert)
100%-Tochter	Export - 100% - Tochter	30,4%	4,14
	Export - Joint Venture–100%-Tochter	17,4%	4,25
	Export - Rep. - 100%-Tochter	21,8%	4,60
	Export - Rep. - Joint Venture-100%-Tochter	17,4%	4,00
	Keine eindeutigen Angaben	13%	4,00
	Gesamt:	100%	4,22
Joint Venture	Export – Joint Venture	41,7%	3,67
	Export –Rep. – Joint Venture	58,3%	3,67
	Gesamt:	100%	3,67
Repräsentanz	Export – Rep. – 100%-Tochter	35,3%**	3,83
	Export – Rep.	64,7%	
	Gesamt:	100%	3,83

** 35,3% der Repräsentanzen haben vorgehabt, in naher Zukunft eigene 100%-Tochter zu errichten.

21,8% der befragten 100%-Töchter (Tab. 6-5), die den „Export – Rep. – 100%-Tochter“ Marktengagementprozesse in China aufgenommen haben, sind mit ihren Geschäftsaktivitäten sehr zufrieden (Erfolgsbeurteilung: 4,60). Die durchschnittliche Erfolgsbewertung von den Unternehmen, die mit chinesischen Partnern Joint Ven-

⁵⁷⁵ Vgl. Thiess/Song/Bernstorf 1998, S. 12.

tures aufgebaut haben, ist mit dem Mittelwert von 3,67 im Vergleich zu anderen Rechtsformen am niedrigsten. Die Erfolgsbeurteilung für eine Repräsentanz beträgt 3,83.

Zusammenfassend konnte sich folgendes feststellen lassen:

- Zur Minimierung und/oder Vermeidung der Transaktionskosten bzw. Investitionsrisiken sind die meisten deutschen mittelgroßen Industrieunternehmen durch ein sukzessives Vorgehen in den chinesischen Markt eingetreten.
- Mit Vorteilen von wenigem Kapitaltransfer, direktem Kontakt zu Kunden und niedrigen Marktaustrittsbarrieren ist die **Repräsentanz** beim Markteintritt in der VR China als „Brückenkopf“ im Zielmarkt von den deutschen Mittelgroßenunternehmen bevorzugt.
- Die **„Export–100%-Tochter“-Strategie** konnte auch ausgewählt werden, wenn das Marktvolumen und insbesondere das Marktwachstum sehr hoch eingeschätzt wurde und notwendige Auslandserfahrungen bzw. Zielmarktinformationen vom Unternehmen bereits gesammelt wurden.

6.3 Überprüfung der Untersuchungshypothesen

Im Kapitel 5.1 und 5.5 wurden die aus dem Erklärungsmodell abgeleiteten Bestimmungsfaktoren formuliert und deren zentrale Aussagen in forschungsleitende Untersuchungshypothesen transformiert. In folgenden sollen diese Hypothesen auf Basis der Ergebnisse der empirischen Untersuchung überprüft werden.

6.3.1 Überprüfung der Hypothese 1 und 2

Die Hypothese 1 ist zunächst durch eine Grundannahme unterlegt, nach der mittelgroßen Unternehmen beim Markteintritt in der VR China grundsätzlich größeres Marktengagement vorziehen, wenn Marktwachstum und Marktvolumen, hohe bzw. groß eingeschätzt werden. Diese Hypothese zielt somit auf die Frage ab, ob diese Marktfaktoren im Zielmarkt der VR China signifikanten Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsstrategien ausüben. Dabei wird vermutet, dass die Marktfaktoren positiven Zusammenhang mit der Intensität des Marktengagements haben.

Hypothese 1: Je größer das eingeschätzte Marktwachstum bzw. Marktpotential, desto eher höher das Marktengagement.

Im Rahmen einer Korrelationsanalyse soll daher eine Prüfung dieser Überlegungen erfolgen, ob die Intensität des Marktengagements mittelgroßer Unternehmen in China in Zusammenhang mit dem dortigen Marktwachstum bzw. Marktpotential in diesem Zielland steht.

Tab. 6-6: Korrelationsanalyse zur Überprüfung von Hypothese 1

		Markteintrittsform	Marktwachstum	Marktvolumen
Markteintrittsform	Korrelation nach Pearson	1	,688**	,538**
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,001
Marktwachstum	Korrelation nach Pearson	,688**	1	,499**
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,002
Marktvolumen	Korrelation nach Pearson	,538**	,499**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,001	,002	,

** · Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Im Fragebogen wird das von den befragten Unternehmen eingeschätzte Marktwachstum bzw. Marktpotential von sehr gering bis zu sehr groß (von 1 bis zu 5) ordinalskaliert. Die Markteintrittsstrategie (Export, Repräsentanz, Contractual Joint Venture, Equity Joint Venture und 100%-Tochter) wird je nach ihrer Engagementintensität auch von 1 bis zu 5 skaliert.

Eine Korrelationsanalyse (Tab. 6-6) zeigt hier eine hohe Signifikanz der Effekte auf: Die Korrelationskoeffizienten zwischen dem Marktengagement und Marktwachstum bzw. dem Marktvolumen sind 0,688 bzw. 0,538. Mit einer sehr hohen Signifikanz ($P = 0,00$ und $P = 0,01$)⁵⁷⁶ zeigt eine Korrelationsaufklärung nach Pearson, dass sowohl das eingeschätzte Marktwachstum als auch das eingeschätzte Marktvolumen mit der Markteintrittsform (Markteintrittsstrategie) korreliert ist.

⁵⁷⁶ Bezüglich der Korrelation zwischen der Markteintrittsform und dem Marktwachstum trifft mit $r = 0,688$ die Erwartung eines sehr hohen Korrelationskoeffizienten mit positivem Vorzeichen zu. Das Signifikanzniveau $P = 0,00$ gibt an, dass mit dieser Irrtumswahrscheinlichkeit die H_0 -Hypothese – es besteht kein Zusammenhang zwischen Markteintrittsform und Marktwachstum – abgelehnt und damit die H_1 -Hypothese – es besteht ein positiver Zusammenhang – angenommen werden kann.

Aber die partiellen Korrelationsanalysen (vgl. Abb. 6-15 und Abb. 6-16) zeigen, dass nur das eingeschätzte Marktwachstum mit dem Marktengagement korreliert ist. Hier zeigten sich keine signifikanten Einflüsse des Marktvolumens auf die Wahl der Markteintrittsstrategien.

Abb. 6-15: Partielle Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 1

```

--- PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS ---
Controlling for..  VOLUMEN

                FORM      WACHSTUM
FORM      1,0000      ,5739
          ( 0)      ( 33)
          P= ,      P= ,000

WACHSTUM  ,5739      1,0000
          ( 33)      ( 0)
          P= ,000      P= ,

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)
" , " is printed if a coefficient cannot be computed

```

Abb. 6-16: Partielle Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 1

```

--- PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS ---
Controlling for..  WACHSTUM

                FORM      VOLUMEN
FORM      1,0000      ,3104
          ( 0)      ( 33)
          P= ,      P= ,070

VOLUMEN  ,3104      1,0000
          ( 33)      ( 0)
          P= ,070      P= ,

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)
" , " is printed if a coefficient cannot be computed

```

Das stimmt mit dem Erhebungsergebnis in Kapitel 6.2.1.1 überein. Unter den Investitionsmotiven nimmt das Ziel der Erschließung des chinesischen Binnenmarktes eine hervorgehobene Stellung ein. Die Unternehmen lassen sich bei ihren Investitionsentscheidungen dabei weniger von dem aktuellen Marktvolumen, sondern vielmehr von den mittel- und langfristiger Absatzsicherung des chinesischen Inlandsmarktes und

der Sicherung der Marktposition im asiatischen Raum leiten.⁵⁷⁷ Daraus kann hier gefolgert werden, dass das Marktwachstum in China signifikant stärkeren Einfluss auf das Marktengagement hat.

Zu betonen ist, dass es andere Einflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien gibt. Zur Bestimmung der Rolle von den Einflussfaktoren bei der Wahl des Marktengagements müssen die Faktoren Marktwachstum und Marktvolumen mit anderen Einflussfaktoren zusammen überprüft werden.

Hypothese 2: Je mehr internationale Erfahrungen und ziellandspezifisches Know-how vorhanden ist, desto größer ist das Marktengagement.

Mit der Hypothese 2 soll der Zusammenhang zwischen den internationalen Erfahrungen und der Intensität des Marktengagements analysiert werden. Bei der Operationalisierung des Intensitätsbegriffs der internationalen Erfahrungen sollten quantitative bzw. numerische Messgrößen benutzt werden. Bei der Umfrage wurden folgende Kriterien im Fragbogen (vgl. Anhang) überprüft:

- 1) Anzahl der Länder (AEL), in die das befragte Unternehmen vor dem Eintritt in China seiner Produkte schon (mit Vertriebsgesellschaft und/oder ohne Vertriebsgesellschaft) eingeführt hat,
- 2) Anzahl der Jahre seit der ersten Einführung des Produkts in diesen Zielländern mit Vertriebsgesellschaft (JMV) und ohne Vertriebsgesellschaft (OV),
- 3) Anzahl der Länder (APL), in den das Unternehmen vor dem Eintritt in China das Produkt schon produziert hat,
- 4) Anzahl der Jahre (JPA) seit der ersten Herstellung des Produkts in diesen Zielländern und
- 5) Höhe der Auslandsgeschäftsanteil des Jahresumsatzes (AAU).

Eine Korrelationsanalyse nach Spearman-Rho (siehe Tab. 6-7) zeigt, dass die Anzahl der Länder mit und/oder ohne Vertriebsgesellschaft (AEL), die Anzahl der Jahre seit erster Einführung des Produkts mit Vertriebsgesellschaft in das Zielland (JMV), die Anzahl der Jahre seit erster Einführung des Produkts ohne Vertriebsgesellschaft

⁵⁷⁷ Hierzu vgl. auch Trommsdorff/Wilpert 1994, S. 66, DG Bank, 1999, S. 5 und Thiess/Song/Bernstorf 1998, S. 8.

(OV) und der Auslandsgeschäftsanteil des Jahresumsatzes (AAU) keinen wesentlichen Einfluss auf die Intensität des Marktengagements (Form) haben.

Aufgrund der hochsignifikanten Korrelationskoeffizienten von $r_{s1} = 0,544$ bzw. $r_{s2} = 0,461$ (nach Spearman) ist davon auszugehen, dass die Anzahl der Länder (APL), in der das Unternehmen vor dem Markteintritt in China die Produktionserfahrungen schon gesammelt hat, und die entsprechenden Produktionsjahre (JPA) positiven Zusammenhang mit der Intensität des Marktengagements (Form) haben.

Tab. 6-7: Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 2

		Spearman-Rho Korrelationen							
		Form	JMV	OV	JPA	APL	AEL	AAU	IZL
Form	Korrelationskoeffizient	1,000	,021	-,035	,544**	,461**	,099	-,006	,109
	Sig. (2-seitig)	,	,904	,840	,001	,005	,566	,974	,527
JMV	Korrelationskoeffizient	,021	1,000	,415*	,406*	,182	,375*	,501**	-,364*
	Sig. (2-seitig)	,904	,	,012	,014	,288	,024	,002	,029
OV	Korrelationskoeffizient	-,035	,415*	1,000	,225	-,035	,546**	,203	-,182
	Sig. (2-seitig)	,840	,012	,	,186	,841	,001	,236	,289
JPA	Korrelationskoeffizient	,544**	,406*	,225	1,000	,746**	,371*	,087	-,306
	Sig. (2-seitig)	,001	,014	,186	,	,000	,026	,614	,069
APL	Korrelationskoeffizient	,461**	,182	-,035	,746**	1,000	,170	-,028	-,140
	Sig. (2-seitig)	,005	,288	,841	,000	,	,321	,869	,414
AEL	Korrelationskoeffizient	,099	,375*	,546**	,371*	,170	1,000	,389*	-,088
	Sig. (2-seitig)	,566	,024	,001	,026	,321	,	,019	,609
AAU	Korrelationskoeffizient	-,006	,501**	,203	,087	-,028	,389*	1,000	,037
	Sig. (2-seitig)	,974	,002	,236	,614	,869	,019	,	,829
IZL	Korrelationskoeffizient	,109	-,364*	-,182	-,306	-,140	-,088	,037	1,000
	Sig. (2-seitig)	,527	,029	,289	,069	,414	,609	,829	,

** . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).
 * . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig).

Da die Anzahl der Auslandsproduktionsjahre (JPA) und die Anzahl von entsprechenden Zielländern (APL) die Auslandserfahrungen des Unternehmens widerspiegeln, kann es festgehalten werden, dass der Faktor Auslandserfahrungen signifikante positive Korrelation mit der Intensität des Marktengagements hat.

Wie oben dargestellt, sind das Marktwachstum und Marktvolumen (Marktfaktoren) bzw. Anzahl der Jahre der Produktion im Ausland und Anzahl ausländischer Produktionsstätten (internationale Erfahrungen) separat mit der Intensität des Marktengagements korreliert. Zur Überprüfung der zusammengefassten Einflüsse der vier Faktoren auf das Marktengagement und zur Festlegung der Schlüsseleinflussfaktoren wurde eine lineare Regressionsanalyse (mit unabhängigen Variablen Marktwachs-

tum, Marktvolumen, Anzahl der Produktionsländer und Jahren der Produktion im Ausland und abhängiger Variable: Markteintrittsform) durchgeführt (Tab.6-8).

Der hochsignifikante multiple Korrelationskoeffizient ($r = 0,754$) zwischen den vier untersuchten Einflussfaktoren und der Markteintrittsform sowie das Signifikanzniveau ($P = 0,00$)⁵⁷⁸ im Regressionsmodell geben an, dass die Marktfaktoren und die Erfahrungsfaktoren mit der abhängigen Variable Markteintrittsform linear korreliert sind (vgl. Tab. 6-8). Mit „R-Quadrat“ (= 0,569) kann davon ausgegangen werden, dass ca. 56,9% der Variation von Markteintrittsform durch die Variation von den zu erklärenden Variablen (Einflussfaktoren) mit dem Regressionsmodell grundsätzlich erklärt werden können.⁵⁷⁹

Tab. 6-8: Lineare Regression zur Überprüfung Hypothese 1 und 2

Modellzusammenfassung				
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,754	,569	,513	,86854

ANOVA ^b						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	30,837	4	7,709	10,220	,000 ^a
	Residuen	23,385	31	,754		
	Gesamt	54,222	35			

a. Einflussvariablen : (Konstante), Anzahl der Produktionsausländern, Marktvolumen, Marktwachstum, Jahren der Produktion in Ausländern

b. Abhängige Variable: Markteintrittsform

Im Tab. 6-9 werden die Regressionskoeffizienten im Modell dargestellt. Es zeigt sich, dass der empirische T-Wert⁵⁸⁰ für das Marktwachstum ($T = 4,092$) die anderen Einflussfaktoren bei weitem übersteigt. Damit wird sichtbar, dass das Marktwachstum als bedeutsamste Variable den weitaus größten Erklärungsbeitrag im Regressionsmodell liefert, d.h. im Vergleich zu anderen drei Einflussfaktoren (Marktvolumen, Jah-

⁵⁷⁸ Hier bei der einfaktoriellem Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführter F-Test prüft allgemein, ob mehrere Erklärungsvariablen gemeinsam einen regressionsanalytischen Erklärungsbeitrag leisten.

⁵⁷⁹ Mit „R-Quadrat“ wird das Bestimmtheitsmaß R^2 angegeben.

⁵⁸⁰ In der Spalte „T“ sind der empirische T-Werte als Quotient aus den Werten in Spalte „B“ und „Standardfehler“ aufgeführt.

re der Produktion im Ausland und Anzahl ausländischer Produktionsstätten) hat das eingeschätzte Marktwachstum in China eindeutig größeren Einfluss auf die Wahl der Intensität des Marktengagements. Von Bedeutung ($T = 1,642$) ist auch die Jahre der Produktion im Ausland und Marktvolumen ($T = 1,053$) und Anzahl ausländischer Produktionsstätten (mit absolutem T-Wert von 1,039) spielen demnach bei der Wahl der Markteintrittsstrategien eine untergeordnete Rolle.

Tab. 6-9: Regressionskoeffizienten zur Festlegung der Schlüsseinflussfaktoren des Marktengagements

Koeffizienten ^a						
Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
		B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-1,799	1,027		-1,751	,090
	Marktwachstum	,995	,243	,599	4,092	,000
	Marktvolumen	,350	,333	,156	1,053	,301
	Jahren der Produktion in Ausländern	2,244E-02	,014	,408	1,642	,111
	Anzahl der Produktionsausländern	-4,76E-02	,046	-,257	-1,039	,307

^a Abhängige Variable: Markteintrittsform

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Marktwachstum und internationale Erfahrungen positive mit dem Marktengagement korrelieren. Die Unternehmen lassen sich bei ihren Investitionsentscheidungen dabei weniger von dem aktuellen Marktpotential (Marktvolumen, $T = 1,053$), sondern vielmehr von den mittel- und langfristigen Absatzchancen leiten. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass man mit den Marktfaktoren und den Erfahrungsfaktoren nur teilweise ($R^2 = 0,569$) die Variation von der Markteintrittsform erklären kann. Andere variablere Schlüsseinflussfaktoren, wie z. B. Produkttechnologie und Verfahrenstechnologie (vgl. hier Kapitel 5.6), sind auch bei der Wahl der Markteintrittsstrategien zu berücksichtigen.

6.3.2 Überprüfung der Hypothese 3 und Hypothese 4

Hypothese 3 und 4 beziehen sich auf die Einflüsse der transaktionsspezifischen Faktoren auf die Wahl der Markteintrittsstrategien (Koordinationsformen). Wie in Kapitel

4.4 erwähnt, sind Produkt- und Prozessinnovationen die Ergebnisse spezifischer Investitionen in die produktspezifischen technologischen Fähigkeiten eines Unternehmens. Solche Fähigkeiten leisten einen wichtigen Beitrag zum Aufbau der Kernkompetenz eines Unternehmens. Der hohe Spezifitätscharakter ergibt sich im Fall einer technologischen Innovation auch aus ihrer Erstmaligkeit.⁵⁸¹ Je höher der Innovationsgrad bzw. die Innovationsinvestitionen, desto höher die strategische Bedeutung der Produkt- bzw. Prozesstechnologien für das Unternehmen.

Hypothese 3: Mit zunehmender Innovations- bzw. Komplexitätsgrad der Produkt- bzw. Prozesstechnologien zieht das markteintretende Unternehmen eher hierarchische Koordinationsformen vor.

Hierarchische Koordinationsformen der Transaktion implizieren Koordinationsformen mit höherer Kontrollierbarkeit.⁵⁸² Mit der Hypothese 3 soll daher überprüft werden, ob beim Markteintritt in China zwischen Innovationsgrad bzw. Komplexitätsgrad der Technologien bzw. Verfahrenstechnologien der eingeführten Produkte ein Zusammenhang mit der Koordinationsform besteht. Im Fragebogen sind der Innovationsgrad, der Komplexitätsgrad und die Kontrollierbarkeit von 1 (sehr niedrig) bis 5 (sehr hoch) ordinalskaliert.

Hypothese 4: Mit höheren vertraglichen Unsicherheiten (Verhaltensunsicherheiten), zieht das eintretende Unternehmen die Markteintrittsstrategien vor, die eine höhere Kontrollfähigkeit erlauben.

Die Hypothese 4 ist zunächst durch eine Grundannahme unterlegt, nach der die deutschen mittelgroßen Industrieunternehmen beim Markteintritt insbesondere bei der Kooperation in China grundsätzlich nach einer Vermeidung hoher Transaktionskosten bzw. Transaktionsrisiken streben. Sie stellt auf den Zusammenhängen zwischen den vertraglichen Risiken und der Kontrollierbarkeit der in China durchgeführten Markteintrittsstrategie ab.

⁵⁸¹ Vgl. Anderson/Weitz 1986, S. 9 und Schneider 1988, S. 226ff.

⁵⁸² „Control and integration are closely related, since integration gives a firm legitimate authority to direct operations“, vgl. Anderson/Gatignon 1986, S. 7.

Mit der Kontrollierbarkeit werden die Fähigkeiten des Einflusses auf die Systeme, Durchführungen und Entscheidungen bezeichnet. Kontrolle hat kritischen Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten des markteintretenden ausländischen Unternehmens. Unterschiedliche Organisationsformen bieten verschiedene Möglichkeiten der Kontrollausübung.⁵⁸³ Ohne oder mit weniger Kontrolle wird es für ein Unternehmen schwieriger, Aktivitäten zu koordinieren, Strategien durchzuführen, Dispute zu lösen, die gleichbleibend entstehen können, wenn beide Vertragspartner nach Maximierung ihres Eigeninteresses streben.⁵⁸⁴ Weiter kann sich ein Unternehmen mit Hilfe der Kontrolle größeren Anteil von Gewinn sichern. Bei Joint Venture haben Unternehmen Nachteile (im Vergleich zu 100%-Tochter) bezüglich Kontrolle und Integration in die Strategien der Mutterhäuser.⁵⁸⁵ Zusammengefasst ist zu sagen, dass Kontrollierbarkeit beim internationalen Markteintritt ein wesentliches Instrument zum Erhalten des höheren Gewinns darstellt.

In der Literatur werden die uneingeschränkte Kontrolle und damit die Bannung der Gefahr eines Interessenkonflikts zwischen Partnern und die Umgehung von Importbeschränkungen als die Gründe für Direktinvestitionen bezeichnet.⁵⁸⁶ „Charakteristisch für ein Auslandsengagement mit eigenen Tochtergesellschaften ist die vollständige Entscheidungsfreiheit der Zentrale bezüglich der gesamten Unternehmenspolitik.“⁵⁸⁷

Die höhere Kontrollierbarkeit bedeutet andererseits aber auch höhere Kosten. Zur Steuerung der unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren und der Geschäftsaktivitäten wird der Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen relativ höher. Die Annahme von Kontrolle führt häufig zu relativ höheren Investitionsrisiken. Die Markteintrittsstrategien, die durch hohe Kontrollierbarkeit geprägt sind, wie z. B.

⁵⁸³ Vgl. Williamson 1991, S. 20f.

⁵⁸⁴ Zur Kontrolle bei der Internationalisierung vgl. hier auch Davidson 1982, S. 56f. und Anderson /Gatignon 1986, S. 3f. Eine von Peters (1987, S. 147) durchgeführte Umfrage über die Vor- und Nachteile des Technologietransfers gegenüber 100%-Tochter und Joint Venture mit Kapitalbeteiligungen zeigt, dass die Notwendigkeit, vertragliche Abmachungen durchzusetzen und zu kontrollieren, in den Augen der deutschen Technologiegeber mit einem Bedeutungsfaktor von 9,0 den wichtigsten Nachteil des Technologietransfers darstellt.

⁵⁸⁵ Vgl. Chowdhury 1992, S. 127, S. 130 und Herzig/Watrin/Ruppert 1997, S. 764ff.

⁵⁸⁶ Vgl. Jahrreiß 1984, S. 25 und Freericks 1998, S. 136.

⁵⁸⁷ Vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 129.

100%-Tochter und Joint Venture mit klaren Mehrheitsbeteiligungen (Beteiligung > 75 Prozent), könnten Gewinn und Investitionsrisiken erhöhen bzw. vermehren, verringern bzw. vermeiden aber auch vertragliche Risiken. Ist ein Unternehmen im Besitz einer Auslandstochtergesellschaft, so verfügt es in der Regel über eine bessere Entscheidungskontrolle und kann die Koordination autonom und autoritär im Sinne der Zielsetzung der Zentrale durchführen. Es kann seine Interessen besser durchsetzen und Verteilungskonflikte und Betrugspotentiale minimieren.

Die Markteintrittsstrategien mit wenigen Kontrollrechten (z. B. Lizenzvergaben und andere vertragliche Kooperationen) sind zwar mit relativ geringen Investitionsrisiken behauptet, bergen aber auch Gewinnrisiken aufgrund vertraglicher Unsicherheiten und mangelnder Kontrolle über unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren und Geschäftsaktivitäten.

Tab. 6-10: Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 3 und 4

Korrelationen nach Spearman-Rho							
		Kontrollierbarkeit	Innovationsgrad	Komplexitätsgrad	Verhandlungs- & Koordinationskosten	Patentverletzungen	Qualifikation des Personals
Kontrollierbarkeit	Korrelationskoeffizient	1,000	,720**	,506**	,578**	,701**	,288
	Sig.	,	,000	,010	,002	,000	,163
Innovationsgrad	Korrelationskoeffizient	,720**	1,000	,632**	,242	,388	,096
	Sig.	,000	,	,001	,244	,055	,649
Komplexitätsgrad	Korrelationskoeffizient	,506**	,632**	1,000	,359	,230	,260
	Sig.	,010	,001	,	,078	,268	,210
Verhandlungs- & Koordinationskosten	Korrelationskoeffizient	,578**	,242	,359	1,000	,643**	,230
	Sig.	,002	,244	,078	,	,001	,269
Patentverletzungen	Korrelationskoeffizient	,701**	,388	,230	,643**	1,000	,247
	Sig.	,000	,055	,268	,001	,	,233
Qualifikation des Personals	Korrelationskoeffizient	,288	,096	,260	,230	,247	1,000
	Sig.	,163	,649	,210	,269	,233	,

** . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Die nichtparametrischen Korrelationen (Tab. 6-10) nach Spearman-Rho zeigen, dass **Innovationsgrad**, **Komplexitätsgrad**, **Verhandlungs- bzw. Koordinationskosten** und **Gefahr der Patentverletzungen** separat mit der Kontrollierbarkeit positiv korreliert sind. Die eindeutigen hochsignifikanten Korrelationskoeffizienten von $r_1 = 0,720$

bzw. $r_2 = 0,701$ weisen positive Zusammenhänge zwischen Innovationsgrad und Kontrollierbarkeit bzw. Gefahr der Patentverletzungen und Kontrollierbarkeit aus.

Tab. 6-11: Lineare Regressionsanalyse mit einfaktorieller Varianzanalyse (ANOVA) zur Überprüfung der Hypothese 3 und 4

Modellzusammenfassung						
Modell		R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	
1		,868	,753	,688	,43658	

ANOVA ^a						
Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1	Regression	11,019	5	2,204	11,562	,000 ^a
	Residuen	3,621	19	,191		
	Gesamt	14,640	24			

a. Einflußvariablen : (Konstante), Qualifikation des Personals, Innovationsgrad, Verhandlungs- & Koordinationskosten, Komplexitätsgrad, Patentverletzungen
b. Abhängige Variable: Kontrollierbarkeit

Bei der Operationalisierung werden die vertraglichen Risiken bzw. Unsicherheiten durch drei Variablen, nämlich Verhandlungs- bzw. Koordinationskosten (Kosten), Gefahr der Patentverletzungen (Patent) und Qualifikation des Personals vom Kooperationspartner (Personal)⁵⁸⁸ repräsentiert. Da man mit der Korrelationsanalyse nur den Zusammenhang zwischen zwei Variablen überprüfen kann, ist es notwendig, eine lineare Regressionsanalyse mit der Kontrollierbarkeit als abhängige Variable durchzuführen.

Wie in Tab. 6-11 deutlich wird, können über 75% ($R^2 = 0,753$) der Variation von Kontrollierbarkeit durch die Variation 1) Innovationsgrad, 2) Komplexitätsgrad, 3) Verhandlungs- bzw. Koordinationskosten, 4) Gefahr der Patentverletzungen und 5) Qualifikation des Personals erklärt werden. Der hochsignifikante multiple Korrelationskoeffizient ($r = 0,868$, Signifikanz $P = 0,000$) nach der einfaktoriellen Varianzana-

⁵⁸⁸ Das unqualifizierte Personal konnte als eine der Hauptgründe der Schädigung der Qualität des eingeführten Produkts beachtet werden.

lyse zeigt, dass die Kontrollierbarkeit als die abhängige Variable mit den fünf Erklärungsvariablen eindeutig korreliert ist.

Tab. 6-12: Regressionskoeffizienten zur Untersuchung der Schlüsseinflussfaktoren auf die Kontrollierbarkeit der Koordinationsform

Koeffizienten ^a					
	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
	B	Standardfehler	Beta		
(Konstante)	-9,88E-02	,608		-,162	,873
Innovationsgrad	,579	,168	,545	3,451	,003
Komplexitätsgrad	-3,60E-03	,134	-,004	-,027	,979
Verhandlungs- & Koordinationskosten	,112	,117	,161	,959	,350
Patentverletzungen	,281	,134	,349	2,095	,050
Qualifikation des Personals	,120	,115	,126	1,045	,309

a. Abhängige Variable: Kontrollierbarkeit

Tab. 6-12 zeigt welche Rolle die unabhängigen Variablen in der Regressionsgleichung spielen. Bei der Bestimmung der Kontrollierbarkeit der Koordinationsform beim Markteintritt in China sind der Innovationsgrad (mit T = 3,451) und die Gefahr der Patentverletzungen (mit T = 2,095) die wichtigsten Einflussfaktoren. Danach kommen die Qualifikation des Personals (mit T = 1,045), die zur Beeinträchtigung der Qualität des eingeführten Produkts zuführen konnte, und Verhandlungs- und Koordinationskosten mit T-Wert = 0,959. Dahingegen ist der Komplexitätsgrad der Produkts- bzw. Verfahrenstechnologien (T = 0,027) von eher nachrangiger Bedeutung.

Zusammenfassend können die Hypothesen 3 und 4 bezüglich des Markteintritts in China somit grundsätzlich bestätigt werden. Der Innovationsgrad der Produkts- bzw. Verfahrenstechnologien kann als eine der kritischen quantitativen Messgrößen für die technologischen Merkmale der Spezifität (vgl. hier Kapitel 4.5) bezeichnet werden. Verhandlungs- und Koordinationskosten, Gefahr der Patentverletzungen und Qualifikation des Personals stellen grundsätzlich die vertraglichen Unsicherheiten der Transaktionen dar. Daher kann davon ausgegangen werden, dass durch transaktionskostentheoretisch orientierte Überlegungen wesentliche Argumente zur Erklärung

der Wahl der Koordinationsform beim Markteintritt in China gewonnen werden konnten.

Im Zusammenhang mit der Hypothese 1 und 2 konnte folgendes festgestellt werden:

- Entfallen externe Kooperationsvorteile hinsichtlich der höher eingeschätzten vertraglichen Risiken mit den potentiellen Partnern, wird der Markt entweder durch Einrichtung der eigenen Tochtergesellschaft oder durch Export bedient;
- Entfallen zusätzlich die Standortvorteile (insbesondere das hohe erwartete Marktwachstum und Marktvolumen), wird tendenziell auf Export zurückgegriffen.

6.3.3 Zur Überprüfung der Hypothese 5, Hypothese 6a und 6b

Mit der Hypothese 5 wird auf die Bedeutung der „Guanxi“ (Persönliche bzw. gesellschaftliche Beziehungen) mit den Chinesen für einen erfolgreichen Markteintritt in China abgestellt.

Hypothese 5: Die Chinageschäfte sind um so erfolgreicher, je stärker ein ausländisches Unternehmen "Guanxi" mit den Chinesen entwickeln kann.

Dabei wird vermutet, dass die Chinageschäfte erfolgreicher durchzuführen sind, wenn das ausländische Unternehmen stärkere „Guanxi“ mit den Chinesen etablieren kann. Aber eine Korrelationsanalyse (Tab. 6-13) zeigt, dass „Guanxi“ mit dem Erfolg eines deutschen Unternehmens in China keinen signifikanten Zusammenhang hat. Daher kann festgehalten werden, dass „Guanxi“ nicht als ein isolierter Erfolgsfaktor des erfolgreichen Chinageschäfts ausländischer Unternehmen bezeichnet werden kann. Es ist sichtbar, dass es außer dem weichen Erfolgsfaktor „Guanxi“ auch viele anderen wichtigen Erfolgsfaktoren wie z. B. Produktqualität, guter Kunden-Service, Kostenvorteile usw. für einen erfolgreichen internationalen Markteintritt gibt.⁵⁸⁹

Aber fast 88% der befragten mittelgroßen Unternehmen messen „Guanxi“ eine hohe oder sehr hohe Bedeutung bei (mit Beurteilungswert = 5 beträgt 48,7% und Beurtei-

⁵⁸⁹ Hilger hat in ihrer Dissertation Erfolgsfaktoren für alternative Internationalisierungsstrategien in der VR China je nach unternehmensintern bedingten Faktoren und unternehmensextern ausgerichteten Faktoren allgemein analysiert, vgl. Hilger 2001.

lungswert = 4 von 38,5%, vgl. Tab. 6-14). Als „sehr unwichtig“ (Beurteilungswert = 1) wurde „Guanxi“ von keinem der befragten Unternehmen eingestuft.

Tab. 6-13: Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 5

Nichtparametrische Korrelationen nach spearman-Rho			
		Erfolgsbeurteilung	Beurteilung (guanxi)
Erfolgsbeurteilung	Korrelationskoeffizient	1,000	,129
	Sig. (2-seitig)	,	,435
	N	51	51
Beurteilung(guanxi)	Korrelationskoeffizient	,129	1,000
	Sig. (2-seitig)	,435	,
	N	51	51

Tab. 6-14: Beurteilung der „Guanxi“ von den befragten Unternehmen

Beurteilung(guanxi) (1 = sehr unwichtig, 5 = sehr wichtig)

		Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	2,00	5,1	5,1	5,1
	3,00	7,7	7,7	12,8
	4,00	38,5	38,5	51,3
	5,00	48,7	48,7	100,0
Gesamt (n = 51)		100,0	100,0	

Tab. 6-15: Beurteilung von Erfolg und „Guanxi“ nach der Eintrittsform

Eintrittsform		Erfolgsbeurteilung	Beurteilung(guanxi)
Repräsentanz	Mittelwert	3,833	4,076
	Standardabweichung	,4385	1,0377
Joint Venture	Mittelwert	3,666	4,500
	Standardabweichung	,8165	,5477
100%-Tochter	Mittelwert	4,217	4,294
	Standardabweichung	,4850	,7717
Insgesamt	Mittelwert	3,961	4,307
	N	51	51
	Standardabweichung	,6405	,8320

Wie in Tab. 6-15 gezeigt wurde, legen die meisten Unternehmen großen Wert (mit Mittelwert der Beurteilung von „Guanxi“ 4,3077)⁵⁹⁰ auf die „Guanxi“ in der chinesischen Geschäftswelt. Zu beobachten ist, dass viele der befragten Unternehmen, die den Erfolg ihrer Markteintritte in China insgesamt als mittelmäßig beurteilt haben, den weichen Erfolgsfaktor „Guanxi“ (persönliche bzw. gesellschaftliche Beziehungen) mit den Chinesen auch für „sehr wichtig“ halten. Folgende Erkenntnisse lassen sich daraus ableiten:

- Die Unternehmen, die ihre geschäftlichen Ziele in China bisher nicht gut erreicht haben, werden sich aber mit den negativen Erfahrungen im Lauf der Zeit der wichtigen Bedeutung von „Guanxi“ in der Chinageschäftswelt bewusst.
- Wie in Kapitel 3-5 erwähnt, sind gute „Guanxi“ Beziehungen zwar häufig eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung⁵⁹¹ für den Erfolg wirtschaftlicher Transaktionen in China.

Somit konnte die Hypothese 5 – wenn auch mit Einschränkungen – bestätigt werden.

Hypothese 6a: Hinsichtlich ihrer beschränkten Ressourcenausstattungen haben kleinere Unternehmen einen hohen Kooperationsbedarf beim internationalen Markteintritt.

Die Unternehmensgröße gibt Auskunft über die verfügbaren Fähigkeiten und Ressourcen.⁵⁹² Gemäß Hypothese 6a ist vermuten, dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Präferenz einer kooperativen Markteintrittsstrategie existiert. Die Unternehmensgröße wird gemessen als gesamter Umsatz des Unternehmens bzw. die Beschäftigtenzahl im Unternehmen.

Die Korrelationsanalysen (Tab. 6-16 und Tab. 6-17) zeigen, dass die vermutete, positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und dem Kooperationsbedarf durch die Daten nicht unterstützt wird.

⁵⁹⁰ Die Beurteilung von „Guanxi“ wird von 1 (= sehr unwichtig) bis 5 (= sehr wichtig) ordinalskaliert.

⁵⁹¹ Das statistische Ergebnis (Tab. 6-14), d.h. die Beurteilung von Erfolg mit Mittelwert 3,894 und von „Guanxi“ mit Mittelwert 4,3077, konnte es implizieren, dass gute „Guanxi“ häufig die notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Markteintritt in China ist.

⁵⁹² Vgl. Weiss 1996, S. 74ff.

Tab. 6-16: Korrelationsanalyse zur Überprüfung der Hypothese 6a**Korrelationen**

		Jahresumsatz	Mitarbeiter	Kooperatio nsbedarf
Jahresumsatz	Korrelation nach Pearson	1	,910**	,076
	Signifikanz (2-seitig)	,	,000	,690
Mitarbeiter	Korrelation nach Pearson	,910**	1	-,059
	Signifikanz (2-seitig)	,000	,	,757
Kooperationsbedarf	Korrelation nach Pearson	,076	-,059	1
	Signifikanz (2-seitig)	,690	,757	,

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Tab. 6-17: Korrelationen nach Spearman zur Überprüfung der Hypothese 6a**Korrelationen (Spearman)**

		Jahresumsatz	Mitarbeiter	Kooperatio nsbedarf
Jahresumsatz	Korrelationskoeffizient	1,000	,901**	,233
	Sig. (2-seitig)	,	,000	,215
Mitarbeiter	Korrelationskoeffizient	,901**	1,000	,061
	Sig. (2-seitig)	,000	,	,749
Kooperationsbedarf	Korrelationskoeffizient	,233	,061	1,000
	Sig. (2-seitig)	,215	,749	,

** . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Die statistischen Ergebnisse der von *Weiss*,⁵⁹³ durchgeführten Untersuchung über die Wahl der internationalen Markteintrittsstrategien deutscher Maschinenbauunternehmen lassen auch den Schluss zu, dass die Unternehmensgröße keine signifikante Determinante für die Entscheidung zwischen einer Kooperations- und Alleineigentumsstrategien darstellt. *Lubritz*⁵⁹⁴, geht auch nach seiner statistischen Analyse davon aus, dass die Hypothese der Ressourcensubstitution vom mittelständischen Unternehmen im Zuge Internationaler strategischer Allianzen nur eingeschränkt für den Bereich der vertriebsorientierten Allianzen bestätigt werden kann.

⁵⁹³ Weiss (1996, S. 189ff.) hat auch die Überprüfung der Möglichkeit, dass es sich bei dem Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Kooperationsbedarf um eine nicht-lineare Beziehung handeln könnte, durchgeführt.

⁵⁹⁴ Vgl. Lubritz 1998, S. 247f.

Unter welcher Situation wird Kooperation mit lokalem Partner bevorzugt? Nach Hypothese 6b ist zu vermuten, dass sich der Kooperationsbedarf mit zunehmender Bedeutung der Nutzung der vorhandenen Ressourcen bzw. Fähigkeiten des chinesischen Partners erhöht.

Hypothese 6b: Der Kooperationsbedarf mit einem chinesischen Unternehmen ist um so höher, je höher die Bedeutung der Nutzung der vorhandenen Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Standortvorteile des potentiellen Partners für den Erfolgseintritt ist.

In dieser Untersuchung werden die Bedeutung der Nutzung der folgenden Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Standortvorteile des möglichen chinesischen Partners für den Erfolgseintritt beurteilt: 1) länderspezifisches Know-how (LKH), 2) vorhandene Geschäftsbeziehungen und Vertriebskanäle (VBK), 3) Arbeitskräfte und Infrastruktur (KulFR), 4) Überwindung der Markteintrittsbarrieren (ÜBÄR), 5) Finanzielle Ressourcen (FR), und 6) Kontakt zu Behörden (KzB), siehe Tab. 6-18.

Die Korrelationsanalyse nach Pearson (Tab. 6-18) zeigt, dass nur die Variable Arbeitskräfte & Infrastruktur (KulFR) signifikant (auf dem Niveau von 0,05) positiv Zusammenhang (Korrelationskoeffizient $r = 0,423$, Signifikanz = 0,044) mit dem Kooperationsbedarf (KB) hat. Die Koeffizienten für die Variable VBK, ÜBÄR, FR und KzB sind zwar, wie prognostiziert, positiv aber nicht signifikant. Der Korrelationskoeffizient zwischen Landespezifisches Know-how (LKH) und Kooperationsbedarf (KB) ist sogar negativ. Aber mit relativ höherer Bedeutung für den Erfolgseintritt werden vorhandene Geschäftsbeziehungen und Vertriebskanäle (VBK, mit Mittelwert 3,71, vgl. Abb. 6-11) sowie länderspezifisches Know-how (LKH, Mittelwert 3,61) von den Befragten bewertet. Daher kann festgehalten werden, dass solche Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Standortvorteile des möglichen chinesischen Partners für die Wahl einer Kooperation keine entscheidende Rolle spielen. Aus Sicht des Ressourcenansatzes sind länderspezifisches Know-how, vorhandene Geschäftsbeziehungen bzw. Vertriebskanäle und Überwindung der Markteintrittsbarrieren keine nachhaltige Kernkompetenz für ein Unternehmen, da das deutsche Unternehmen solche Ressourcen

im Laufe der Zeit im Zielmarkt auch selbst akkumulieren oder auf dem Markt erwerben kann.⁵⁹⁵

Tab. 6-18: Korrelationskoeffizienten zur Überprüfung der Hypothese 6b

		KB	LKH	VBK	KuIFR	ÜBÄR	FR	KzB
KB	Korrelaton nach Pearson	1	-,105	,207	,423*	,316	,095	,190
	Signifikanz (2-seitig)	,	,635	,343	,044	,142	,666	,386
LKH	Korrelaton nach Pearson	-,105	1	,212	,110	,342	-,413*	-,116
	Signifikanz (2-seitig)	,635	,	,332	,618	,110	,050	,598
VBK	Korrelaton nach Pearson	,207	,212	1	,216	,485*	,166	,420*
	Signifikanz (2-seitig)	,343	,332	,	,323	,019	,448	,046
KuIFR	Korrelaton nach Pearson	,423*	,110	,216	1	,219	,320	-,099
	Signifikanz (2-seitig)	,044	,618	,323	,	,315	,137	,654
ÜBÄR	Korrelaton nach Pearson	,316	,342	,485*	,219	1	-,171	,414*
	Signifikanz (2-seitig)	,142	,110	,019	,315	,	,435	,050
FR	Korrelaton nach Pearson	,095	-,413*	,166	,320	-,171	1	,299
	Signifikanz (2-seitig)	,666	,050	,448	,137	,435	,	,166
KzB	Korrelaton nach Pearson	,190	-,116	,420*	-,099	,414*	,299	1
	Signifikanz (2-seitig)	,386	,598	,046	,654	,050	,166	,

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Tab. 6-19: Korrelationskoeffizienten zwischen Kooperationsprobleme und Kooperationsbedarf

		KB	VKK	PV	KTT	QdP	ZbS
KB	Korrelation nach Pearson	1	-,116	-,111	-,125	-,017	-,308
	Signifikanz (2-seitig)	,	,597	,615	,569	,939	,153
VKK	Korrelation nach Pearson	-,116	1	,182	,153	-,005	,257
	Signifikanz (2-seitig)	,597	,	,407	,486	,982	,237
PV	Korrelation nach Pearson	-,111	,182	1	,222	-,225	,172
	Signifikanz (2-seitig)	,615	,407	,	,310	,303	,432
KTT	Korrelation nach Pearson	-,125	,153	,222	1	,269	,268
	Signifikanz (2-seitig)	,569	,486	,310	,	,215	,216
QdP	Korrelation nach Pearson	-,017	-,005	-,225	,269	1	,162
	Signifikanz (2-seitig)	,939	,982	,303	,215	,	,459
ZbS	Korrelation nach Pearson	-,308	,257	,172	,268	,162	1
	Signifikanz (2-seitig)	,153	,237	,432	,216	,459	,

⁵⁹⁵ „Ein Kooperationsbedarf liegt im allgemeinen dann vor, wenn der Erwerb von Fähigkeiten und Ressourcen zu Wettbewerbsvorteilen führt, die von dem Unternehmen alleine – beispielsweise durch interne Entwicklung oder Erwerb auf dem Markt – nicht realisierbar wären.“ Vgl. Weiss 1996, S. 248.

Die Korrelationsanalyse zwischen den Kosten der Kooperation und Kooperationsbedarf (vgl. Tab. 6-19) zeigt auch, dass alle wichtige Kosten der Kooperation mit einem chinesischen Partner, d.h. 1) Verhandlungs- und Koordinationskosten (VKK), 2) Gefahr von Patentverletzungen (PV), 3) Kosten des Technologietransfers (KTT), 4) Qualifikation des chinesischen Personals (QdP) und 5) Potentieller Zielkonflikt zwischen beiden Seiten (ZbS), zwar negative Korrelation mit Kooperationsbedarf (KB) stehen, aber nicht signifikant (Tab. 6-19, zweite Spalt).

Das größte Problem bei der Kooperation ist ein potentieller Zielkonflikt zwischen beiden Seiten (ZbS). In Kapitel 6.2.4 wird dieses Problem von den Befragten als größtes Problem (mit Mittelwert 3,57, vgl. Abb. 6-12) bei der Kooperation beurteilt. Je höher der Möglichkeit des potentiellen Zielkonflikts zwischen beiden Seiten, desto tendenziell niedrigerer ist der Kooperationsbedarf. Durchschnittlicher Kooperationsbedarf für die hier untersuchte Gruppe von mittelgroßen Unternehmen ist 3,3043 (Tab. 6-21) deutlich geringer wie angenommen.

Tab. 6-20: Kooperationsbedarf mit den chinesischen Partnern

Kooperationsbedarf*	Insgesamt	1	2	3	4	5
Joint Venture	100%	—	8,3%	41,7%	25%	25%
100%-Tochter	100%	35,3%	11,7%	17,7%	29,4%	5,9%

*: Kooperationsbedarf wurde von 1 bis 5 skaliert und 1 = sehr niedrig, 5 = sehr hohe.

Interessant ist, dass 35,3% der Befragten, die jetzt 100%-Töchter in China haben, den „Kooperationsbedarf“ hoch oder sehr hoch (29,4% mit Beurteilungswert 4 und 5,9% mit 5, Tab. 6-20) beurteilt haben. Es könnte schlussgefolgert werden, dass solche Unternehmen entweder keine geeigneten Kooperationspartner gefunden haben oder aufgrund staatlicher Einschränkungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung des schnell wachsenden Markts in China letztlich die Markteintrittsstrategie der 100%-Tochter ausgewählt haben. Auf der anderen Seite haben 35,3% der Unternehmen mit eigener 100%-Tochtergesellschaft in China den Kooperationsbedarf mit chinesischen Partnern beim Markteintritt sehr niedrig (Tab. 6-20, Kooperationsbedarf = 1) bewertet.

Tab. 6-21: Deskriptive Statistik zur Überprüfung der Hypothese 6b

Deskriptive Statistik				
	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Kooperationsbedarf	1,00	5,00	3,3043	1,18455
L-know-how	1,00	5,00	3,6087	1,19617
Vorhand-Beziehung & Kanäle	2,00	5,00	3,6957	,76484
Über-Barrieren	2,00	5,00	3,7826	,67126
Finanzielle Ressourcen	1,00	4,00	2,5217	,94722
Kräfte & Infrastruktur	1,00	5,00	3,1739	,88688
Kontakt zu Behörden	1,00	5,00	3,5652	1,07982
Verhand- & Koordinationskosten	1,00	5,00	3,3913	1,23359
Patentverletzung	1,00	5,00	3,3478	1,19121
Kosten des Tech-transfers	2,00	5,00	3,3913	,83878
Qualifikation des Personal	2,00	5,00	3,3478	,98205
Zielkonflikt beiden Seiten	1,00	5,00	3,5652	,99206

Zusammengefasst können folgende Schlüsse gezogen werden:

- Wegen ihrer begrenzten Unternehmensressourcen besteht bei mittelgroßen Unternehmen grundsätzlich Kooperationsbedarf mit chinesischen Partnerunternehmen;
- Ein potentieller Zielkonflikt zwischen beiden Seiten (ZbS) ist ein wichtigstes Kooperationsproblem beim Markteintritt in China;
- Mit Hilfe der Kooperation mit chinesischen Partnern beim Markteintritt streben deutsche mittelgroße Unternehmen zuerst die Überwindung der Markteintrittsbarrieren an. Die Ausnutzung solcher vorhandenen Ressourcen bzw. Fähigkeiten des möglichen chinesischen Partners wie länderspezifisches Know-how, vorhandene Geschäftsbeziehungen und Vertriebskanäle, finanzielle Ressourcen und Kontakt zu Behörden ist zwar aus Sicht deutscher Unternehmen wichtig, aber hat keinen entscheidenden Einfluss auf den Kooperationsbedarf. Liegt ein Kooperationsbedarf vor, ist dies zwar eine notwendige Bedingung für die Wahl einer Kooperationsstrategie, nicht aber eine hinreichende.

7 SCHLUSSBETRACHTUNG

Aufgrund der Globalisierung der Wirtschaft und der zunehmenden Bedeutung des chinesischen Marktes sind immer mehr Unternehmen mit Fragestellungen, welche die Wahl einer optimalen Markteintrittsstrategie für China betreffen, konfrontiert. Mit der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, auf Basis einer Kombination von Transaktionskostentheorie, Ressourcenansatz und standorttheoretischen Ansätzen ein Erklärungsmodell zur Entscheidungsunterstützung bei der Wahl der Markteintrittsstrategien mittelgroßer Industrieunternehmen für ein bestimmtes Ziel-land (die VR China) zu entwickeln. Dazu wurden die identifizierten theoretischen Erklärungsansätze geprüft und ggf. modifiziert bzw. weiterentwickelt.

Im Rahmen dieser Überlegungen wurde die praxisorientierte Betrachtung durch die Integration unternehmensinternen und –externen Rahmenbedingungen innerhalb eines geschlossenen Gesamtkonzepts angestrebt. In Kapitel 3 wurden dazu die wichtigsten ziellandbezogenen Rahmenbedingungen, wie Arbeitskosten in China, zulässige Eintrittsformen für ausländische Investoren, Schutz von Know-how in China, staatliche Förderpolitik und „Guanxi“ (persönliche bzw. gesellschaftliche Beziehungen) in der chinesischen Geschäftswelt, analysiert.

Auf Basis der theoretischen Diskussion wurde in Kapitel 5 in Berücksichtigung der ziellandbezogenen Rahmenbedingungen, die in einem bestimmten Zeitraum als relativ stabil zu betrachten sind, ein Erklärungsmodell zur Wahl der Markteintrittsstrategien entwickelt. In dem hier vorgestellten Erklärungsmodell wurden transaktionskostenbezogene (Produkt- & Prozesstechnologien und vertragliche Unsicherheiten), unternehmensressourcenbezogene (internationale Erfahrungen und verfügbare Ressourcen) und standortbezogene (Marktwachstum und Marktpotential) Bestimmungsfaktoren integriert.

Die empirische Analyse bezieht sich auf das Segment der mittelgroßen Industrieunternehmen, für das bisher kaum sekundärstatistische Daten zur Verfügung standen. Mit den untersuchten Unternehmen konnte ein zufriedenstellender Stichprobenumfang gebildet werden, der ausschließlich „echte“ Markteintrittsaktivitäten deutscher mittelgroßer Industrieunternehmen in der VR China umfasste. Somit konnte durch

die deskriptive Analyse dieser Stichprobe eine umfassende Bestandsaufnahme der Markteintrittsaktivitäten deutscher mittelgroßer Industrieunternehmen in China abgebildet werden.

Das erste Ziel der vorliegenden Untersuchung war die Bestimmung der Schlüsseinflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien. In diesem Zusammenhang konnten vier formulierten Forschungshypothesen (Hypothese 1, 2, 3 und 4), die direkte Einflüsse auf die Wahl der Markteintrittsstrategien postulierten, mittels der durchgeführten empirischen Untersuchung bestätigt werden. Die Schlüsseinflussfaktoren der Wahl der Markteintrittsstrategien für hier untersuchte Unternehmen beim Markteintritt in China sind: 1) Marktwachstum, 2) Innovationsgrad des eingeführten Produkts, 3) vertraglichen Risiken und 4) Auslandserfahrungen.

Durch die Überprüfung der Hypothese 5 wurde erkannt, welche Rolle „Guanxi“ in der chinesischen Geschäftswelt spielt. Der vermutete negative Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Präferenz einer kooperativen Markteintrittsstrategie (Hypothese 6a) wird durch die Daten nicht unterstützt. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass die Unternehmensgröße – zumindest für die hier untersuchte Gruppe - keine signifikante Determinante für die Entscheidung zwischen einer Kooperations- und einer Alleineigentumsstrategie darstellt.

Die Ergebnisse der Arbeit lassen sich in den folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Erfolgsbeurteilungen der Markteintrittsstrategien: Auf die Frage nach der „besten“ Markteintrittsstrategien gibt es keine Patentlösung. Jede Rechtsform, d.h. Repräsentanz, Joint Venture und 100%-Tochter hat entsprechend der spezifischen Situation eines Unternehmens beim Markteintritt in China eigene Vorteile bzw. Nachteile. Daher lässt sich z.B. nicht verallgemeinert sagen, dass eine 100%-Tochter grundsätzlich besser geeignet ist, als die anderen Markteintrittsstrategien. Für die hier untersuchte Gruppe von mittelgroßen Unternehmen hat sich folgendes „Erfolgsranking“ ergeben: 100%-Tochter > Repräsentanzen > Joint Venture (vgl. Tab. 6-5, S. 187).

2. Im Hinblick auf beschränkte Ressourcen, Risikotragfähigkeit und Auslandserfahrung sind die meisten erfolgreichen Unternehmen durch ein schrittweises Vorgehen (step by step) in den chinesischen Markt eingetreten, um das Risiko zu vermindern und notwendige Erfahrungen im Zielland zu sammeln. In diesem Prozess spielt die Repräsentanz als „Brückenkopf“ eine sehr wichtige Rolle. Mit Vorteilen aus einem geringen Kapitaltransfer, direktem Kontakt zu Kunden und niedrigen Marktaustrittsbarrieren wird die Repräsentanz beim Markteintritt in der VR China von den deutschen mittelgroßen Unternehmen bevorzugt.
3. Hinsichtlich der ziellandbezogenen Rahmenbedingungen in China sind Marktwachstum, Innovationsgrad des eingeführten Produkts, vertraglichen Risiken und Auslandserfahrungen als relevante Schlüsseleinflussfaktoren bei der Wahl der Markteintrittsstrategien zu betrachten. Entfallen externe Kooperationsvorteile hinsichtlich der höher eingeschätzten vertraglichen Risiken bzw. des höher eingeschätzten Innovationsgrads vom einzuführenden Produkt, wird der Markt entweder durch Einrichtung einer eigenen Tochtergesellschaft oder durch Export erschlossen. Entfallen zusätzlich Standortvorteile (insbesondere das hohe erwartete Marktwachstum), wird tendenziell auf Export (oder Repräsentanz) zurückgegriffen.
4. Durch die Überprüfung der Hypothese 5 und die Analyse über „Guanxi“ im Kapitel 3.5 konnte gefolgert werden, dass in China „Guanxi“ (persönliche bzw. gesellschaftliche Beziehungen) häufig eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den geschäftlichen Erfolg sind. Demnach sollten Unternehmen die Rolle der „Guanxi“ beim Eintritt in den chinesischen Markt nicht vernachlässigen.
5. Die untersuchten mittelgroßen Unternehmen haben grundsätzlich Kooperationsbedarf mit chinesischen Unternehmen (vgl. Tab. 6-21). Mit Hilfe der Kooperation mit chinesischen Partnern beim Markteintritt streben deutsche mittelgroße Unternehmen zuerst die Überwindung der Markteintrittsbarrieren an. Die Ausnutzung solcher vorhandenen Ressourcen bzw. Fähigkeiten des potentiellen chinesischen Partners, wie länderspezifisches Know-how, vorhandene Geschäftsbeziehungen und Vertriebskanäle, finanzielle Ressourcen und Kontakt zu Behörden,

ist zwar aus Augen deutscher Unternehmen wichtig, hat aber keinen entscheidenden Einfluss auf den Kooperationsbedarf.

6. Die Bürokratie in China bereitet den ausländischen Unternehmen bei allen Rechtsformen Schwierigkeiten. Zudem sind Partnersuche und Zielkonflikte zwischen beiden Vertragsparteien die Hauptprobleme bei Joint Ventures.
7. Die meisten der untersuchten Unternehmen sind in China erfolgreich. Die Wettbewerbsintensität in China ist in den Augen der befragten deutschen Unternehmen hoch. Als Hauptkonkurrenten sehen ca. 41% der befragten Unternehmen die anderen deutschen Anbieter. Potentielle Hauptkonkurrenten sind dabei chinesische Unternehmen.
8. China wird von den untersuchten Unternehmen in erster Linie als Absatzmarkt und nicht vorrangig als Beschaffungsmarkt oder verlängerte Werkbank gesehen.

Insgesamt betrachtet bietet die vorliegende Arbeit ein theoriegeleitetes Instrumentarium, das die Entscheidung mittelgroßen Unternehmen bei der Wahl einer Markteintrittsstrategie in China unterstützt. Die Anwendung des theoretischen Modells zur Wahl internationaler Markteintrittsstrategien bei Unternehmen anderer Größe bzw. Branche würde eine situationsspezifische Anpassung des Modells erfordern.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass bei der Wahl von Markteintrittsstrategien in den chinesischen Markt die Kooperation mit lokalen Unternehmen ein wesentliches Problemfeld darstellt. Da im entwickelten Erklärungsmodell keine genauen „Wenn-Dann-Aussagen“ für Kooperationen formuliert werden konnten, sind in diesem Bereich weitere Forschungsarbeiten notwendig. Weiterer Ansatzpunkte vertiefender Analysen wäre die Problematik der Partnerwahl bzw. Standortwahl. Es lohnt sich auch, den Einfluss der kulturellen Unterschiede auf die Wahl der Markteintrittsstrategien genauer zu überprüfen. Ebenfalls vertiefenswert im Rahmen weiterer Analysen wäre eine Entwicklung verbesserter bzw. verfeinerter Messverfahren zur Operationalisierung von Transaktionskosten.

LITERATURVERZEICHNIS

- Abramson, N.R./Ai, J.X. (1999):** Canadian Companies Doing Business in China: Key Success Factors, in: Management International Review, Vol. 39, 1999/1, S. 7-35.
- Adam, D. (1993):** Produktionsmanagement, 7. Auflage, Wiesbaden.
- Agarwal, S./Ramaswami, S.N. (1992):** Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors, in: Journal of International Business Studies, 1st quarter, S. 1-28.
- Albach, H. (1987):** Investitionspolitik erfolgreicher Unternehmen, in: ZfB, 1987, Heft 7, S. 636-661.
- Albach, H. (1988):** Kosten, Transaktionskosten und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58 (2), S. 1143-1170.
- Albach, H./Albach, R. (1989):** Das Unternehmen als Institution. Wiesbaden.
- Alston, J.P. (1989):** Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea, in: Business Horizons, März-April 1989, S. 26-31.
- Ambler, T. (1994):** Marketing's Third Paradigm: Guanxi, in: Business Strategy Review, Winter, S. 69-80.
- Amit, R./Schoemaker, P.J.H. (1993):** Strategic Assets and Organizational Rent, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, S. 33-46.
- Andersen, O. (1997):** Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks, in: Management International Review, Vol. 37, Special Issue 1997/2, S. 27-42.
- Anderson, E./Coughlan, A.T. (1987):** International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, in: Journal of Marketing, Vol.51 (January 1987), S. 71-82.
- Anderson, E./Gatignon, H. (1986):** Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions, in: Journal of International Business Studies, 17 (3), S. 1-26.
- Andeson, E./Weitz, B. (1992):** The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, Journal of Marketing Research, 29, S. 18-34
- Ansoff, H.I. (1965):** Corporate Strategy, New York 1965.
- Arbeits- und Sozialversicherungsministerium der VR China (2000):** Zhongguo Laodongli Shichang Gongzhi Zidao Jiawei (Das Gehaltsniveau der Arbeits-

märkte in China), The China Labour and Social Insurance Press, Dezember 2000, Beijing.

Arnold, U. (1990): Strategische Ausrichtung mittelständischer Unternehmen an Auslandsmärkten, in: Marktforschung & Management 1990, Heft 1, S. 5-8.

Arnold, U. (1995a): Absatzwege, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketings, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 29-41.

Arnold, U. (1995b), Beschaffungsmanagement. Stuttgart 1995.

Arnold, U./Eßig, M. (1997): Einkaufskooperationen in der Industrie, Stuttgart 1997.

Arthur D.L. (Hrsg.) (1994): Results of the Arthur D. Little International Survey on the Marketing/R&D Interface, Brussels, Cambridge 1994.

Aulakh, P.S./Kotabe, M. (1997): Antecedents and Performance Implications of Channel Intergration in Foreign Markets, Journal of International Business Studies, 1. 1997, S. 145-175.

Backhaus, K. (1997): Industriegütermarketing, 5. Auflage, München 1997

Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (1996): Internationales Management, Stuttgart, 1996.

Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M. (2000): Internationales Management, 3. Aufl., Stuttgart, 2000.

Backhaus, K./Gruner, K. (1997): Die Beschleunigung von Produktlebenszyklen, in: Albach, H. (Hrsg.), Marketing, ZfB, Ergänzungsheft 1/97, S. 157-187.

Baetge, J. (1979): Lernprozesse in der Produktion, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, 1979, S: 1125-1133.

Bain, J.S. (1956): Barriers to New Competition. Their Character and Consequences in Manufacturing Industrie, Cambridge, Mass.

Bain, J. S. (1965): Barriers to New Competition, Cambridge/Mass.

Bain, J.S. (1968): Industrial Organization, 2. Aufl., New York London, Sydney.

Bakka, B. (1986): Die Bedeutung der Globalisierung für kleinere Unternehmen, in: THEXIS, 2/86, S. 31-38.

Balakrishnan, S./Fox, I. (1993): Asset Specificity, Firm Heterogenity and Capital Structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 3-16.

Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: zfbf, 48(1996), S. 130-153.

Barney, J.B. (1986): Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science, 32 (1986), S. 1231-1241.

- Barney, J.B. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120.
- Bass, H.-H. (1996):** Aktuelle Entwicklungen und Perspektiven im Außenhandel der VR China, in: Gößl, M.M./Lemper, A. (Hrsg.), Geschäftspartner VR China, Münster 1996.
- Bea, F.X./Beutel, R. (1984):** Die Bedeutung des Exports für die Entwicklung der Kosten und die Gestaltung der Preise, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.), Exporte als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft, Köln 1984, S. 309-339.
- Becker, J. (1993):** Marketing-Konzeption, 5. Aufl., München 1993.
- Berekoven, L. (1978):** Internationales Marketing, Wiesbaden 1978.
- Berekoven, L. (1985):** Internationales Marketing, 2. Aufl., Berlin.
- Bickel, W. (1962):** Das unbestrittene Feld kleiner und mittlerer Wirtschaftseinheiten in der gewerblichen Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Mannheim 1962.
- Biewer, B. (1997):** Fuzzy-Methoden. Berlin, Heidelberg, New York, Springer-Verlag.
- Birden, P.B. (1998):** Technology Transfers to China: An Outline of Chinese Law, in: Tay, A./Doeker-Mach, G. (eds.), Asia-Pacific Handbook, Vol. I: People's Republic of China, Baden-Baden 1998, S. 770-804.
- Black, M. (1937):** Vagueness. in: Philosophy of Science, Vol. 4, (1937), S. 427-455.
- Black, M. (1973):** Sprache. Eine Einführung in die Linguistik. München Wilhelm Fink.
- Blecker, T. (1999):** Unternehmung ohne Grenzen, Duisburg, Uni. Diss., Wiesbaden.
- Bleicher, K. (1991):** Kooperation als Teil des organisatorischen Harmonisationsprozesses, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Kooperation. Stuttgart, S. 143-157.
- Blessin, B. (1998):** Innovations- und Umweltmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Frankfurt/am Main. 1998.
- BMWI (1989/1990):** Bundesministerium für Wirtschaft: Unternehmensgrößenstatistik 1989/90 - Daten und Fakten-, Studien-Reihen 68, Bonn 1990.
- Bohnet, A. (1996):** Die VR China als Produktionspartner und Absatzmarkt für mittelständische Unternehmen, in: Gößl, M.M./Lemper, A. (Hrsg.), Geschäftspartner VR China, Münster. S. 147-160.
- Bongartz, U. (1997):** Strategische Ressourcen und Erhaltbare Wettbewerbsvorteile, in: Albach (Hrsg.) Marketing 1997, S. 21-43.
- Bongartz, U. (1998):** Unternehmensspezifische Ressourcen und strategische Gruppen im US-Luftverkehrsmarkt, ZfB, Nr. 4, 1998, S. 381-407.

- Borys, B./Jemison, D.B. (1989):** Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations, *Academy of Management Review*, 14, S. 234-249.
- Boston Consulting Group (1985):** Strategic Alliances, in: *Perspectives*, No. 276, Boston 1985.
- Brooke, M.Z. (1985):** Selling Management Services Contracts in International Business, London u. a.
- Bruche, G. (1998):** Umfeldynamik, Markteintrittsformen und Markteintrittszeitpunkt in der Chinastrategie, in: *zfbf* 50 (1/1998), S. 68-91.
- Brunner, J.A./Chen, J./Sun, C./Zhou, N. (1989):** The Role of Guanxi in Negotiations in the Pacific Basin, in: *Journal of Global Marketing*, Vol. 3 1989, S. 7-23.
- Buchholz, W. (1998):** Timingstrategien -Zeitoptimale Ausgestaltung von Produktentwicklungsbeginn und Markteintritt, in: *zfbf* 50 (1/1998), S. 21-40.
- Buckley, P.J. (1982):** The Role of Exporting in the Market Servicing Policies of Multinational Manufacturing Enterprises, in: Czinkota, M./Tesar, G. (Hrsg.), *Export Management*. New York 1982, S. 174-199.
- Buckley, P.J. (1996):** The Role of Management in International Business Theory: A Meta-Analysis and Integration of the Literature on International Business and International Management, in: *Management International Review* vol. 36 Special Issue 1996/1, S. 7-54.
- Buckley, P.J. /Newbould, G.D./Thurwell, J.C. (1988):** Foreign direct investment by smaller UK firms: The success and failure of first-time investors abroad, 2. Aufl. Basingstoke 1988.
- Bülk, J.H. (1997):** Markterschließungsstrategien deutscher und schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen in der Volksrepublik China, St. Gallen, 1997.
- Bullinger, H.-J. (1990):** F&E heute. Industrielle Forschung und Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, München 1990.
- Das Büro für das Konzept der Wirtschaftsreform beim Staatsrat (1986):** Konzept für die Durchführung der Wirtschaftsreform in 1987, in: Staatliche Kommission für Wirtschaftsreform (Hrsg.), *Tizhi Gaijie Fangan Guihuaji 1979 - 1987* (Sammelband für Konzepte der Wirtschaftsreform 1979 - 1987) (chin.), Beijing 1988, S. 164-185.
- Busse von Colbe, W./Laßmann, G. (1991):** Betriebswirtschaftstheorie, Band 1, 5. Aufl. Berlin etc.

- Bussiek, J. (1994):** Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München, Wien.
- Buzzell, R.D./Gale, B. T. (1987):** The PIMS Principle, Free Press, New York.
- Campell, N. (1989):** A Strategic Guide to Equity Joint Ventures in China, Oxford
- Cateora, Ph.R. (1990):** International Marketing, 7th ed., Homewood, Illinois, Boston, Massachusetts.
- Caves, R.E. (1971a):** Industrial Economics of Foreign Investment, Journal of World Trade Law, Vol. 5, S. 303ff.
- Caves, R.E. (1971b):** International Cooperation: The Industrial Economics of Foreign Investment, in: Economics, Vol. 38, S. 1-27.
- Caves, R.E. (1982):** Multinational Enterprise and Economic Analysis, Cambridge (Mass.) 1982.
- Cespedes, F.V. (1988):** Control vs. Resources in Channel Design: Distribution Differences in One Industry, in: Industrial Marketing Management, S. 215-227.
- Chandler, A.D. (1966):** Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, 3. Aufl., Cambridge (MA) etc., 1966.
- Chatterjee, S./Wernerfelt, B. (1991):** The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, S. 33-48.
- Chee, H./Harris, R. (1998):** Global Marketing Strategy, Financial Times Professional Limited, London.
- Chi, T. (1994):** Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, S. 271-290.
- China Daily** 28. Mai 1995 und 23. July 1995.
- Chowdhury, J. (1992):** Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Foreign Subsidiaries: A Comparative Perspective. In: Management International Review. Vol. 32 (1992), S. 115-133.
- Chu, B. (1987):** Foreign Investment in China. A Question-and-Answer Guide. Hongkong, Beijing.
- Chung, T.Z. (1995):** Erfolgsfaktoren zur Gründung eines Joint Ventures in der Volksrepublik China, in: Grünebaum, B. (Hrsg.): Marktchance China. Vom ersten Kontakt zum Joint Venture, Frankfurt a.M./New York 1995, S. 20-48.

- Chung, T.Z./Sievert, H.-W. (1995):** Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis, Wiesbaden 1995.
- Chung, W.H. (1997):** Spezifität und Unternehmungsk Kooperation, Berlin 1997.
- Clarke, T./Du, Y. (1998):** Corporate Governance in China : Explosive Growth and New Patterns of Ownership, in: Long Range Planning, 31. Jg. 1998, Nr.2, S. 235-251.
- Clifford, M.L./Roberts, D./Engardio, P. (1997):** How you can Win in China, in: Business Week (European Edition), 26.5.1997, S. 40-44.
- Coase, R.H. (1931):** The Nature of the Firm, in: *Economica* 4, S. 386-405.
- Coase, R.H. (1960):** The problem of Social Cost, in: *Journal of Law and Economics* 3, S. 1-44.
- Collis, D.J. (1991a):** Organizational Capability as a Source of Profit, Working Paper, Harvard Business School.
- Collis, D.J. (1991b):** A Resource-Based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearing Industry, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue, Summer 1991, S. 49-68.
- Comms, J.R. (1931):** Institutional Economics, in: *American Economic Review* 21, S. 648-657.
- Conner, K.R./Prahalad, C.K. (1996):** A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, in: *Organization Science*, Vol. 7, Sept.-Oct. 1996, S. 477-501.
- Contractor, F.J./Lorange, P. (1988):** Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures, in: Contractor, F.J./Lorange, P. (Hrsg.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass., S. 3-30.
- Corsten, H. (1998):** Grundlagen der Wettbewerbsstrategien, Stuttgart, Leipzig.
- Coughlan, A.T. (1985):** Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice: Theory and Application, in: *Marketing Science*, 4(2), S. 110-129.
- Customs General Administration People's Republic of China:**
www.customs.gov.cn/FLFG/, 2000 (chin.)
- Czinkota, M.R./Ronkainen, I.A. (1996):** *Global Marketing*, Harcourt Brace & Company, 1996, S. 295 ff.

- Davidson, W.H. (1980):** The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects. *Journal of International Business Studies*, 11(Fall), S. 9-22.
- Davidson, W.H. (1982):** *Global Strategic Management*, New York 1982.
- Davidson, W.H./McFedridge, D.J. (1984):** International Technology Transactions and the Theory of the Firm, in: *Journal of Industrial Economics*, 32(3), S. 253-264.
- De Bruijn, E./Jia, X. (1993):** Managing Sino-Western Joint Ventures: Product Selection Strategy, in: *Management International Review*, 33. Jg. 1993, S. 335-360.
- Dean, T.J./Brown, R.L. (1998):** Differences in Large and Small Firm Responses to Environmental Context: Strategic Implications from a Comparative Analysis of Business Formations, in: *Strategic Management Journal*, J., 19: 1998, S. 709-728.
- DG Bank, (1999):** China: Marktchance für den deutschen Mittelstand, Frankfurt am Main
- Dierickx, I./Cool, K. (1989):** Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: *Management Science*, Vol. 35, 1989, S. 1504-1510.
- Dony, A. G. C. (1999):** Market Entry Strategies for the PR China – An Empirical Study on the Beer and Softdrink Industry. Uni. Diss., Wiesbaden 1998.
- Du, H.W./Hu, L.W./Yang, R.L. (1998):** Zhongguo Jingji Yangjiu Baogao (1996-1997)- Xiang Shichang Jingji Guodu Zhong de Guoyou Qijie Gaige (Forschungsbericht der Wirtschaft (1996-1997) - Die in die Marktwirtschaft transformierende Staatsunternehmen), Beijing (chin.).
- Düerkop, C.F. (1996),** Erfolg chinesisch-deutscher Joint Ventures. Eine Untersuchung aus der Sicht der deutschen Partner, Diss., Stuttgart 1996.
- Dülfer, E. (1992):** *Internationales Management*, 2. Aufl., München und Wien 1992.
- Dunning, J.H. (1993):** *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Workingham 1993.
- Dunning, J.H./McQueen, M. (1982):** The Eclectic Theory of the Multinational Enterprise and the International Hotel Industry, in: Rugman, A. (Editor): *New Theories of the Multinational Enterprise*, London, S. 79-106.
- Duscha, W. (1987):** Technologietransfer in die Volksrepublik China durch Wirtschaftskooperation, Hamburg.

- Dymsza, W.A. (1972):** Multinational Business Strategy. McGraw-Hill Series in International Business, New York u. a.
- Ebers, A./Gotsch, W. (1993):** Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.) Organisationstheorien Kohlhammer, S.193-240.
- Eckstein, G./Glagow, H. M./Soland, W.J. (1997):** Aspekte aus Praxis des China-Managements, in: Kutschker, M. (Hrsg.), Management in China, Frankfurt am Main 1997.
- Eriksson, K./Johanson, J./Majkgard, A./Sharma, D.D. (1997):** Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process, Journal of International Business Studies, 2. 1997, S. 337-355.
- Erramilli, M.K./Rao, C.P. (1993):** Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaktion Cost Analysis Approach, in: Journal of Marketing, Vol. 57 (July 1993), S. 19-38.
- Fiegenbaum, A./Karnani, A.(1991):** Output Flexibility -- A Competitive Advantage for Small Firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, S. 101-114.
- Fiol, C.M./Lyles, M.A. (1985):** Organizational Learning, Academy of Management Review, 10, 4, 1985, S. 803-813.
- Foss, N.J. (1996):** Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments, in: Organization Science, Vol. 7, Sept. - Oct. 1996, S. 471-476.
- Frank, C. (1994):** Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden.
- Freericks, C. (1998):** Internationale Direktinvestitionen mittelständischer Unternehmen. Berlin 1998.
- Frese, E./Blües, P. (1997):** Regionale Reichweite und Organisationsstruktur – Einfluss der Wettbewerbsstrategien und Organisationsstruktur auf die regionale Reichweite mittelständischer Unternehmensaktivitäten, in: Albach, H. (Hrsg.), Marketing, ZfB Ergänzungsheft 1/97, S. 69-90.
- Fujita, M. (1993):** Zur Transnationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv, 42. Jg. Heft 4, 1993, S. 246-260.
- Gant, R.M. (1991):** The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33 (1991), No. 3, S. 114-135.

- Gantzel, K.-J. (1962):** Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln 1962.
- Gatignon, H./Anderson, E. (1988):** The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation, in: Journal of Law, Economics, and Organization, No. 2, S. 305-336.
- Geissbauer, R. (1996):** Direktinvestitionen in der VR China: Drahtseilakt zwischen Chaos und Erfolg, in: Gößl, M. M./Lemper, A. (Hrsg.), Geschäftspartner VR China, 1996 Münster, S. 121-146.
- Geschka, H. (1993):** Wettbewerbsfaktor Zeit: Beschleunigung von Innovationsprozessen, Landsberg/Lech 1993.
- Glagow, H. (1995):** Der Weg nach China, in: Grünebaum B. (Hrsg.), Marktchance China: vom ersten Kontakt zum Joint Venture, Frankfurt/Main, New York, 1995, S. 9-19.
- Glatter, J. (1998):** Neue Aspekte im Arbeits- und Sozialrecht, in: China Contact, Juli 1998, S. 9-10.
- Glaum, M. (1996):** Internationalisierung und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1996.
- Glück, U. (2001):** Entwicklung von Zentral- und Westchina: Neue Durchführungsbestimmungen, in: China Kontakt, März 2001, S. 35.
- Gold, B. (1981):** Changing Perspectives on Size, Scale and Return: An Interpretative Survey, in: Journal of Economics Literature, March 1981, Vol. 19, S. 5-33.
- Graham, E.M. (1975):** Oligopolistic Imitation and European Direct Investment in the United States, Diss., Cambridge/Mass.
- Green, D.H./Barclay, D.W./Ryans, A.B. (1995):** Entry Strategy and Long-Term Performance: Conceptualization and Empirical Examination, Journal of Marketing, October 1995, S. 1-16.
- Gruca, T./Sudharshan, D. (1995):** Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences, in: Journal of Marketing, Vol. 59, (July 1995), S. 44-55.
- Gruhler, W. (1984):** Wirtschaftsfaktor Mittelstand, Köln 1984.
- Gruner, K. (1996):** Beschleunigung von Marktprozessen: modellgestützte Analyse von Einflussfaktoren und Auswirkungen, Wiesbaden 1996.
- Gutenberg, E. (1983):** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band: Die Produktion, 24. Auflage, Berlin etc.

- Gutowski, A./Tang, X. (1998):** Kooperationsmöglichkeiten für ausländische Unternehmen in der VR China, Bericht Nr. 12 des Arbeitsbereichs Chinaforschung des Instituts für Weltwirtschaft und Internationales Management der Universität Bremen, Bremen 1998.
- Haedrich, H./Holz, S. (1995):** Eintritt von small Multinationals in den chinesischen Markt, in: THEXIS, Vol. 2, 1995, S. 48-52.
- Hall, R. (1992):** The Strategic Analysis of Intangible Resources, in: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 135-144.
- Hamel, G. (1991):** Competition for Competence and Interpreter Learning Within International Strategic Alliances, in: Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, Summer 1991, S. 83-103.
- Hamer, E. (1987):** Das mittelständische Unternehmen, Stuttgart.
- Han, G.J. (1995):** Den Effektenmarkt standardisieren, in: Beijing Rundschau, 31/1995, S. 11-13.
- Hanke, J. (1993):** Hybride Koordinationsstrukturen: Liefer- und Leistungsbeziehungen kleiner und mittlerer Unternehmen der Automobilzulieferindustrie aus transaktionskosten-theoretischer Sicht, Köln, 1993
- Hann, U. (1995):** Asienkompetenz - Türöffner für den wachstumsstärksten Markt der Welt, in: Scholz, J.M. (Hrsg.), Internationales Change-Management, Stuttgart, 1995, S. 69-90.
- Hartmann, D. (1994):** Melchers in China. Probleme des Zugangs zu einem sich öffnenden Markt aus der Sicht eines Handelhauses. Vergleichende Analyse zu alternativen Kooperationsmöglichkeiten in der VR China. Bremen 1994.
- Hawrylyshyn, B. (1971):** The Internationalization of Firms, in: Journal of World Trade Law, Vol. 5, S. 72-82.
- Hedlung, G./Kverneland, A. (1985):** Are Strategies for Foreign Markets Entry Modes Changing: The Case of Swedish Investment in Japan, in: International Studies of Management and Organization, 15. Jg., 2, 1985, S. 41-59.
- Heide, J.B./John, G. (1988):** The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, Journal of Marketing, 52, S. 20-35
- Heide, N. (2001):** Technisches Know-how in China besser geschützt, in: IHK Magazin Wirtschaft 10/2001, S. 39-40.

- Heilmann, S. (2000):** Politik und Staat, in: Staiger, B. (Hrsg.), Länderbericht China, Darmstadt, S. 67-102.
- Helm, R. (1997):** Internationale Markteintrittsstrategien, (Diss.), Köln 1997.
- Hennart, J.-F. (1982):** A Theory of Multinational Enterprise, Ann Arbor.
- Hermanns, A./Wissmeier, U.K. (Hrsg.) (1995):** Internationales Marketing-Management, München 1995.
- Herzig, N./Watrin, C./Ruppert, H. (1997):** Unternehmenskontrolle in internationalen Joint Ventures – Eine agencytheoretische Betrachtung, in DBW 57 (1997) 6 S. 764-775.
- Hilger, A. (2001):** Erfolgsfaktoren für Intentionalisierungsstrategien, Frankfurt/Main.
- Hill, C.W.L./Hwang, P./Kim, W.C. (1990):** An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, in: Strategic Management Journal, Vol. 11, S. 117-128.
- Hill, C.W.L. (1994):** International Business, Competing in the Global Marketplace.
- Hinterhuber, H.H. (1992):** Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln, 5. Aufl., Berlin, New York.
- Hinterhuber, H. H./Vladani, E. (1997):** Lernen von den Partnern. Die neuen Spielregeln des Wettbewerbs/Von der Evolution zur Ko-Evolution, in: Blick durch die Wirtschaft, 04.04. 1997, S. 11.
- Hinterhuber, H.H./Stuhec, U. (1997):** Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing, in: ZfB, Erg. –Heft 1/97, S. 1-20.
- Hinterwimmer, P. (1997):** Die Marktbearbeitungsstrategie eines Maschinenbauers in China, in: Kutschker, M. (Hrsg.), Management in China, 1997 Wiesbaden, S. 87-102.
- Hoorn, Th.P. van (1979):** Strategic Planning in Small and Medium Sized Companies, in: Long Range Planning, Jg. 12, Nr. 2, S. 84-91.
- Horváth, P. (1994):** Controlling, 5. Aufl., München 1994
- Huber, G.P. (1991):** Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, Organization Science, 2, 1, 1991, S. 88-115.
- Hünerberg, R. (1994):** Internationales Marketing, Landsberg/Lech.
- Hwang, E.R. (1987):** The Chinese Power Game, American Journal of Sociology, 92, 4, S. 35-41.
- Hymer, S.H. (1976):** The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge, Mass. 1976, Veröffentlichung der 1960 abgeschlossenen Dissertation.

- Jahrreiß, W. (1984):** Zur Theorie der Direktinvestition im Ausland, Diss., Berlin.
- Janssen, J./Laatz, W. (1994):** Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows, Heidelberg 1994.
- Jiang, Z.M. (1992):** Jiasu Jingji Gaige ye Yingjie You Zhongguo Tese de Shehuizhuyi de Xinshengli, Vortrag auf der XIV. Parteitagung der KPCh am 12.10.1992, in: Renmin Ribao (Volkszeitung Überseeausgabe) (chin.). 21.10.1992, S. 1-3.
- Joanson, J./Wiedersheim-Paul, F. (1975):** The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases. Journal of Management Studies, 12(3), S. 305-322.
- Johanson, J./Valhne, J.-E. (1977):** The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, in: Journal of International Business Studies, S. 23-32.
- Johnson, H.G. (1970):** The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporations. in: Kindleberger, Ch. (Hrsg.), The International Corporation, Cambridge (Mass.), S. 35-56.
- Kammel, A. (2000):** „Competing on Capabilities“: Kernkompetenzen als Chance und Barriere des Markteintritts, in: Dietrich von der Oelsnitz (Hrsg.), Markteintritts-Management, Stuttgart, S. 161-178.
- Karby, L./Todd, Z. (2002):** Foreign Auto Makers Are Racing to Get Piece of Business in China, in: The Wall Street Journal Europe, December 13-15, 2002, S. 1.
- Kaufmann, F. (1993):** Internationalisierung durch Kooperation -- Strategien für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden 1993.
- Kaufmann, F. (1995):** Internationalisierung mittelständischer Unternehmen, in: Die Unternehmung, 3/1995, S. 201-213.
- Keegan, W.J. (1984):** Multinational Marketing Management, 3rd Ed., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kieser, A. (Hg.) (1993):** Organisationstheorien, Stuttgart 1993.
- Kim, D.H. (1993):** The Link Between Individual and Organization Learning, Sloan Management Review, Fall 1993, S. 37-50.
- Kinderberger, C.P. (1969):** American Business Abroad, New Haven.
- Kieser, A. (1991):** Innovation und Kooperation, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Kooperation. Stuttgart, S. 159-174.
- Klein, B./Crawford, R.G./Alchian, A.A. (1978):** Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, Journal of Law and Economics, 21, S. 297-326.

- Klein, B./Leffler, K. (1981):** The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, in: The Journal of Political Economy, Vol. 21, S. 615-641.
- Klein, S./Frazier, G.L./Roth, V. (1990):** A Transaction Cost Analysis Mode of Channel Integration in International Markets, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXVII (May 1990), S. 196-208.
- Knickerbocker, F.T. (1973):** Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise, Boston.
- Kögel, P./Gälli, A. (1997):** Großchina auf dem Weg zum High-Tech-Standort? ifo Forschungsberichte der Abteilung Entwicklungsländer, 1997 Köln.
- Kogut, B. (1988):** Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 319-332.
- Kogut, B./Zander, U. (1992):** Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: Organization Science, Vol. 3, S. 383-397.
- Kogut, B./Zander, U. (1996):** What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, in: Organization Science Vol. 7, S. 502-518.
- Köhler, M./ Wäscher, G. (1989):** Erfahrungen deutscher Unternehmen beim Aufbau von Joint Ventures in der VR China, in: Zfbf 41. (2/1989), S. 139-158.
- Köhler, R. (1988):** Möglichkeiten zur Förderung der Produktinnovation in Mittelständischen Unternehmen, in: Berthel J. (Hrsg.): Mittelständische Unternehmen - Herausforderungen und Chancen für die 90er Jahre, Berlin 1988.
- Köhler, R. (1999):** Internationale Kooperationsstrategien kleinerer Unternehmen, in: Meiler, R. C. (Hrsg.), Mittelstand und Betriebswirtschaft, Wiesbaden, 1999, S. 1-27.
- Koller, H./Raithel, U./Wagner, E. (1998):** Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrie-Unternehmen am Standort Deutschland, in: ZfB 68. H.2, 1998, S. 175-203.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaft (1988):** Die Gemeinschaft und die Unternehmen: Das Aktionsprogramm für die KMU, Luxemburg 1988.
- König, T. (1989):** Ausländisch-chinesische Joint Ventures und ihre Rechtstehung in der chinesischen Wirtschaft. München
- Konrad, R. (1989):** Chancen und Risiken von Equity Joint Ventures in der VR China. Dissertation der Hochschule St. Gallen, Nr. 1096, St. Gallen.
- Kotabe, M./Helsen, K. (1998):** Global marketing management, New York: Wiley 1998.

- Kotler, P./Bliemel, F. (1995):** Marketing-Management, 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- Kraehe, J. (1994a):** Die Mittelstandsholding -- ein Führungs- und Organisationskonzept für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden.
- Kronen, J. (1994b):** Computergestützte Unternehmungsk Kooperation. Potentiale - Strategien - Planungsmodell, Wiesbaden 1994.
- Kück, M. (1990):** Finanzierungsprobleme, in: Kück, M. (Hrsg.): Aspekte der Finanzierung des Kleinbetriebssektors, Berlin 1990, S. 23-28.
- Kulhavy, E. (1981):** Internationales Marketing, Linz 1981.
- Kulhavy, E (1989):** Internationales Marketing, 4. Aufl., Linz 1989.
- Kumar, B.N. (1975):** Joint Ventures. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 4 (6), S. 257-269.
- Küsell, F. (1998):** Die Beteiligung an Gesellschaften in China, Berlin.
- Kutschker, M. (1995):** Dynamische Internationalisierungsstrategie, in: Engelhard, J./Rehkugler H. (hrsg.), Strategien für nationale und internationale Märkte. Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden 1995, S. 222-248.
- Kutschker, M. (1997):** Markteintrittsformen in China, in M. Kutschker (Hrsg.) Management in China, Frankfurt am Main 1997, S. 65-86.
- Kutschker, M. (Hrsg.) (1997):** Management in China, Frankfurt/Main.
- Laaksonen, O. (1998):** Management in China during and after Mao in Enterprises, Government and Party. Berlin, New York, 1998.
- Laubscher, H.B. (1981):** Auslandsfinanzierung deutscher Unternehmen in Europa, Darmstadt.
- Lenz, R.T. (1980):** Strategic capability: A concept and framework for analysis, in: Academy of Management Review, 1980, S. 225-234.
- Leonard-Barton, D. (1992):** Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in managing New Product Development, in: Strategic Management Journal, 13 (1992), S. 111-125.
- Levin, T./Kleverick, A.K./Nelson, R.R./Winter, S.G. (1987):** Appropriating the Returns from Industrial Research and Development. Brookings Papers on Economic Activity, 3, S. 783-831.
- Levitt, B./March, J.G. (1988):** Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 14, 1988, S. 319-340.

- Levitt, B./March, J.G. (1990):** Chester I. Barnard and the Intelligence of Learning, in: Williamson, O.E. (Hrsg.), *Organization Theory*, New York/Oxford 1990, S. 11-37.
- Li, J.T. (1995):** Foreign Entry and Survival: Effects of Strategic Choices on Performance in International Markets. in: *Strategic Management Journal*, Vol. 16, (1995), S. 333-351.
- Li, S. (1987):** Aussichten und Wege der Wirtschaftskooperation zwischen China und der Bundesrepublik Deutschland, Darstellung am Beispiel des Maschinenbaus. *zfbf*, Sonderheft 22, China als Markt und Kooperationspartner, S. 31-43.
- Lieberman, M.B./Montgomery, D.B. (1988):** First mover advantages, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (Special Issue), S. 41-58.
- Lin, Y.F./Cai, F./Li, Z. (1994):** Zhongguo de Qiji: Fazhan Zanlue yu Jingji Gaige (The China Miracle: Development Strategy and Economic Reform)(chin.), Shanghai.
- Lin, Z. (2000):** Standortwahl deutscher Mittelständler in der VR China und Maßnahmen chinesischen Standortmarketings aus spieltheoretischer Sicht, Diss., Berlin 2000.
- Lingelsheim-Seibicke, W. (1985):** Das China-Geschäft heute und morgen, Chancen und Risiken neuer Marketing-Konzeptionen, Köln.
- Liu X.X. (2001):** Report of the Chinese Enterprise Development 1990-2000 (auf Chinesisch), Social Science Press, 2001.
- Liu, G.G. (1988):** Zhongguo Jingji Tizhi Gaige de Mubiao Moshi Wenti Yanjiu (Untersuchung des Zielmodells der Wirtschaftreform Chinas (chin.), Beijing 1988.
- Lubritz, S. (1996):** Internationale Strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen - eine theoretische und empirische Analyse, Frankfurt am Main u. a.
- Luo, Y. (1997):** Guanxi and Performance of Foreign-invested Enterprises in China, in: *Management International Review*, Vol. 37, 1997/1, S. 51-70.
- Luo, Y. (1998).** Joint Venture Success in China: How Should We Select a Good Partner?, in: *Journal of World Business*, 33. Jg. 1998, Nr. 2, S. 145-166.
- Macharzina, K. (1995):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzept, Methoden, Praxis, 2. Aufl. Wiesbaden 1995.
- Madhok, A. (1996):** The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance, in: *Organization Science*, Vol. 7, S. 577-590.

- Madhok, A. (1997):** Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and The Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 18; S. 39-61.
- Mahajan, V./Sharma, S./Buzzell, R. D. (1993):** Assessing the Impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales, in: Journal of Marketing, vol. 57 (July 1993), S. 39-52.
- Mahoney, J.T. (1992):** Organizational Economics within the Conversation of Strategic Management, in: Advances in Strategic Management, 8 (1992), S. 103-155.
- Mahoney, J.T./Pandian, J.R. (1992):** The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 13 (1992), S. 363-380.
- Mansfield, E. (1985):** How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out?, Journal of Industrial Economics, December.
- Marwede, E. (1983):** Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen - eine Literaturanalyse, Arbeitspapier Nr. 20 des Instituts für VWL, Uni. Augsburg, Augsburg 1983
- Marthur, I./Chen, J.S. (1987):** Strategies for Joint Ventures in the People's Republic of China, New York 1987.
- Martin, A. (1987):** Die empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1987.
- Masten, S. E./Meehan, J. W./Snyder, E.A. (1991):** The Costs of Organization, in: The Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 7, S. 1-25.
- McGuire, T.W./Staelin, R. (1983):** An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration, in: Marketing Science, 2(2), S. 161-192.
- Meffert, H. (1986):** Marketing im Spannungsfeld zwischen weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen - Voraussetzungen und Implikationen von Globalisierungsstrategien, Arbeitspapier Nr. 27 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg.: Meffert, H./Wagner, H./Backhaus, K., Münster 1986.
- Meffert, H. (1994):** Marketing-Management, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H./Bolz, J. (1994):** Internationales Marketing-Management, 2. Aufl., Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer, 1994.
- Meffert, H. (1998):** Marketing, 8. Auflage, Wiesbaden 1998.
- Meffert, H./Bolz, J. (1998):** Internationales Marketing-Management, 3.Aufl., Kohlhammer 1998.

- Meissner, H.G. (1987):** Strategisches Internationales Marketing, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokio.
- Menck, K.W. (1987):** Der Technologietransfer der deutschen Wirtschaft, König, W./Peters, J./Ullrich, W. (Hrsg.), Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern, Tübingen 1987, S. 119-127.
- Mengele, J. (1994):** Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategien im internationalen Marketing, Wiesbaden 1994.
- Milling, P./Maier, F. (1996):** Invention, Innovation and Diffusion: Eine Simulationsanalyse des Managements neuer Produkte, Berlin 1996.
- Minderlein, M. (1990):** Markteintrittsbarrieren und strategische Verhaltensweisen, in: ZfB. 60. Jg.(1990), S. 155-178.
- Mollenhauer, M/Frowein, R. (1990):** Risikominderung durch systematische Markteintrittsplanung, in: M&M, S. 9-13.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (1997):** Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsformen, in: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.), Handbuch Internationales Management, Wiesbaden 1997, S.
- The National Bureau of Statistics of China:** www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2000
- The National Bureau of Statistics of China:** www.stats.gov.cn/ndsj/zgnj, 2001.
- Nelson, P.R./Winter, S. (1982):** An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge/London 1982.
- Neumann, M. (2000):** Technische Sicherheit als zentrale Importbedingung, in: China Contact, Oktober 2000, S. 16-18.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (1994):** Marketing, 17. Aufl. Berlin.
- Nölting, A. (1997):** Lektion für die Deutschen, in: Manager Magazine, 27. Jg. (1997), Nr. 5, S. 68-80.
- Noordewier, T.G./John, G./Nevin, J.R. (1990):** Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer -Vendor Relationship, Journal of Marketing, 54 (October), S. 80-93.
- North, K. (1998):** Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 1998.
- OECD (1992):** Technology and the Economy, Paris.
- OECD (1993):** Small and Medium-sized Enterprises: Technology and Competitiveness, Paris.
- Ohmae, K. (1989):** The Global Logic of Strategic Alliances, in: Harvard Business Review, März/April, 1989, S. 143-154.

- Pausenberger, E. (1994):** Alternative Internationalisierungsstrategien, in: *derb.* (Hrsg.): *Internationalisierung von Unternehmungen: Strategien und Probleme ihrer Umsetzung*, Stuttgart 1994, S. 1-30.
- Peill-Schöller, P. (1994):** *Internationales Management: Synergien in Joint Ventures zwischen China und deutschsprachigen Ländern*, Berlin et al.
- Penrose, E.T., (1959):** *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell 1959.
- Penrose, E.T. (1980):** *The Theory of the Growth of the Firm*, 2. Aufl. White Plains, NY.
- Perillieux, R. (1987):** *Der Zeitfaktor im strategischen Technologiemanagement*, Berlin: Erich Schmidt.
- Perillieux, R. (1991):** Strategisches Timing von F&E und Markteintritt bei innovativen Produkten, in Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.), *Integriertes Technologie- und Innovationsmanagement: Konzepte zur Stärkung der Wettbewerbskraft von High-Tech-Unternehmen*, Berlin 1991, S. 23-48.
- Perlitz, M. (1993):** *Internationales Management*, Stuttgart, Jena: G. Fischer.
- Perlitz, M. (1995):** *Internationales Management*, 2. Aufl., Stuttgart; Jena: G. Fischer.
- Perlitz, M./Seger, F. (2000):** Konzepte internationaler Markteintrittsstrategien, in: Dietrich von Oelsnitz (Hrsg.), *Markteintritt-Management*, Stuttgart, S. 89-120.
- Perry, M. (1989):** Vertical Integration: Determinants and Effects, in: Schmalensee, R./Willig, R.D. (Editors), *Handbook of Industrial Organization*, Volume I, Amsterdam, S. 183-225
- Peteraf, M.A. (1993):** The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based-View, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, S. 179-191.
- Peters, J. (1987a):** *Entwicklungsländerorientierte Internationalisierung von Industrieunternehmen*, Göttingen.
- Peters, J. (1987b):** Betriebswirtschaftliche Voraussetzungen des Auslandes-Engagements, in: König, W./Peters, J./Ullrich, W. (Hrsg.), *Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern --Möglichkeiten und Grenzen des Mittelstandes*, Tübingen 1987, S. 37-46.
- Pfohl, H-C. (1997):** Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, 3. Aufl. (schmidt) Berlin 1997, S. 1-25.

- Pfohl, H.-C./Kellerwessel, P. (1990):** Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 2. Aufl. (Schmidt) Berlin 1990, S. 1-23.
- Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, S. 267-284.
- Picot, A./Dietl, H. (1990):** Transaktionskostentheorie, in: WiSt Heft 4, April 1990, S. 178-183.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997):** Organisation, Stuttgart 1997.
- Porter, M.E. (1989a):** Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: Porter, M.E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 17ff.
- Porter, M.E. (1989b):** Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/Main 1989.
- Porter M. E. (1990a):** The Competitive Advantage of Nations, New York.
- Porter, M.E. (1990b):** Wettbewerbsstrategie, 6. Aufl., Frankfurt.
- Porter, M.E. (1990c):** The competitive Advantage of Nations, in: HBR, H. 3, 1990, S. 73-93.
- Porter, M.E. (1991):** Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, 12, S. 95-117.
- Porter, M.E. (1992):** Wettbewerbsvorteile, 3. Auflage Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag, 1992.
- Porter, M.E./Fuller, M. (1986):** Coalitions and Global Strategy. In: Porter, M.E. (Hrsg.) Competition in Global Industries. Boston, Mass., S. 315-343.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990):** The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 3, 1990, S. 79-91.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1997):** Wissen managen; Wiesbaden: FAZ/Gabler.
- Pues, C. (1994):** Markterschließungsstrategien bundesdeutschen Unternehmen in Osteuropa, Wien 1994.
- Rath, H. (1990):** Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation, Hamburg.
- Reed, R./DeFillippi, R.J. (1990):** Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 15 (1990), S. 88-102.
- Reiter, G. (1995):** Formen des Auslandsengagements internationaler Unternehmen, in: Wisu – das Wirtschaftsstudium, 24. Jg. (1995), Nr. 1, S. 31-33.

- Remmerbach, K.-U. (1988):** Markteintrittsentscheidungen, Wiesbaden.
- Richter, R. (1991):** Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung. In: Ordeltz, D., Rudolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. Stuttgart: Poeschel, S. 395-429.
- Rindfleisch, A./Heide, J.B. (1997):** Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. in: Journal of Marketing Vol. 61(October 1997), S. 30-54.
- Ringlstetter, M./Morner, M. (1995):** Strategische Allianzen: ein Ansatz zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, in: Corsten, H./Will, T. (Hrsg.), Unternehmensführung im Wandel, Stuttgart 1995, S. 83-102.
- RKW e.V. (1994):** Die Volksrepublik China --- Erfahrungen und praktisches Vorgehen bei der Markterschließung, Eschborn 1994.
- Rodermann, M. (1999):** Strategisches Synergiemanagement, Trier, Univ., Diss., Wiesbaden.
- Rohrmeier, D. (1987):** Die Bedeutung der Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben für das Bankmarketing. Betriebswirtschaftliche Forschungsbeiträge, Aschoff, C. /Müller-Bader, P. (hrsg.), Band 25, München.
- Root, F.R. (1987):** Entry Strategies for International Markets, Lexington/Massachusetts, Toronto.
- Root, F.R. (1994):** Entry Strategies for International Markets. New York, Lexington.
- Rotering, J. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart 1993.
- Rother, K. (1991):** Das internationale Geschäft: Ziele, Marktforschung, Strategien, Marketing, München/Wien 1991.
- Rugmann, A.M. (1980):** Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Band 114, S. 365-379.
- Sauer, J.B. (1990):** Exportverhalten handwerklicher Unternehmen, Göttingen 1990.
- Scharpe, J. (1992):** Strategisches Management im Mittelstand: Probleme der Implementierung und Ansätze zur Lösung, Köln.
- Schenk, K.E. (1998):** Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Theoretische und strategische Grundlagen, in: Schoppe, S. G. (Hrsg.), Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre, München, Wien, S. 155-196.
- Schewe, G. (1993):** Kein Schutz vor Imitationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45(4), S. 344-360.

- Schierz, W. (1982):** Neue Dimension im Wettbewerb, in: Industriemagazin, Nr. 12, S. 60-64.
- Schlaek, E. (1988):** Eigenkapitalbeschaffung mittelständischer Unternehmen über den Kapitalmarkt, Köln 1988.
- Schmidt, I. (1993):** Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 4. Aufl., Stuttgart 1993
- Schneider, D./Zieringer, C. (1991):** Make or Buy-Strategien für F&E. Transaktionskostenorientierte Überlegungen. Wiesbaden: Gabler.
- Schneider, D.J.G./Scheuble, R/Stolz, A. (1986):** Exportmarketing für die Volksrepublik China, Aichwald
- Schoemaker, P.J.H. (1990):** Strategy, complexity and economic rent, in: Management Science, Vol. 36, Nr. 10 1990, S. 1178-1192.
- Schoemaker, P.J.H. (1992):** How to Link Strategic Vision to Core Capabilities, in: Sloan Management Review, Vol. 34, Fall 1992, S. 67-81
- Schönleben, M. (1995):** Humann Resources für Joint Ventures in China, in: Chung/Sievert (Hrsg.), Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis, Wiesbaden, S. 147-166.
- Schoppe, S.G., u. a. (1991):** Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, München 1991.
- Schoppe, S.G. (1995):** Moderne Theorie der Unternehmung, München 1995.
- Schüller, M. (2000):** Wirtschaft, in: Staiger, B. (Hrsg.), Länderbericht China, Darmstadt, S. 135-177.
- Schwantes, K.D. (1999):** Investitionen in und Geschäfte mit China, in: ZfB 69. Jg. (1999), H. 1, S. 29-50.
- Schwarting, H. (1995):** Das Contractual Joint Venture als spezielle Kooperationsform am Beispiel der Erfahrung westlicher Unternehmen in der VR China, Diss., Baden-Baden 1995.
- Selznick, P. (1957):** Leadership in Administration, New York/Tokyo 1957.
- Servatius, H.G. (1985):** Methodik des strategischen Technologie-Managements --- Grundlage für erfolgreiche Innovationen, Bd. 13: Technological Economics, Berlin 1985.
- Siegert, T./Böhme, M./Pfungsten, F./Picot, A. (1997):** Marktwertorientierte Unternehmensführung im Lebenszyklus, in: Zfbf, 1997, H. 5, S. 471-488.
- Silvestre, J. (1987):** Economies and Diseconomies of Scale, in: Eatwell, J./Milgate, U./Newman, P. (Hrsg.): The New Palgrave, London 1987, S. 80-83.

- Simon, H.(1986):** Markterfolg in Japan, Wiesbaden 1986
- Simon, H. (1989):** Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor, in: ZfB 59. Jg., H. 1, S. 70-93.
- Simon, H. (1996):** Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Frankfurt am Main 1996.
- Simon, H. A. (1961):** Administrative Behavior, 2d ed. New York: MacMillan.
- Simyar, F./Argheyd, K. (1987):** Export Entry and Expansion Strategies. In: Rossan, P.J./Reid, S.D. (Eds.): Managing Export Entry and Expansion. New York, S. 228-254.
- Shenkar, O. (1990):** International Joint Ventures' Problems in China: Risks and Remedies, in: Long Range Planning, 23. Jg. 1990, Nr. 3, S. 82-90.
- Shi, H. (1994).** Wirtschaftskooperationen und Technologietransfer in China mit besonderer Berücksichtigung von Equity Joint Ventures, Diss., Wuppertal 1994.
- SJLU:** (Statistisches Jahrbuch der Ländlichen Unternehmen), 1999.
- Sommer, C. (2001):** Der Mittelständler in China --zwischen Mafan und Erfolg, in: China-Report, Nr. 34 15. Januar 2001, S. 1-5.
- Specht, G./Beckmann, C. (1996):** F&E - Management, Stuttgart 1996.
- Das staatliche Statistikamt der VR China (Hrsg.) (1993):** Statistical Yearbook of China Beijing 1993.
- Der Staatsrat der VR China (1992):** Guanyu Guli Waishang Touzi de Guiding (Die Bestimmungen zur Förderung ausländischer Investitionen), in: The Laws Press (Hrsg.), Yanhai Yanjiang Yanbian Kaifang Falü ji Wengjian Huibian (Ausgewählte Sammlung der Politik und Vorschriften in offenen Zonen)(chin.) Beijing, S. 663-667.
- Staerkle, R./Perich, R. (1987):** Exzellenzfaktoren mittelgroßer Industrieunternehmen, in: Die Unternehmung, 41. Jg., Nr. 5, :S. 315-326.
- Stahr, A. (1979):** Strategien zur Sicherung von Auslandsmärkten, in: WiSt, 8. Jg., S. 60-67.
- Stahr, G. (1991):** Internationales Marketing, Ludwigshafen.
- Stalk, G. (1988):** Time —The Next Source of Competitive Advantage, Harvard Business Review, July-August 1988, S. 41-51.
- Stehli, H. (1996):** Grußworte, in: Gößl, M./Lemper, A. (Hrsg.), Geschäftspartner VR China, Münster. S. 5-11.

- Stein, I. (1991):** Die Theorien der Multinationalen Unternehmung, in: Schoppe, S.G. (Hrsg.), Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, München Wien, S. 49-152.
- Stopford, J.M./Wells, L.T. (1972):** Managing the Multinational Enterprise. New York: Basic Books.
- Stricker, S. (1987a):** Rechtliche Grundlagen von Investitionsverträgen in der VR China. In: Horn, N./Schütze, R.A. (Hrsg.): Wirtschaftsrecht und Außenwirtschaftsverkehr der Volksrepublik China. Berlin, New York, S. 229-256.
- Stricker, S. (1987b):** Rechtliche Grundlagen von Investitionen ausländischer Unternehmen in der Volksrepublik China, in: Frese, E./Laßmann, G. (Hrsg.): China als Markt und Kooperationspartner, Sonderheft 22, 1987, zfbf, S. 45-56.
- Tang, Z.L. (2001):** Die „Relativitätstheorie“ der „Guanxi“, in: China Contact, 3/2001, S. 47.
- Taucher, G. (1988):** Der dornige Weg Strategischer Allianzen, in: Harvard Manager, 3/1988, S. 86-91.
- Taylor, C.T./Silberston, Z.A. (1973).** The Economic Impact of the Patent System. Cambridge Uni. Press, Cambridge, U.K., 1973.
- Teece, D.J. (1976):** The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer, Cambridge: Ballinger Publishing.
- Teece, D.J. (1982):** Towards an economic theory of the multiproduct firm, in: Journal of Economic Behavior and Organization, Nr. 3, S. 39-63.
- Teece, D.J. (1987):** Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy, in: Teece, D.J. (Hrsg.), The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge 1987, S. 185-219.
- Teich, U./Lungershausen, D. (1995):** Key Points in Articles of Association (Gesellschaftssatzungen) und Joint-Venture-Verträgen, in: Chung, T.Z./Sievert, H.-W. (Hrsg.), Joint Ventures im chinesischen Kulturkreis, Wiesbaden 1995.
- Terpstra, V./Yu, C.-M. (1988):** Determinants of foreign investment of U.S. advertising agencies. Journal of International Business Studies, 19 (Spring): 33-46
- Tesch, P. (1980):** Die Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestitionen, Diss., Berlin.
- Thamm, L. (1994):** Geschäftserfolg in China - Tipps und Trends, (Hrsg.: IHK & DIHT), Bonn.

- The Wall Street Journal Europe**, December 13-15, 2002.
- Thelen, E.M. (1993):** Die zwischenbetriebliche Kooperation - Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben? Frankfurt/main.
- Thiess, M./Song, X./Bernstorff, J.M. (1998):** (Bittere) Erfahrungen westlicher Unternehmen in China - Aus Fehlern lernen, in: Karin, D./Harnischfeger-Ksoll, M. (Hrsg.), Erfahrungen im China-Geschäft, Wiesbaden, S. 4-20.
- Tietz, B. (1990), Euromarketing:** Unternehmensstrategien für den Binnenmarkt, 2. Auflage, Landsberg.
- Tolksdorf, M. (1994):** Dynamischer Wettbewerb, Wiesbaden 1994.
- Töpfer, A. (1992):** Markteintritt, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, S. 717 -718.
- Trommsdorff, V./Wilpert, B. et al. (1994):** Deutsch-chinesische Joint Ventures, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Tsang, W.K. (1997):** Choice of International Technology Transfer Mode: A Resource-based View, in: Management International Review, Vol. 37, S. 151-168.
- Uhlig, C. (1987):** Konzeptionelle Grundlagen der Betrieblichen Kooperation zwischen Entwicklungs- und Industrieländern, in: König, W./Peters, J./Ullrich, W. (Hrsg.), Betriebliche Kooperation mit den Entwicklungsländern, Tübingen 1987.
- Vanhonacker, W. (1997):** Entering China, An Unconventional Approach, in: Harvard Business Review, 75. Jg. (1999), Nr. 2, S. 130-140.
- Vernon, R. (1966):** International Investment and International Trade in the Product Cycle, Quarterly Journal of Economics, Vol. 80 (2), S. 190-207.
- Vernon, R. (1974):** The Location of Economic Activity, in: Dunning, J.H. (Hrsg.): Economic Analysis and the Multinational Enterprise, London 1974, S. 89ff.
- Vernon, R. (1979):** The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, in: Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Jg. 41, S. 255-267.
- Wall, D. (1996):** China's Special Economic Zones. In: The Royal Institute of International Affairs (Ed.): China's Opening Door. London, Redwood, S. 1-60.
- Walldorf, E.G. (1990):** Auslandsmarketing: Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts, Berlin 1990.
- Walldorf, E.G. (1992):** Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmer-Aktivität, in: Kumar, B. N./Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 448-470.

- Walsh, J.P./Ungson, G.R. (1991):** Organizational Memory, in: Academy of Management Review, Vol. 16, S. 57-91.
- Waning, T. (1994):** Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb, Diss. Münster/Hamburg 1994.
- Weigelin-Schwiedrzik, S./Hauff, D. (1999):** Ländliche Unternehmen in der Volksrepublik China, Berlin 1999.
- Weiss, C.A. (1991):** Entry Strategies in Newly Industrializing Countries, Arbeitspapier Nr. 238 der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld, Bielefeld.
- Weiss, C.A. (1996):** Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien, Wiesbaden 1996
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180.
- Wesnitzer, M. (1993):** Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzepte für die Konsumgüterindustrie, Diss., Weisbaden 1993.
- Williamson, O.E. (1975):** Markets and Hierarchies, New York/London, 1975.
- Williamson, O.E. (1979):** Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 22, S. 233-261.
- Williamson, O.E. (1981):** The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: The American Journal of Sociology, Vol. 87, S. 548-577.
- Williamson, O.E. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York u. a.
- Williamson, O.E. (1989):** Transaction Cost Economics. In: Schmalensee, R./Willig, R.D. (Hrsg.), Handbook of Industrial Organization, Band 1, Amsterdam: Elsevier Science, S. 136-181.
- Williamson, O.E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
- Williamson, O.E. (1991a):** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36(1991), S. 269-296.
- Williamson, O.E. (1991b):** Comparative Economic Organization: Vergleichende ökonomische Organisationstheorie, in: Ordeltz, D., Ridolph, B., Büsselmann, E. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart, 1991, S. 13-49.

- Windsperger, J. (1996):** Transaktionsspezifität, Reputationskapital und Koordinationsform, ZfB 66. Jg. (1996), H. 8, S. 965-978.
- Windsperger, J. (1998):** Ungelöste Probleme der Transaktionskostentheorie, in: Journal für Betriebswirtschaft, Heft 5-6, 1998, S. 266-276.
- Wissmeier, U.K. (1992):** Strategien im internationalen Marketing, Wiesbaden.
- World Economic Forum (WEF) (1995):** The World Competitiveness Report 1995.
- Xu, Z.M. u.a. (1985):** Das Neues Chinesisch-Deutsche Wörterbuch, 1985, The Trade Press, Beijing.
- Yip, G.S. (1982):** Gateways to Entry, in: HBR, Nr. 5 (Sept./October), S. 85-92.
- Young, S. et al. (1989):** International Market Entry and Development, Englewood Cliffs/NJ 1989.
- Yue, B. (1997):** Der chinesische Weg zu einer Marktwirtschaft, Frankfurt am Main 1997.
- Zadeh, L.A. (1965):** Fuzzy Sets, in: Yager et al. (Eds.) 1987, S. 29-44. Nachdruck von: Information and Control, Vol. 8 S. 338-353.
- Zahn, E. (1986):** Innovations- und Technologiemanagement: Eine strategische Schlüsselaufgabe der Unternehmen, in: Technologie- und Innovationsmanagement, Berlin 1986, S. 9-14.
- Zampetti, A.B./Sauvé, P. (1996):** Die Neue Dimensionen des Marktzugangs: Ein Überblick, in: OECD (Hrsg.): Neue Dimensionen des Marktzugangs im Zeichen der wirtschaftlichen Globalisierung, 1996, France, S. 15-28.
- Zhang, Y.C./Jin, S.L. (1997):** Waishang Touzhi Qiye Caishui Zhishi (Steuerarten für ausländische Investitonen), Wuahn Technology University Press, 1997. (chin.)
- Zhao, S. (1994):** Human Resource Management in China, in: Asia Pacific Journal of Human Resources, 32/2, 1994, S. 3-12.
- Zheng, Y.S. (1996):** Zhongguo Yanhai Kaifangchengshi Liyong Waizhi Falü Wengti (Die Politik der Förderung ausländischer Investitionen in den Küstenstädten Chinas), Shanghai Social Science Press, 1996 (chin.)
- Zielke, A.E. (1992):** Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures, Frankfurt am Main.
- Zörgiebel W.W. (1983):** Technologie in der Wettbewerbsstrategie -- Strategische Auswirkungen technologischer Entscheidungen untersucht am Beispiel der Werkzeug-Maschinenindustrie, Bd. 10: Technological Economics, Berlin 1983.

ANHANG

Anhang 1 Fragebogen für Repräsentanz

Anhang 2 Fragebogen für Joint Venture und 100%-Töchter

Fragebogen

„Internationale Markteintritte mittelgroßer Industrieunternehmen (MU) am Beispiel deutscher MU in der VR China“

Bitte beantworten Sie die Fragen auch, wenn Sie keine exakten Zahlen,
sondern nur ungefähre Größen parat haben.

Fragen zum Unternehmen allgemein

1. Wie hoch war der Gesamtumsatz Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2000 und die Anzahl Ihrer Mitarbeiter?

- Gesamtumsatz 2000: ca. _____ Mio. DM;
- Beschäftigung: ca. _____ Mitarbeiter

2. Bitte charakterisieren Sie das Auslandsengagement Ihres Unternehmens:

- In wie vielen Ländern ist Ihr Unternehmen tätig und seit welchem Jahr?

Export:

mit Vertriebsgesellschaft im Ausland: seit ca. _____ Anzahl Länder: _____

ohne Vertriebsgesellschaft im Ausland: seit ca. _____ Anzahl Länder: _____

Produktion im Ausland: seit ca. _____ Anzahl Länder: _____

- Wie hoch war der Auslandsgeschäftsanteil Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2000:

ca. _____ % des Gesamtumsatzes

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die ausgewählten Markteintrittsstrategien und das Zielland China.

3. Die strategischen Zielsetzungen des Eintritts in China:

	sehr unwichtig					sehr wichtig
• Absatzsicherung und -erweiterung:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Langfristige Marktposition:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Günstigere Produktionsbedingungen:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Nutzung von Beschaffungsvorteilen:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Kurzfristige Gewinne:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Marktpräsenz:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

4. Die in der VR China durchgeführte Markteintrittsstrategien:

- Export Seit ca. _____
- Eigene Repräsentanz Seit ca. _____

5. Wie wichtig waren die folgenden Gründe für Ihr Unternehmen, in China eine Repräsentanz zu gründen?

	sehr unwichtig				sehr wichtig
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Marktanalyse und -beobachtung:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Direkte Erreichbarkeit für chinesische Geschäftspartner:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Vorbereitung für weiteres Marktengagement:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Verkaufunterstützung:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Kontaktpflege zu allen Anspruchsgruppen in China:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Sonstige: _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

6. Wie waren das von Ihrem Unternehmen eingeschätzte Marktpotential bzw. Marktwachstum in China (von 1 bis 5, 1 = sehr gering und 5 = sehr groß)?

a). Bei dem Export:

- Marktpotential: sehr gering (1) (2) (3) (4) (5) sehr groß (0) = unklar
- Marktwachstum: sehr gering (1) (2) (3) (4) (5) sehr groß (0) = unklar

b). Bei der Gründung eigener Repräsentanz:

- Marktpotential: sehr gering (1) (2) (3) (4) (5) sehr groß
- Marktwachstum: sehr gering (1) (2) (3) (4) (5) sehr groß

7. Wurde die Wahl Ihrer Markteintrittsstrategien von staatlichen Restriktionen in China beeinflusst?

[] Ja

[] Nein

Falls ja, präferierte Strategien: _____.

8. Beabsichtigen Sie in naher Zukunft einmal die Marktengagementform zu ändern? Falls ja, die

beabsichtigte Engagementform: _____.

9. Bitte schätzen Sie die folgenden wesentliche Schwierigkeiten ein, auf die Ihr Unternehmen beim Markteintritt stieß (von 1 bis 5, 1 = sehr stark, 5 = sehr gering):

	sehr stark				sehr gering
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Informationsbeschaffung des Zielmarktes:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Kulturelle Distanz und unterschiedliche Geschäftusancen in China:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Rechtsunsicherheit:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Lokale Infrastruktur:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
• Bürokratie	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10. Wie ist Ihrer Meinung nach der weiche Erfolgsfaktor des Markteintritts: gute "Guanxi" (gesellschaftliche bzw. persönliche Beziehungen) mit den Chinesen?

nicht wichtig (1) (2) (3) (4) (5) sehr wichtig

11. Wie würden Sie den Erfolg Ihres Markteintrittes in China insgesamt beurteilen?

eher gering (1) (2) (3) (4) (5) eher groß

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den eingeführten Produkte, und den betreffenden Produkt- bzw. Prozesstechnologie und den Kooperationsstrategien.

12. Die Höhe des Umsatzes der in China eingeführten Produkte:

	Gesamtumsatz der Produkte:	in der VR China:
Umsatz in Mio. DM (2000):	_____	_____

13. Bitte schätzen Sie die Produkt- bzw. Prozesstechnologien der eingeführten Produkte zum Zeitpunkt des betrachteten Markteintritts ein:

- Neuigkeitsgrad/Innovationegrad: sehr niedrig (1) (2) (3) (4) (5) sehr hoch
- Komplexitätsgrad: sehr niedrig (1) (2) (3) (4) (5) sehr hoch

14 Wie haben Sie die Bedeutung der Nutzung der folgenden Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Standortvorteile des möglichen chinesischen Partners für den Erfolgseintritt beurteilt?

- | | | | | | |
|---|----------------|-----|-----|-----|--------------|
| | sehr unwichtig | | | | sehr wichtig |
| • Landspezifisches Know-how: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Vorhandene Geschäftsbeziehungen
und Vertriebskanäle: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Arbeitskräfte und Infrastruktur: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Überwindung der Markteintritts-Barrieren: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Sonstige: _____ | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

15. Wie beurteilen Sie die folgende Einflussfaktoren bei der Standortwahl in China?

- | | | | | | |
|--|----------------|-----|-----|-----|--------------|
| | sehr unwichtig | | | | sehr wichtig |
| • Regionale oder lokale staatliche Förderpolitik: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Verfügbarkeit und Kosten der Arbeitskräften: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Marktnähe: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Infrastruktur und logistische Rahmenbedingungen: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Räumliche Nähe zu den Behörden | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

16. Wie schätzen Sie die folgenden Kriterien für die Wahl des möglichen chinesischen Partners ein?

- | | | | | | |
|--|----------------|-----|-----|-----|--------------|
| | sehr unwichtig | | | | sehr wichtig |
| • Standort des Partners: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Finanzielle Ressourcen und soziale Belastung: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Technologie und Personalqualifikation: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Inhaber bzw. Führungsstile: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Rechtsform/Größe: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Hierarchische Stellung u. informelle Kontakt Netzwerk: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Fragebogen

„Internationale Markteintritte mittelgroßer Industrieunternehmen (MU) am Beispiel deutscher MU in der VR China“

Bitte beantworten Sie die Fragen auch, wenn Sie keine exakten Zahlen,
sondern nur ungefähre Größen parat haben.

Fragen zum Unternehmen allgemein

1. Wie hoch war der Gesamtumsatz Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2000 und die Anzahl Ihrer Mitarbeiter?

Gesamtumsatz 2000: ca. _____ Mio. DM;

Beschäftigung: ca. _____ Mitarbeiter.

2. Bitte charakterisieren Sie das Auslandsengagement Ihres Unternehmens:

• In wie vielen Ländern ist Ihr Unternehmen tätig und seit welchem Jahr?

Export:

mit Vertriebsgesellschaft im Ausland: seit ca. _____ Anzahl Länder: _____

ohne Vertriebsgesellschaft im Ausland: seit ca. _____ Anzahl Länder: _____

Produktion im Ausland: seit ca. _____ Anzahl Länder: _____

• Wie hoch war der Auslandsgeschäftsanteil Ihres Unternehmens im Geschäftsjahr 2000?

ca. _____ % des Gesamtumsatzes

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die ausgewählte Markteintrittsstrategien und das Zielland China.

3. Motiv des Eintritts in China (von 1 bis 5, 1= sehr unwichtig, 5= sehr wichtig):

	sehr unwichtig					sehr wichtig
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Langfristige Marktposition:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Absatzsicherung und -erweiterung:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Günstigere Produktionsbedingungen:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Nutzung von Beschaffungsvorteilen:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Kurzfristige Gewinne:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
• Marktpräsenz:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	

4. Wie waren das von Ihrem Unternehmen eingeschätzte Marktpotential bzw. Marktwachstum in China bei der letzten Wahl der Markteintrittsstrategie?

- | | | | | | | |
|-------------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----------|
| • Marktpotential: | sehr gering (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | sehr groß |
| • Marktwachstum: | sehr gering (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | sehr groß |

5. Wie haben Sie bei der Wahl der Markteintrittsstrategie die Wettbewerbsintensität in der VR China eingeschätzt?

sehr gering (1) (2) (3) (4) (5) sehr groß

6. Geben Sie drei wichtigsten Hauptkonkurrenten ihres Unternehmens in der VR China an:

Nr. []	Deutsche Unternehmen	Nr. []	Japanische Unternehmen
Nr. []	Amerikanische Unternehmen	Nr. []	Chinesische Unternehmen
Nr. []	Andere europäische Unternehmen	Nr. []	_____

7. Welche der folgenden Markteintrittsstrategien betreibt Ihr Unternehmen und seit welchem Jahr?

<input type="checkbox"/>	Export	Seit ca. _____
<input type="checkbox"/>	Repräsentanz	Seit ca. _____
<input type="checkbox"/>	Contractual Joint Venture	Seit ca. _____
<input type="checkbox"/>	Equity Joint Venture	Seit ca. _____
<input type="checkbox"/>	100%-Tochter	Seit ca. _____

8. Wurde die Wahl Ihrer Markteintrittsstrategien von staatlichen Restriktionen in China beeinflusst?

Ja Nein

Falls ja, präferierte Strategien: _____.

9. Beabsichtigen Sie in naher Zukunft die Marktengagementform einmal zu ändern? Falls ja, die beabsichtigte Engagementform: _____.

10. Bitte schätzen Sie die folgenden wesentliche Schwierigkeiten ein, auf die Ihr Unternehmen beim Markteintritt stieß (von 1 bis 5, 1 = sehr stark, 5 = sehr gering):

	sehr stark	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	sehr gering
• Informationsbeschaffung des Zielmarktes:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
• Auswahl des chinesischen Geschäftspartners:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
• Kulturelle Distanz und unterschiedliche Geschäftsausancen in China:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
• Rechtsunsicherheit:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
• Lokale Infrastruktur:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
• Bürokratie:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		

11. Wie ist Ihrer Meinung nach der weiche Erfolgsfaktor des Markteintritts: gute "Guanxi" (gesellschaftliche bzw. persönliche Beziehungen) mit den Chinesen ?

nicht wichtig (1) (2) (3) (4) (5) sehr wichtig

12. Wie würden Sie den Erfolg Ihres Markteintrittes in China insgesamt beurteilen?

eher gering (1) (2) (3) (4) (5) eher groß

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit den eingeführten Produkte und den betreffenden Produkt- bzw. Prozesstechnologie.

13. Die Höhe des Umsatzes der in China eingeführten Produkte:

	Gesamtumsatz der Produkte:	in VR China:
Umsatz in Mio. DM (2000):	_____	_____

14. Wie war die strategische Bedeutung der Technologien der in China eingeführten Produkte für Ihr Unternehmen?

nicht wichtig (1) (2) (3) (4) (5) sehr wichtig

15. Bitte schätzen Sie die Produkt- bzw. Prozesstechnologien der eingeführten Produkte zum Zeitpunkt des betrachteten Markteintritts ein:

- Neuigkeitsgrad/Innovationsgrad: sehr niedrig (1) (2) (3) (4) (5) sehr hoch
- Komplexitätsgrad: sehr niedrig (1) (2) (3) (4) (5) sehr hoch

Zur Wahl der Kooperationsstrategien und Standortwahl. Alle folgenden Fragen beziehen sich auf dem Zeitpunkt der Markteintrittsentscheidung.

16. Wie beurteilen Sie die folgende Einflussfaktoren bei der Standortwahl in China?

- | | sehr unwichtig | | | | sehr wichtig |
|--|----------------|-----|-----|-----|--------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Regionale oder lokale staatliche Förderpolitik: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Verfügbarkeit und Kosten der Arbeitskräften: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Marktnähe: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Infrastruktur und logistische Rahmenbedingungen: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Sonstige: _____ | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

17. Wie haben Sie die Bedeutung der Nutzung der folgenden Ressourcen bzw. Fähigkeiten und Standortvorteile des möglichen chinesischen Partners für den Erfolgseintritt beurteilt?

- | | sehr unwichtig | | | | sehr wichtig |
|--|----------------|-----|-----|-----|--------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Landspezifisches Know-how: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Vorhandene Geschäftsbeziehungen und Vertriebskanäle: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Arbeitskräfte und Infrastruktur: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Überwindung der Markteintritts-Barrieren: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Finanzielle Ressourcen: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Kontakt zu Behörden | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

18. Wie haben Sie von hier betrachtetem Markteintritt folgende Probleme der Kooperation mit dem chinesischen Partnerunternehmen eingeschätzt?

- | | sehr gering | | | | sehr groß |
|---|-------------|-----|-----|-----|-----------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Verhandlungs- und Koordinationskosten: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Gefahr der Patentverletzungen: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Kosten des Technologietransfers: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Qualifikation des chinesischen Personals: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Potentieller Zielkonflikt zwischen beiden Seiten: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

19. Wie war der Kooperationsbedarf beim hier betrachteten Markteintritt generell beurteilt?

- mit anderen inländischen Unternehmen: sehr niedrig (1) (2) (3) (4) (5) sehr hoch
- mit chinesischer Partnern: sehr niedrig (1) (2) (3) (4) (5) sehr hoch

20. Wie haben Sie die folgende Einflussfaktoren bei der Wahl der Markteintrittsform eingeschätzt?

- | | sehr unwichtig | | | | | sehr wichtig | | | | |
|--------------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|
| • Integrationsfähigkeit: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Kontrollierbarkeit: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Zeitgewinn: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

21. Wie schätzen Sie die folgende Kriterien für die Wahl des chinesischen Partners ein?

- | | sehr unwichtig | | | | | sehr wichtig | | | | |
|--|----------------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|
| • Standort des Partners: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Finanzielle Ressourcen und soziale Belastung: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Technologie und Personalqualifikation: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Inhaber bzw. Führungsstile: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Rechtsform/Größe: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Hierarchische Stellung u. informelle Kontakt Netzwerk: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

22. Bitte bewerten Sie die Bedeutung einzelner Informationsquellen in Deutschland und China (C) für die Markteintrittsentscheidungen.

- | | sehr unwichtig | | | | | sehr wichtig | | | | |
|--|----------------|-----|-----|-----|-----|--------------|-----|-----|-----|-----|
| • Frühere/bestehende Geschäftsbeziehung: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Private Kontakte: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Messebesuche: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • AHK/IHK, BfAI: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Bank: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Andere deutsche Unternehmen: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Chinesische Botschaft: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Deutsche Botschaft (C): | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Andere chinesische Organisationen (C) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| • Sonstige: _____ | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

23. Wie würden Sie den Kooperationstyp charakterisieren, falls Ihr Unternehmen ein Joint Venture in der VR China hat?

- [] Produkt/Markt (Ihr Unternehmen verfügt über Produkte und/oder Dienstleistungen, welche vom chinesischen Partner in einem Zielmarkt vertriebt werden sollen.)
- [] Technologie/Markt (Ihr Unternehmen verfügt über die Technologie und das Know-how bestimmter Produkte und der chinesische Partner tritt als Joint-Venture-Partner auf, mit dem Ziel, diese Produkte selbständig herzustellen und zu vermarkten.)
- [] F & E Kooperation (Ergänzende Technologie- und/oder Know-how Potentiale werden sich kombiniert, mit dem Ziel, vorhandene Synergien des Partners zu nutzen.)
- [] Anderer (bitte nennen): _____.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!