



Schriften zum europäischen Management

Hrsg.: Roland Berger Strategy Consultants –
Academic Network

Roland Berger
Strategy Consultants

Markus Strietzel

Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets

Eine neo-kontingenztheoretische Analyse



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Markus Strietzel

**Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in
Emerging Markets**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Schriften zum europäischen Management

Herausgegeben von

Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network

Herausgeberrat:

Prof. Dr. Thomas Bieger, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Rolf Caspers, European Business School,
Oestrich-Winkel;

Prof. Dr. Guido Eilenberger, Universität Rostock;

Prof. Dr. Dr. Werner Gocht, RWTH Aachen;

Prof. Dr. Karl-Werner Hansmann, Universität Hamburg;

Prof. Dr. Alfred Kötzle, Europa Universität Viadrina, Frankfurt/Oder;

Prof. Dr. Kurt Reding, Universität Kassel;

Prof. Dr. Dr. Karl-Ulrich Rudolph, Universität Witten-Herdecke;

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Leo Schuster, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt;

Prof. Dr. Klaus Spremann, Universität St. Gallen;

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Universität Bamberg;

Dr. Burkhard Schwenker, Roland Berger Strategy Consultants

Die Reihe wendet sich an Studenten sowie Praktiker und leistet wissenschaftliche Beiträge zur ökonomischen Forschung im europäischen Kontext.

Markus Strietzel

Unternehmenswachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets

Eine neo-kontingenztheoretische Analyse

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation European Business School, Oestrich-Winkel, 2005

D 154

1. Auflage Dezember 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von
Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbeson-
dere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13:978-3-8350-0132-9

e-ISBN-13:978-3-322-82148-5

DOI: 10.1007/978-3-322-82148-5

Geleitwort

Als Gutachter der vorliegenden Dissertation komme ich der Bitte von Dr. Markus Strietzel um ein Geleitwort gerne nach. Der Verfasser untersucht in dieser Arbeit das strategische Verhalten von besonders erfolgreichen Unternehmen auf den "Emerging Markets". Es handelt sich hierbei um Regionen, die auf dem Weg von einem typischen Entwicklungsland zu einem Industriestaat sind, also Länder wie beispielsweise China, Indien, Russland, Polen und Brasilien.

Gegenüber den früher bevorzugten Kostensenkungsstrategien haben sich in jüngster Zeit viele Unternehmen dazu entschlossen, das beträchtliche Wachstumspotenzial der Emerging Markets zu nutzen. Hinsichtlich der strategischen Verhaltensweisen von Unternehmen in diesen Märkten besteht nach Ansicht des Autors eine Forschungslücke. Er versucht diese Lücke zu schließen, indem er zunächst die Erklärungsversuche der Theorie des Internationalen und des Strategischen Managements daraufhin überprüft, welchen Beitrag sie zur Bestimmung des Einflusses einzelner Strategiedimensionen leisten. Die Gestaltungsempfehlungen für die Strategiewahl erfolgreicher Unternehmen vor allem in Asien und Europa zeigen, dass wesentliche Erfolgswirkungen von den Strategien zur Absicherung der Marktpräsenz sowie von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien ausgehen. Sie beruhen auf einem sehr fundierten und verlässlichen methodischen Ansatz.

Die an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL entstandene Arbeit von Dr. Markus Strietzel bietet Erkenntnisse und Ergebnisse, die sowohl für den theoretisch interessierten Leser als auch für das Management von internationalisierenden Unternehmen von Interesse sind. Ich wünsche ihr deshalb eine gute Aufnahme in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Vorwort

Fragen zur Generierung von Unternehmenswachstum und die Ausgestaltung entsprechender Wachstumsstrategien rücken in jüngster Zeit (wieder) vermehrt in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen und des praktischen Interesses, nachdem mit dem Ausklang der New Economy zunächst die Adaption der Kostenpositionen im Zentrum der Managementaktivitäten stand. Jedoch stoßen viele Unternehmen in ihren traditionellen Märkten an Wachstumsgrenzen und versuchen daher Märkte zu erschließen, die ein überdurchschnittliches Wachstumspotenzial aufweisen und bisher z.B. auf Grund von ehemals protektionistischen Maßnahmen als relativ unerschlossen galten. Diese, zusammenfassend als Emerging Markets bezeichneten Länder, weisen einerseits überdurchschnittliche Wachstumschancen auf, andererseits stellen sie auf Grund ihrer inhärenten Risiken eine existenzielle Herausforderung an die Unternehmensführung dar.

Umso erstaunlicher ist es, dass die Betriebswirtschaftslehre den internationalisierenden Unternehmen nur partielle Konzepte zur Gestaltung ihrer Strategien für diese Märkte an die Hand geben kann. Weder der Forschungszweig des Internationalen noch der des Strategischen Managements hat eine Konzeption hervorgebracht, die eine Ableitung eines konsistenten Strategiegebäudes für diese Märkte ermöglicht. Auch die empirische Forschung hat sich bisher nur rudimentär mit dieser Thematik beschäftigt. Anspruch dieser Arbeit ist es, den bisherigen Stand der Forschung zur wachstumsorientierten Internationalisierung in die Emerging Markets auszudehnen und zu untersuchen, worin sich erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen in dieser Beziehung unterscheiden.

Bei der Anfertigung dieses Werkes habe ich vielfältige Unterstützung erhalten, für die ich mich ganz herzlich bedanken möchte und ohne die ein solches Projekt sicherlich nicht möglich gewesen wäre:

Allen voran danke ich meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Rolf Caspers für die wissenschaftliche Betreuung und Förderung dieser Arbeit. Er gab mir die notwendigen Freiräume, fand die Zeit den Stand der Arbeit kritisch zu hinterfragen und trug mit wertvollen Hinweisen ganz wesentlich zum Gelingen der Arbeit bei. Ebenso gilt mein besonderer Dank Frau Professorin Corinne Faure, Ph.D., sowie Herrn Professor Dr. Hartmut Kreikebaum für die Übernahme der Zweitgutachten. Beide fanden trotz ihrer engen Zeitkalender die Gelegenheit, die Arbeit durch wertvolle Anregungen und Hinweise anzureichern und kritisch zu reflektieren. Zudem danke ich Herrn Prof. Dr. Kreikebaum für das Verfassen des Geleitwortes.

Ein weiterer Dank gilt der Firma Roland Berger Strategy Consultants, München, die mich im Rahmen meiner Promotion organisatorisch und finanziell gefördert hat. Insbesondere bedanke ich mich für die Gewährleistung des notwendigen Freiraums, der zur Durchführung eines solchen „Privatprojektes“ erforderlich ist.

Zu Dank verpflichtet bin ich auch den Unternehmen und deren Mitarbeitern, die an der empirischen Untersuchung teilgenommen haben. Sie stellten durch ihr Interesse und persönliches Engagement das datentechnische Fundament für diese Arbeit zur Verfügung und halfen in Einzelgesprächen, die Intension der jeweiligen Internationalisierungsstrategie besser zu verstehen und im Kontext zu werten.

Ebenfalls danke ich meinen langjährigen Freunden und Wegbegleitern: Ihre Unterstützung, sowohl in Form einer inhaltlichen Diskussion als auch durch willkommene Ablenkungen während meiner Dissertationszeit, stellte die notwendige ergänzende Perspektive und Abwechslung sicher, die für ein solches Forschungsprojekt unabdingbar sind.

Im Besonderen möchte ich mich schließlich bei meiner Familie bedanken: Zum einen ermöglichte sie mir durch ihr Interesse an meinen Forschungen einen stetigen Gedankenaustausch, zum anderen stellte sie durch ihre fortlaufende Unterstützung sicher, dass mich die Hoffnung, mein Privatprojekt erfolgreich abzuschließen, trotz der stets bei einem solchen Unternehmen auftretenden Schwierigkeiten nicht verließ.

Der größte Dank gilt schließlich meiner Frau Rebecca, die durch ihr Verständnis für mein Vorhaben, die organisatorische Unterstützung im Promotionsbüro, die Durchführung der telefonischen Nachfassaktion und die notwendige orthographische Qualitätssicherung einen maßgeblichen Beitrag am Erfolg dieser Arbeit hat. Ihr ist diese Arbeit gewidmet.

Markus Strietzel

Inhaltsübersicht

| | |
|--|--------------|
| Inhaltsübersicht..... | IX |
| Inhaltsverzeichnis..... | XI |
| Abbildungsverzeichnis..... | XIX |
| Tabellenverzeichnis..... | XXI |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XXIII |
| Symbolverzeichnis..... | XXV |
| | |
| A. Einleitung..... | 1 |
| B. Grundlagen..... | 14 |
| C. Theorien zur Ableitung von Internationalisierungsstrategien..... | 104 |
| D. Stand der empirischen Forschung..... | 199 |
| E. Entwicklung einer problemadäquaten Untersuchungskonzeption..... | 210 |
| F. Empirische Exploration..... | 242 |
| G. Zusammenfassende Betrachtung..... | 330 |
| | |
| Anhang..... | 337 |
| Literaturverzeichnis..... | 349 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|--------------|
| Inhaltsübersicht..... | IX |
| Inhaltsverzeichnis..... | XI |
| Abbildungsverzeichnis..... | XIX |
| Tabellenverzeichnis..... | XXI |
| Abkürzungsverzeichnis..... | XXIII |
| Symbolverzeichnis..... | XXV |
| | |
| A. Einleitung..... | 1 |
| 1. Ausgangssituation: Internationalisierung als Managementaufgabe..... | 1 |
| 2. Problemstellung: Wachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets | 4 |
| 3. Untersuchungsgegenstand: Gestaltungsfelder der Internationalisierung..... | 9 |
| 4. Zielsetzung und Konzeption der Untersuchung | 10 |
| 5. Gang der Untersuchung | 11 |
| | |
| B. Grundlagen..... | 14 |
| 1. Emerging Markets | 14 |
| 1.1. Definition und Abgrenzungskriterien | 14 |
| 1.2. Konkretisierung von Emerging Markets für die vorliegende Untersuchung..... | 17 |
| 1.3. „Political Economy“ als Determinante der wirtschaftlichen Entwicklung..... | 23 |
| 1.4. Chancen und Risiken in Emerging Markets | 27 |
| 1.5. Vergleichende Betrachtung der Emerging Markets..... | 31 |
| 1.6. Typologien von Emerging Markets | 34 |
| 1.7. Zusammenfassung | 37 |
| 2. Unternehmenswachstum | 38 |
| 2.1. Volkswirtschaftliche Wachstumstheorien und Theorie der Unternehmung..... | 38 |
| 2.2. Begriff des Unternehmenswachstums | 40 |
| 2.3. Wachstumsstrategien | 44 |
| 2.3.1. Überblick..... | 44 |
| 2.3.2. Wachstumsstrategien nach der Produkt-Markt-Beziehung | 46 |
| 2.3.3. Richtung des Wachstums..... | 47 |
| 2.3.4. Art und Form des Wachstums..... | 49 |

| | |
|--|------------|
| 2.4. Wachstum als Wertsteigerungshebel | 51 |
| 2.5. Betriebswirtschaftliche Erklärungsansätze zum Unternehmenswachstum..... | 54 |
| 2.5.1. Kausal-analytische Erklärungsansätze..... | 55 |
| 2.5.2. Wachstumstheorie nach Penrose..... | 57 |
| 2.5.3. Quantitative Modelle des Unternehmenswachstums | 59 |
| 2.5.4. Empirische Studien zum Unternehmenswachstum..... | 61 |
| 2.6. Zusammenfassung | 66 |
| 3. Internationalisierungsstrategien | 67 |
| 3.1. Internationalisierungsstrategien im Spiegel der Literatur..... | 67 |
| 3.2. Definition und Abgrenzung von Internationalisierungsstrategien..... | 69 |
| 3.3. Dimensionen von Internationalisierungsstrategien..... | 72 |
| 3.3.1. Marktpräsenzstrategien | 72 |
| 3.3.2. Timingstrategien | 75 |
| 3.3.2.1. Ebenen von Timingstrategien..... | 75 |
| 3.3.2.2. Länderübergreifende Timingstrategien | 76 |
| 3.3.2.3. Länderspezifische Timingstrategien..... | 79 |
| 3.3.3. Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien | 81 |
| 3.3.3.1. Inhalte und Systematisierungsansätze | 81 |
| 3.3.3.2. Formen der Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien..... | 83 |
| 3.3.3.2.1. Export | 83 |
| 3.3.3.2.2. Lizenzvergabe..... | 84 |
| 3.3.3.2.3. Franchising..... | 85 |
| 3.3.3.2.4. Vertragsfertigung | 86 |
| 3.3.3.2.5. Joint Venture..... | 87 |
| 3.3.3.2.6. Strategische Allianz | 90 |
| 3.3.3.2.7. Minderheitsbeteiligung | 92 |
| 3.3.3.2.8. Tochtergesellschaften | 93 |
| 3.3.3.2.9. Fusion | 95 |
| 3.3.3.3. Zusammenfassung..... | 96 |
| 3.3.4. Allokationsstrategien | 97 |
| 3.3.4.1. Konfigurationsstrategien | 97 |
| 3.3.4.2. Leistungsstrategien | 99 |
| 3.3.5. Koordinationsstrategien | 100 |
| 3.4. Zusammenfassung | 102 |
| C. Theorien zur Ableitung von Internationalisierungsstrategien | 104 |
| 1. Erklärungsbeitrag des Internationalen Managements | 104 |
| 1.1. Systematisierungsansätze..... | 105 |
| 1.2. Allgemeine Theorien der Internationalisierung..... | 110 |
| 1.2.1. Transaktionskostenbasierte Ansätze | 110 |
| 1.2.1.1. Transaktionskostentheorie..... | 110 |
| 1.2.1.2. Theorie der Internalisierung | 114 |

| | |
|--|------------|
| 1.2.1.3. Kritische Würdigung | 115 |
| 1.2.2. Eklektisches Paradigma | 118 |
| 1.2.2.1. Grundkonzeption | 118 |
| 1.2.2.2. Kritische Würdigung | 119 |
| 1.3. Kritische Gesamtwürdigung | 121 |
| 1.4. Anforderungen an die Forschungskonzeption | 124 |
| 2. Erklärungsbeitrag des Strategischen Managements | 125 |
| 2.1. Konvergenz von Internationalem und Strategischem Management | 125 |
| 2.2. Vielfalt von Theorien | 127 |
| 2.3. Industrieökonomische Ansätze | 128 |
| 2.3.1. Klassische Industrieökonomik | 128 |
| 2.3.1.1. Grundkonzeption | 128 |
| 2.3.1.2. Kritische Würdigung | 130 |
| 2.3.2. Neuere Industrieökonomik | 131 |
| 2.3.2.1. Grundkonzeption | 131 |
| 2.3.2.2. Kritische Würdigung | 132 |
| 2.4. Marktorientierter Ansatz nach Porter | 133 |
| 2.4.1. Grundkonzeption | 133 |
| 2.4.2. Strategische Implikationen | 137 |
| 2.4.3. Dynamisierung des Ansatzes | 140 |
| 2.4.4. Kritische Würdigung | 141 |
| 2.5. Ressourcenorientierter Ansatz | 143 |
| 2.5.1. Grundkonzeption | 143 |
| 2.5.1.1. Ressourcenheterogenität | 143 |
| 2.5.1.2. Begriff und Arten von Ressourcen | 144 |
| 2.5.1.3. Ressourcen und Renten | 147 |
| 2.5.1.4. Ressourcen und Wettbewerbsvorteile | 148 |
| 2.5.1.5. Aneignungsfähigkeit von Renten | 152 |
| 2.5.2. Beispielhafte Ausprägungen | 153 |
| 2.5.2.1. Wissen als besondere Ressource | 153 |
| 2.5.2.2. Ressourcen und Kernkompetenzen | 157 |
| 2.5.3. Strategische Implikationen | 161 |
| 2.5.3.1. Relevante Fragestellungen | 161 |
| 2.5.3.2. Identifikation wettbewerbsrelevanter Ressourcen | 162 |
| 2.5.3.3. Ressourcenkongruente Strategieentwicklung | 163 |
| 2.5.3.4. Umsetzung der Strategie und Weiterentwicklung der Ressourcenbasis | 166 |
| 2.5.4. Relevante Anwendungsbereiche | 168 |
| 2.5.4.1. Internationalisierung | 168 |
| 2.5.4.2. Diversifikation | 171 |
| 2.5.4.2.1. Entscheidungstatbestände | 171 |
| 2.5.4.2.2. Festlegung der Diversifikationsart | 172 |

| | |
|--|------------|
| 2.5.4.2.3. Festlegung der Diversifikationsrichtung..... | 174 |
| 2.5.4.3. Festlegung der optimalen Betriebsgröße durch In- und Outsourcing..... | 176 |
| 2.5.4.4. Kooperationen..... | 178 |
| 2.5.5. Kritische Würdigung..... | 180 |
| 2.6. „Dynamic Capabilities“ als Derivat ressourcenorientierter Strömungen..... | 183 |
| 2.6.1. Grundkonzeption..... | 183 |
| 2.6.2. Strategische Implikationen..... | 190 |
| 2.6.3. Dynamic Capabilities in hochvolatilen Märkten..... | 191 |
| 2.6.4. Kritische Würdigung..... | 194 |
| 2.7. Kritische Gesamtwürdigung und Anforderungen an die Forschungskonzeption.... | 195 |
| D. Stand der empirischen Forschung..... | 199 |
| 1. Untersuchte Fragestellungen..... | 199 |
| 2. Empirische Untersuchungen..... | 200 |
| 2.1. Untersuchungen zur optimalen Markteintrittsform..... | 200 |
| 2.2. Untersuchungen zum Einfluss von Rahmenfaktoren..... | 202 |
| 2.3. Untersuchungen zum optimalen Markteintrittstiming..... | 204 |
| 3. Kritische Würdigung und Anforderungen an die Forschungskonzeption..... | 207 |
| E. Entwicklung einer problemadäquaten Untersuchungskonzeption..... | 210 |
| 1. Kontingenztheorie als theoretischer Rahmen der Untersuchungskonzeption..... | 210 |
| 1.1. Das kontingenztheoretische Paradigma..... | 210 |
| 1.2. Von der klassischen Kontingenzforschung zu einer neo-kontingenztheoretischen Betrachtungsweise..... | 211 |
| 1.3. Kritische Würdigung und Synthese..... | 214 |
| 2. Forschungsstrategische Grundüberlegungen..... | 217 |
| 2.1. Grundlegende Forschungsstrategien..... | 217 |
| 2.2. Neo-kontingenztheoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung..... | 221 |
| 2.2.1. Grundstruktur..... | 221 |
| 2.2.2. Strategische Komponenten..... | 222 |
| 2.2.3. Situative Komponenten..... | 224 |
| 3. Konzeption der Datenerhebung..... | 228 |
| 3.1. Methode der Befragung und Vorgehen..... | 228 |
| 3.2. Datenherkunft und Rücklaufstatistik..... | 232 |
| 3.3. Struktur der Stichprobe..... | 234 |
| 4. Auswertungsstrategie..... | 236 |
| 4.1. Vorgehen..... | 236 |

| | |
|---|------------|
| 4.2. Angewandte Analysemethoden | 238 |
| 4.2.1. Angewandte strukturprüfende Verfahren | 239 |
| 4.2.2. Angewandte strukturentdeckende Verfahren..... | 240 |
| F. Empirische Exploration | 242 |
| 1. Operationalisierung des Modells..... | 242 |
| 1.1. Erfassung der Situationsvariablen | 242 |
| 1.1.1. Externe Situationsvariablen | 242 |
| 1.1.2. Interne Situationsvariablen | 243 |
| 1.2. Erfassung der Strategievariablen | 244 |
| 1.3. Erfassung der Erfolgsdimension..... | 246 |
| 2. Deskriptive Auswertung der empirischen Datenbasis | 248 |
| 2.1. Vergleichende Darstellung der Strategievariablen | 248 |
| 2.1.1. Marktpräsenzstrategien | 248 |
| 2.1.1.1. Grundlegende Marktpräsenzstrategien | 248 |
| 2.1.1.2. Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien..... | 251 |
| 2.1.2. Timingstrategien | 255 |
| 2.1.2.1. Länderübergreifende Timingstrategien | 255 |
| 2.1.2.2. Länderspezifische Timingstrategien..... | 256 |
| 2.1.3. Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien | 258 |
| 2.1.4. Allokationsstrategien | 263 |
| 2.1.4.1. Konfigurationsstrategien | 263 |
| 2.1.4.1.1. Konfiguration der Primäraktivitäten | 263 |
| 2.1.4.1.2. Konfiguration der Sekundäraktivitäten..... | 265 |
| 2.1.4.1.3. Globale Konfiguration der Sekundäraktivitäten | 267 |
| 2.1.4.2. Leistungsstrategien | 268 |
| 2.1.5. Koordinationsstrategien | 269 |
| 2.1.5.1. Bedeutung von Koordinationsinstrumenten | 269 |
| 2.1.5.2. Autonomiegrad | 270 |
| 2.1.5.3. Autonomiegrad und Einsatz von Koordinationsinstrumenten..... | 271 |
| 2.2. Vergleichende Darstellung der Situationsvariablen | 272 |
| 2.2.1. Relevanz von Situationsvariablen..... | 272 |
| 2.2.2. Bewertung der Situationsvariablen | 277 |
| 2.2.2.1. Ungewichtete Bewertung der Situationsvariablen..... | 277 |
| 2.2.2.1.1. Externe Situationsvariablen | 277 |
| 2.2.2.1.2. Interne Situationsvariablen | 282 |
| 2.2.2.2. Gewichtete Bewertung der Situationsvariablen..... | 283 |
| 2.2.2.2.1. Gewichtungungsverfahren | 283 |
| 2.2.2.2.2. Gewichtete Bewertung des externen Situationsvariablen..... | 284 |
| 2.2.2.2.3. Gewichtete Bewertung der internen Situationsvariablen..... | 286 |
| 2.2.3. Verdichtung der Situationsvariablen..... | 286 |

| | |
|--|------------|
| 2.3. Vergleichende Darstellung der Erfolgsvariablen..... | 291 |
| 2.3.1.1. Zufriedenheitsgrad..... | 292 |
| 2.3.1.2. Umsatzsteigerungen..... | 293 |
| 2.4. Zusammenfassung | 294 |
| 3. Analytische Auswertung der empirischen Datenbasis | 297 |
| 3.1. Situationsbedingungen..... | 297 |
| 3.2. Wirkungen der Komponenten auf die Strategiewahl..... | 298 |
| 3.2.1. Methodische Vorbemerkungen | 298 |
| 3.2.2. Grundlegende Marktpräsenzstrategien | 299 |
| 3.2.3. Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien | 300 |
| 3.2.4. Timingstrategien | 301 |
| 3.2.4.1. Länderübergreifende Timingstrategien | 301 |
| 3.2.4.2. Länderspezifische Timingstrategien..... | 302 |
| 3.2.5. Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien | 303 |
| 3.2.6. Allokationsstrategien | 304 |
| 3.2.7. Leistungsstrategien | 306 |
| 3.2.8. Koordinationsstrategien | 307 |
| 3.2.9. Zusammenfassung..... | 309 |
| 3.3. Situationsspezifische Strategiewahl erfolgreicher Unternehmen | 310 |
| 3.3.1. Methodische Vorbemerkung..... | 310 |
| 3.3.2. Grundlegende Marktpräsenzstrategien | 311 |
| 3.3.3. Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien..... | 313 |
| 3.3.4. Timingstrategien | 316 |
| 3.3.4.1. Länderübergreifende Timingstrategien | 316 |
| 3.3.4.2. Länderspezifische Timingstrategien..... | 317 |
| 3.3.5. Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien | 318 |
| 3.3.6. Allokationsstrategien | 320 |
| 3.3.7. Leistungsstrategien | 321 |
| 3.3.8. Koordinationsstrategien | 322 |
| 3.3.9. Zusammenfassung..... | 324 |
| 3.4. Erfolgswirkungen der Strategiedimensionen im Vergleich..... | 327 |
| 3.4.1. Methodische Vorbemerkungen..... | 327 |
| 3.4.2. Inhaltliche Befunde..... | 327 |
| 3.4.3. Zusammenfassung..... | 329 |
| G. Zusammenfassende Betrachtung..... | 330 |
| 1. Untersuchungsaufbau und grundlegende Ergebnisse..... | 330 |
| 2. Weiterer Forschungsbedarf..... | 333 |

| | |
|--|------------|
| 3. Relevanz und Implikationen für die Managementpraxis..... | 334 |
| Anhang..... | 337 |
| Literaturverzeichnis..... | 349 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung A-1: Wachstum verschiedener Wirtschaftsregionen im Vergleich | 6 |
| Abbildung A-2: Gang der Untersuchung | 13 |
| Abbildung B-1: Einflussgrößen der ökonomischen Entwicklung | 27 |
| Abbildung B-2: Typologien von Emerging Markets | 36 |
| Abbildung B-3: Wachstumsstrategien nach der Produkt-Markt-Matrix | 47 |
| Abbildung B-4: Zusammenhang zwischen Wachstums- und Internationalisierungsstrategie | 50 |
| Abbildung B-5: Vergleich von Umsatzentwicklung und Aktienkursentwicklung, DAX-Unternehmen | 51 |
| Abbildung B-6: Umsatzwachstum, ROE-Entwicklung und Market-Value-Entwicklung, DAX-Unternehmen | 52 |
| Abbildung B-7: Dimensionen von Internationalisierungsstrategien | 72 |
| Abbildung B-8: Untervarianten der Marktpräsenzstrategie | 75 |
| Abbildung B-9: Länderübergreifende Strategien des Markteintritts | 78 |
| Abbildung B-10: Grundtypen länderspezifischer Timingstrategien | 79 |
| Abbildung B-11: Bestimmungsfaktoren von Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien | 97 |
| Abbildung C-1: Das IO-Paradigma nach BAIN/MASON | 129 |
| Abbildung C-2: Wettbewerbskräfte | 134 |
| Abbildung C-3: Grundstruktur der Wertkette | 139 |
| Abbildung C-4: Argumentationslinie des ressourcenorientierten Ansatzes | 153 |
| Abbildung C-5: Spirale der organisatorischen Wissenserzeugung | 156 |
| Abbildung C-6: Kernkompetenzen, Kernprodukte und Endprodukte | 161 |
| Abbildung C-7: Ressourcenorientierte Strategieformulierung | 165 |
| Abbildung C-8: Entwicklungspfad der Internationalisierung | 170 |
| Abbildung C-9: Konzept der „Dynamic Capabilities“ | 190 |
| Abbildung C-10: Beziehung zwischen MBV, RBC und CBV | 198 |
| Abbildung E-1: Analytisches Forschungskonzept der Kontingenztheorie | 212 |
| Abbildung E-2: Pragmatisches Forschungskonzept der Kontingenztheorie | 214 |
| Abbildung E-3: Grundlegende Forschungsstrategien | 220 |
| Abbildung E-4: Forschungsansatz dieser Arbeit | 221 |
| Abbildung E-5: Strategische Gestaltungsvariablen | 224 |
| Abbildung E-6: Ausgewählte Elemente der Situationskonfiguration | 226 |
| Abbildung E-7: Neo-kontingenztheoretischer Bezugsrahmen | 227 |
| Abbildung E-8: Strukturmodell des Fragebogens | 230 |
| Abbildung E-9: Rücklaufstatistik | 233 |
| Abbildung E-10: Branchenstruktur der Stichprobe | 234 |
| Abbildung E-11: Größenstruktur der Stichprobe nach Mitarbeitern | 235 |

| | |
|---|-----|
| Abbildung E-12: Größenstruktur der Stichprobe nach Umsatz..... | 236 |
| Abbildung E-13: Auswertungsstrategie der Untersuchung..... | 238 |
| Abbildung F-1: Verteilung der geographischen Aktivitäten..... | 249 |
| Abbildung F-2: Planung von Markteintritten..... | 250 |
| Abbildung F-3: Ziele von Internationalisierungen in Emerging Markets..... | 251 |
| Abbildung F-4: Bedeutung länderübergreifender Timingstrategien..... | 256 |
| Abbildung F-5: Bedeutung länderspezifischer Timingstrategien..... | 257 |
| Abbildung F-6: Bedeutung von Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen..... | 259 |
| Abbildung F-7: Beurteilung der Markteintrittsform Export im Detail..... | 260 |
| Abbildung F-8: Beurteilung der Markteintrittsform Strategische Allianz im Detail..... | 261 |
| Abbildung F-9: Beurteilung der Markteintrittsform Joint Venture im Detail..... | 262 |
| Abbildung F-10: Konfiguration von Primäraktivitäten nach Häufigkeiten..... | 264 |
| Abbildung F-11: Konfiguration von Primäraktivitäten nach Häufigkeiten, Produktionsunternehmen..... | 265 |
| Abbildung F-12: Konfiguration von Sekundäraktivitäten nach Häufigkeiten..... | 266 |
| Abbildung F-13: Differenzierungsgrad des Marketing-Mix..... | 269 |
| Abbildung F-14: Bedeutung von Koordinationsinstrumenten..... | 270 |
| Abbildung F-15: Autonomiegrad der Cluster..... | 271 |
| Abbildung F-16: Gruppenstatistik und Gleichheitstest..... | 272 |
| Abbildung F-17: Relevanz von Rahmenfaktoren..... | 273 |
| Abbildung F-18: Bewertung der externen Situationsvariablen..... | 278 |
| Abbildung F-19: Bewertung der internen Situationsvariablen..... | 282 |
| Abbildung F-20: Gewichtete Bewertung der externen Situationsvariablen..... | 285 |
| Abbildung F-21: Gewichtete Bewertung der internen Situationsvariablen..... | 286 |
| Abbildung F-22: Scree-Plot der Eigenwerte der Komponenten..... | 288 |
| Abbildung F-23: Rotierte Komponentenmatrix..... | 289 |
| Abbildung F-24: Komponentenwerte der Cluster..... | 291 |
| Abbildung F-25: Bewertung der Zufriedenheit..... | 292 |
| Abbildung F-26: Bewertung des Items „Erzielung von Umsatzsteigerungen“..... | 293 |
| Abbildung H-1: Länderspezifische Abweichungen von Mittelwert je Item..... | 347 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|---------------|---|-----|
| Tabelle B-1: | Ausgewählte Kennzahlen von Emerging Markets | 19 |
| Tabelle B-2: | Liste der Emerging Markets in Anlehnung an CAVUSGIL/GHAURI/ AGARWAL | 22 |
| Tabelle B-3: | Marktpotenzial in vier ausgewählten Emerging Markets..... | 27 |
| Tabelle B-4: | Country Risk Rating für Emerging Markets, September 2003 | 29 |
| Tabelle B-5: | Maßgrößen des Unternehmenswachstums | 40 |
| Tabelle B-6: | Formen von Wachstumsstrategien..... | 45 |
| | | |
| Tabelle C-1: | Theorien des Internationalen Managements..... | 106 |
| Tabelle C-2: | OLI-Modell nach DUNNING | 119 |
| Tabelle C-3: | Klassifikation von Ressourcen | 146 |
| Tabelle C-4: | „Dynamic Capabilities“ unter unterschiedlichen Marktbedingungen | 194 |
| | | |
| Tabelle D-1: | Empirische Arbeiten zur Internationalisierung in Emerging Markets..... | 206 |
| | | |
| Tabelle F-1: | Messkonzept zur Erfassung der externen Situationsvariablen | 243 |
| Tabelle F-2: | Messkonzept zur Erfassung der internen Situationsvariablen | 244 |
| Tabelle F-3: | Messkonzept zur Erfassung der strategischen Dimension | 246 |
| Tabelle F-4: | Messkonzept zur Erfassung des Erfolgs..... | 247 |
| Tabelle F-5: | Beziehung zwischen Marktpräsenz und dem Zielitem „Niedrige Produktionskosten“ | 254 |
| Tabelle F-6: | Kreuztabellierung zwischen globaler Konfigurationsstrategie und Sekundäraktivitäten | 268 |
| Tabelle F-7: | Vereinfachende Charakterisierung der Situationsbedingungen | 297 |
| Tabelle F-8: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und Markteintritt | 300 |
| Tabelle F-9: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und Zielitem | 301 |
| Tabelle F-10: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und länderübergreifendes Timing | 302 |
| Tabelle F-11: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und länderspezifisches Timing | 302 |
| Tabelle F-12: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und Markteintritts- und Marktbearbeitungsform | 303 |
| Tabelle F-13: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und Konfigurationsstrategie | 304 |
| Tabelle F-14: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und Leistungsstrategie..... | 306 |
| Tabelle F-15: | Ordinale Regression, Situationskomponenten und Koordinationsstrategie..... | 307 |
| Tabelle F-16: | Marktpräsenz nach Erfolgsgruppen..... | 312 |
| Tabelle F-17: | Zielitems nach Erfolgsgruppen..... | 315 |
| Tabelle F-18: | Länderübergreifende Timingstrategien nach Erfolgsgruppen | 316 |
| Tabelle F-19: | Länderspezifische Timingstrategien nach Erfolgsgruppen | 317 |

| | | |
|---------------|---|-----|
| Tabelle F-20: | Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien nach Erfolgsgruppen | 318 |
| Tabelle F-21: | Konfigurationsstrategien nach Erfolgsgruppen | 320 |
| Tabelle F-22: | Leistungsstrategien nach Erfolgsgruppen | 322 |
| Tabelle F-23: | Koordinationsstrategien nach Erfolgsgruppen | 323 |
| Tabelle F-24: | Signifikante Verhaltensunterschiede erfolgreicher Unternehmen | 326 |
| Tabelle F-25: | Erklärungsanteil der Strategiekomponenten | 328 |
| | | |
| Tabelle H-1: | Markteintrittsform, Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests auf Homogenität der Cluster | 347 |
| Tabelle H-2: | Sekundäraktivitäten, Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests auf Homogenität der Cluster | 348 |
| Tabelle H-3: | Marketinginstrumente, Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests auf Homogenität der Cluster | 348 |
| Tabelle H-4: | Koordinationsinstrumente, Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests auf Homogenität der Cluster | 348 |
| Tabelle H-5: | Externe Situationsvariablen, Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests auf Homogenität der Cluster | 349 |
| Tabelle H-6: | Interne Situationsvariablen, Ergebnisse des Chi-Quadrat-Tests auf Homogenität der Cluster | 349 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|--|
| AG | Aktiengesellschaft |
| BIP | Bruttoinlandsprodukt |
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| CAGR | Compounded Annual Growth Rate |
| CBV | capability-based view |
| D | Deutschland |
| DAX | Deutscher Aktienindex |
| DCF | Discounted Cash Flow |
| DI | Direktinvestitionen |
| d.h. | das heißt |
| EIU-Datenbank | Economist Intelligence Unit-Datenbank |
| et al. | et alii (und andere) |
| etc. | et cetera |
| evt. | eventuell, eventuelle |
| EU | Europäische Union |
| EUR | Euro |
| e.V. | eingetragener Verein |
| exkl. | exklusive |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| FN | Fußnote |
| FMCG | Fast Moving Consumer Goods |
| GATT | General Agreement on Tariffs and Trade |
| Ggf./ggf. | gegebenenfalls |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GuV | Gewinn- und Verlustrechnung |
| Hrsg. | Herausgeber |
| IAS | International Accounting Standards |
| IJV | internationales Joint Venture |
| IMF | International Monetary Fonds |
| Inc. | Incorporated (als AG eingetragen) |
| Jg. | Jahrgang |
| K-W | Kruskal und Wallis |

| | |
|-----------|---|
| MBV | market-based view |
| Mio. | Million(en) |
| Mrd. | Milliarde(n) |
| Nr. | Nummer |
| n.v. | nicht verfügbar |
| o. | ohne |
| OECD | Organization for Economic Cooperation and Development |
| o.g. | oben genannt |
| o.V. | ohne Verfasser |
| p.a. | per annum |
| PIMS | Profit Impact of Market Strategies |
| RBV | resourced-based view |
| rd. | rund |
| R&D | Research and development |
| ROE | Return on Equity |
| S. | Seite |
| Std. | Standardisiert(e) |
| Sp. | Spalte |
| stat. | statistische |
| SWOT | Strengths, weaknesses, opportunities, threats |
| TEUR | Tausend Euro |
| TUS\$ | Tausend US Dollar |
| TV | Terminal Value |
| u.a. | unter anderem/und andere |
| u.Ä. | und Ähnliches |
| US-GAAP | General Accepted Accounting Principles |
| Vgl./vgl. | vergleiche |
| VR | Volksrepublik |
| vs. | versus |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |
| WTO | World Trade Organization |
| WWW | World-Wide-Web |
| z.B. | zum Beispiel |
| z.T. | zum Teil |
| zzgl. | zuzüglich |

Symbolverzeichnis

| | |
|---------------|--|
| df | Freiheitsgrade |
| g | Wachstumsrate |
| KMK | Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium |
| λ_W | Wilks' Lambda |
| n | Stichprobenumfang |
| ns | nicht signifikant |
| μ | Mittelwert |
| p | Irrtumswahrscheinlichkeit |
| ϕ | Phi-Koeffizient |
| r_{sp} | Spearman'sche Korrelationskoeffizient |
| σ | Standardabweichung |
| χ^2 | Chi-Quadrat |
| $\chi^2(P)$ | Chi-Quadrat-Test nach Pearson |
| $\chi^2(K-W)$ | Chi-Quadrat-Test nach Kruskal und Wallis |
| * | signifikant |
| ** | sehr signifikant |
| *** | höchst signifikant |
| \emptyset | Durchschnitt |
| % | Prozent |
| > | größer als |
| < | kleiner als |
| Σ | Summe |

„Emerging economies are likely to become the new battleground for international business competition.“¹

MIKE W. PENG

A. Einleitung

1. Ausgangssituation: Internationalisierung als Managementaufgabe

Seit einigen Jahren prägt das Schlagwort „Internationalisierung“ die wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftspolitische Diskussion. In diesem Begriff kommt die zunehmende wirtschaftliche Verflechtung von Volkswirtschaften zum Ausdruck, die sich in einer starken Zunahme von Exporten und grenzüberschreitenden Direktinvestitionen niederschlägt.²

Das Phänomen der Internationalisierung ist jedoch nicht neu. Bereits seit dem Altertum gibt es länderübergreifende Wirtschaftsaktivitäten.³ Historiker verweisen auf die um 4.000 v. Chr. von Stadtkulturen im Orient errichteten Stützpunkte außerhalb des eigenen Stadtgebietes, die als Basis für den ersten Fernhandel dienten. Auch die Seidenstraße, die von Europa über Mittelasien nach China führt, existierte bereits zu vorchristlichen Zeiten. Sie erlangte die größte Bedeutung zur Zeit der Asienreise des venezianischen Kaufmanns MARCO POLO (1271 – 1295), dessen 1298 verfasstes Tagebuch für mehrere Jahrhunderte zum wichtigsten geographischen Handbuch des fernen Ostens wurde. Im Zuge des aufkommenden Merkantilismus und der im 17. Jahrhundert einsetzenden Kolonialisierung dehnte sich der grenzüberschreitende Handel weiter aus und gipfelte schließlich in dem Entstehen erster multinationaler Unternehmen zum Ende des 19. Jahrhunderts. Vor allem englischen Unternehmen gelang es Mitte des 19. Jahrhunderts, durch die Gründung von Tochterunternehmen und intensiven internationalem Handel sich eine Vormachtstellung in der Weltwirtschaft zu verschaffen. Mit Beginn der achtziger und neunziger Jahre des 19. Jahrhunderts bauten erste deutsche Unternehmen, wie z.B. die Chemieunternehmen *AGFA*, *BASF*, *Bayer*, *Hoechst* und *Degussa* oder die Elektrogerätehersteller *Siemens* und *AEG*, ihr internationales Netzwerk auf.⁴

Die vor allem seit den 80er Jahren beschleunigte Internationalisierung und ihre Folgen werden unter dem Schlagwort „Globalisierung“ gesellschaftlich kontrovers diskutiert.⁵ Kritisiert werden neben der mangelnden Einbindung von Entwicklungsländern in den Welthandel die

¹ Peng (2001), S. 809

² Vgl. Scherm/Stüß (2001), S. 3. Im Zeitraum 1950-1999 wuchs die Weltwirtschaftsleistung um insgesamt durchschnittlich 3,8% p.a., während die Exporte um 6,2% p.a. anstiegen. Vgl. World Trade Organization (2000), S. 27. Der Bestand an Direktinvestitionen hat sich von 1980 bis 1998 mehr als verachtfacht und beträgt mittlerweile deutlich über 4 Billionen US\$. Vgl. UNCTAD (1999).

³ Vgl. zur historischen Entwicklung der Wirtschaftsaktivitäten Welge/Holtbrügge (2001), S. 13 ff. und Kutschker/Schmid (2002), S. 7 ff.

⁴ Vgl. Chandler (1989), S. 493.

⁵ Vgl. Kirchgässner (1998), S. 29 ff.; kritisch z.B. Stiglitz (2002).

möglichen volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen in Form negativer Beschäftigungswirkungen und zunehmender Umweltzerstörung. So kommen MARTIN/SCHUMANN zu dem Ergebnis, dass eine fortgesetzte Internationalisierung langfristig dazu führe, dass die gesamte Weltwirtschaftsleistung durch 20% der heute weltweit vorhandenen Beschäftigten erbracht werden kann.⁶ Wenngleich ein empirischer Nachweis eines Zusammenhangs zwischen zunehmender Internationalisierung und abnehmendem Beschäftigungsgrad noch nicht erbracht werden konnte, wächst der Widerstand gegen die Globalisierung und zeigt sich in massiven Demonstrationen bei Veranstaltungen des Internationalen Währungsfonds (IMF) und der Weltbank.⁷

Wie DÖRRENBACHER zeigt, ist die Anzahl der Veröffentlichungen zum Thema „Globalisierung“ seit 1993 sprunghaft gestiegen.⁸ Dennoch herrscht keine Einigkeit darüber, was unter Globalisierung zu verstehen ist. Teilweise wird der Begriff mit Internationalisierung gleichgesetzt⁹, teilweise wird er als Teilphänomen der Internationalisierung bzw. als besonders starke Ausprägung der Internationalisierung interpretiert.¹⁰ Unklar ist auch, ob es sich bei der Globalisierung um einen Prozess oder einen Zustand handelt.¹¹ Gemäß Duden bedeutet das Verb „globalisieren“ „weltweit ausrichten“, damit kann das Substantiv „Globalisierung“ als „weltweite Ausrichtung“ eines noch näher zu spezifizierenden Objektes betrachtet werden.¹² In der Regel wird unter dem Stichwort Globalisierung die weltweite Verschmelzung von Unternehmen und Märkten zusammengefasst und so die notwendige Spezifizierung vorgenommen.¹³ Die Globalisierung beschränkt sich jedoch nicht nur auf ökonomische Bereiche, sie beeinflusst auch andere Lebensbereiche wie z.B. Politik, Recht und Kultur. Insofern erfasst die Globalisierung die gesellschaftliche Ordnung mit all ihren Facetten.¹⁴

WELGE/HOLTBRÜGGE systematisieren die Ursachen und Merkmale der Globalisierung anhand von sechs Dimensionen:¹⁵

- *Technologische Dimension:* Durch die technologische Entwicklung im Bereich der Verkehrs-, Kommunikations- und Informationssysteme können räumliche Distanzen heute leichter überbrückt werden. Informationen können über das Internet ohne Zeitverlust an jeden beliebigen Ort der Welt geschickt werden. Die Kosten für Mobilität von Gütern und Personen sowie für den Transport und die Verarbeitung von Informationen nehmen ab.

⁶ Vgl. Martin/Schumann (1996).

⁷ Vgl. Backhaus/Büschken/Voeth (2001), S. 26 ff.

⁸ Vgl. Dörrenbacher (1999), S. 28 ff.

⁹ Vgl. z.B. Henzler (1992), S. 85 ff.

¹⁰ Vgl. z.B. Petrella (1996), S. 62 ff.; Germann/Rürup/Setzer (1996), S. 18 ff.

¹¹ Vgl. Germann/Rürup/Setzer (1996), S. 23.

¹² Vgl. Kutschker/Schmid (2002), S. 149.

¹³ Vgl. Schumann (1999), S. 122; Niehoff/Reitz (2001), S. 7.

¹⁴ Vgl. Tremml (1997), S. 39; Beck (1998), S. 1.

¹⁵ Vgl. im Folgenden Welge/Holtbrügge (2001), S. 36 ff.; ähnlich auch Bea (1997), S. 419 ff.

Dies reduziert die subjektive und emotionale Distanz zwischen Ländern, nicht zuletzt werden hierdurch Produkte und Ideen schneller verbreitet.

- *Kulturelle Dimension:* Durch die zunehmende Mobilität von Personen, Produkten und Informationen gestalten sich kulturelle und soziale Beziehungen zunehmend länderübergreifend. Hierdurch bedingt gleichen sich Werte und Normen verschiedener Nationen an. OHMAE spricht diesbezüglich von einer „Californization of taste and preferences“¹⁶ und RITZER von einer „McDonaldisierung der Gesellschaft“.¹⁷
- *Ökonomische Dimension:* Die zunehmende Deregulierung der Kapital- und Gütermärkte, die außenwirtschaftliche Öffnung bisher verschlossener Staaten und die Liberalisierung des Welthandels im Rahmen des GATT fördern die grenzüberschreitenden Handelsaktivitäten. Als weitere Akzeleratoren der fortschreitenden Internationalisierung gelten sinkende Nachfrage auf dem Binnenmarkt, zunehmender Wettbewerbsdruck und immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, welche die Pay-Off-Perioden bei steigendem Investitionsbedarf und gleichzeitig steigendem Zeitbedarf für Forschung und Entwicklung verkürzen.¹⁸
- *Politische Dimension:* Der Standortwettbewerb zwischen den Staaten verschärft sich. Unternehmen drohen, ihre Aktivitäten in Länder mit günstigeren Rahmenbedingungen zu verlagern. Die Souveränität der Staaten, die Tätigkeit von Unternehmen durch wirtschaftspolitische Maßnahmen zu regulieren und hierdurch nationale Interessen in Bezug auf Arbeitsplätze oder soziale Errungenschaften zu wahren, wird durch die zunehmend globale Ausrichtung der Unternehmen eingeschränkt.¹⁹ Bedingt durch die Möglichkeit des steuerlichen Ausgleiches von Gewinnen und Verlusten sind multinationale Unternehmen in der Lage, ihre Steuerlast zu minimieren, wodurch die Finanzierung steigender sozialer Aufgaben durch den Staat schwieriger wird.²⁰
- *Soziale Dimension:* Kontrovers wird die Frage diskutiert, inwieweit eine fortschreitende Globalisierung zu einer Angleichung der Einkommens- und Lebensbedingungen zwischen den Industrie- und Schwellenländern einerseits und den Entwicklungsländern andererseits führt. Während einige Wissenschaftler von einem „Nullsummenspiel“ ausgehen, bei dem das Wohlstandswachstum in den entwickelten Ländern zu Lasten der weniger entwickelten Staaten ausgebaut wird²¹, prognostiziert die OECD, dass bei einer weiteren Liberalisierung der Märkte das BIP-Wachstum der bisher niedrig entwickelten Länder mit 270 Prozent bis zum Jahr 2020 deutlich höher ausfällt als das für den gleichen Zeitraum mit 80 Prozent prognostizierte Wachstum für die OECD-Länder.²²

¹⁶ Vgl. Ohmae (1995), S. 28.

¹⁷ Vgl. Ritzer (1995).

¹⁸ Vgl. Müller/Kornmeier (2002), S. 17.

¹⁹ Vgl. Altwater/Mahnkopf (1996).

²⁰ Vgl. Menzel (1995), S. 41; Neyer (1996), S. 92 ff.

²¹ Vgl. etwa Papp (1997), S. 189.

²² Vgl. OECD (1997).

- *Ökologische Dimension:* Viele ökologischen Probleme, wie die Erwärmung der Erdoberfläche durch den Treibhaus-Effekt, die Verschmutzung von Luft und Gewässern und das Ozonloch bedürfen einer gemeinsamen Anstrengung aller Länder. Teilweise wird befürchtet, dass diese Effekte durch die fortschreitende Globalisierung und die hiermit beispielsweise einhergehende Intensivierung des grenzüberschreitenden Güter- und Personenverkehrs weiter zunehmen. Zur Bewältigung der Probleme bedarf es einer globalen Umweltpolitik, die bisher nur in Teilen verwirklicht werden konnte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die fortschreitende Verflechtung der Volkswirtschaften untereinander die ökonomischen Chancen und Risiken von Unternehmen stark zunehmen.²³ Die Internationalisierung des Wettbewerbs, die mittlerweile nach den großen multinationalen Unternehmen auch mittlere und kleine Unternehmen zunehmend dazu veranlasst, ihre Aktivitäten global auszurichten²⁴, führt zu nachhaltigen und tief greifenden Veränderungen in nahezu allen Industrien. Beinahe täglich wird über Unternehmen berichtet, die ihren Vertrieb auf Länder mit höherem Wachstumspotenzial ausdehnen, strategische Allianzen mit ausländischen Partnern eingehen oder ihre Produktion in Länder mit niedrigen Arbeitskosten verlagern.²⁵ Bestehende Positionen des Unternehmens können in Gefahr geraten, wenn Konkurrenten das Phänomen der Globalisierung im Wettbewerb um die Gunst des Konsumenten zu ihrem Vorteil ausnutzen. Die Möglichkeiten der Internationalisierung von Unternehmen sind im Rahmen der zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtung zwar deutlich größer geworden, gleichzeitig steigt aber der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen durch die Option der globalen Marktbearbeitung.²⁶ Damit stellt die Internationalisierung für das Management eine besondere, existenzielle Herausforderung dar.

2. Problemstellung: Wachstum durch Internationalisierung in Emerging Markets

Parallel zu der zunehmenden internationalen Verflechtung der Wirtschaft ist ein anderes Phänomen zu beobachten: Sowohl die Unternehmen als auch die wissenschaftliche Diskussion wenden sich (wieder) verstärkt der Fragestellung zu, wie Unternehmen wachsen können. Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte sein, dass sich trotz der Erfolge bei der Kostensenkung ein nachhaltiger Unternehmenserfolg bei vielen Unternehmen nicht eingestellt hat.²⁷ So hält ECKHARDT „Grow or Go“ für das Management-Credo zu Beginn des 21. Jahrhunderts²⁸ und nach GLAUM/HOMMEL/THOMASCHESKI ist Wachstum „die Zauberformel, mit der Unter-

²³ Ähnlich auch Berger (2002), S. 22.

²⁴ Vgl. zur Internationalisierung des Mittelstandes z.B. Bassen/Behnam/Gilbert (2001), S. 413 ff.; Eden (2002), S. 35 ff.

²⁵ Vgl. Welge/Holtbrügge (2001), S. 11.

²⁶ Vgl. Pausenberger (1994), S. 2; Backhaus/Voeth (1995a), S. 393.

²⁷ Vgl. Porter (1996), S. 64.

²⁸ Vgl. Eckhardt (2002), S. 106.

nehmen ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend globalisierten Marktumfeld beweisen wollen“.²⁹

Unternehmenswachstum, verstanden als Ausweitung der Unternehmensgröße, kann hingegen kein Selbstzweck sein, wie die zahlreichen Beispiele aus der New Economy zeigen, die z.T. trotz exorbitanten Wachstums ihre Aktivitäten wieder einstellen mussten. Es ist nur dann von Nutzen, wenn es zum obersten Ziel des strategischen Managements, der Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit, beiträgt.³⁰ Um dieser Bedingung zu genügen, muss Unternehmenswachstum mit einer gleichzeitigen Steigerung des Unternehmenswertes verknüpft sein.³¹ Die Existenz der Unternehmung hängt vor allem von der Bereitschaft der Eigentümer (Shareholder) ab, dem Unternehmen das erforderliche Kapital zur Durchführung des Geschäftsbetriebs zur Verfügung zu stellen. Diese Bereitschaft ist dann gegeben, wenn die durch das Unternehmen für den Eigentümer generierte Rendite über dem Kapitalkostensatz der Eigentümer liegt. Diese Überlegungen gehen auf den von RAPPAPORT postulierten Shareholder-Value-Ansatz zurück, nach dem die Unternehmensführung konsequent auf die Interessen der Anteilseigner auszurichten ist.³² Aus diesen Überlegungen wird deutlich, dass wertsteigerndes Wachstum eine zwingende Voraussetzung für die langfristige Existenzsicherung von Unternehmen ist.³³

Unternehmen streben im Rahmen des strategischen Managements den Aufbau, die Erhaltung und die Nutzung strategischer Erfolgspotenziale an.³⁴ In den bislang bearbeiteten, traditionellen Märkten stoßen viele Unternehmen jedoch an Wachstumsgrenzen. Im Zuge wachstumsorientierter Internationalisierungsbestrebungen geraten daher jene regionalen Märkte in den Mittelpunkt der Betrachtung, die über extremes Wachstumspotenzial verfügen und bisher z.B. auf Grund von ehemals protektionistischen Maßnahmen als relativ unerschlossen galten. Hierunter fallen vor allem die aufstrebenden Volkswirtschaften in den asiatischen Ländern wie China und die Tigerstaaten, die Länder Lateinamerikas sowie die ehemals kommunistischen Transformationsländer, wie z.B. Russland, Polen oder Ungarn. Diese, zunächst als Emerging Markets bezeichneten Länder bieten für westliche Unternehmen einerseits erhebliche Wachstumschancen.³⁵ Andererseits sind sie jedoch von einer gewissen ökonomischen und politischen Labilität gekennzeichnet, die es notwendig macht, ein dortiges Engagement besonders kritisch zu überprüfen.³⁶ Abbildung A-1 zeigt das überproportionale Wachstum des realen Bruttoinlandsproduktes per annum dieser Wachstumsmärkte im Vergleich zu den G7-

²⁹ Glaum/Hommel/Thomaschewski (2002), S. V.

³⁰ Vgl. zum Existenzsicherungsziel der Unternehmung Welge/Al-Laham (2001), S. 121.

³¹ Vgl. Gertz/Baptista (1996), S. 27 ff.; Kröger/Träm/Rockenhäuser (2000).

³² Vgl. Rappaport (1981), S. 139 ff.; (1986); im deutschen Sprachraum z.B. Bühner (1990); (1994).

³³ Vgl. Rall (2002), S. 4.

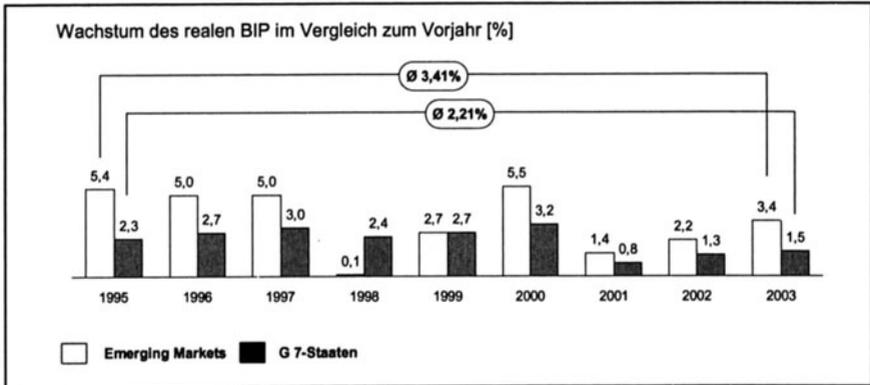
³⁴ Erfolgspotenziale werden allgemein als Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen verstanden, die zum Zeitpunkt der Erfolgsrealisierung bestehen müssen. Vgl. Gälweiler (1990), S. 26.

³⁵ Eine detaillierte Abgrenzung der Emerging Markets erfolgt im weiteren Verlauf der Arbeit.

³⁶ Vgl. Mobius (1995), S. 135.

Staaten. Daneben verdeutlicht die Abbildung auch die Volatilität dieses Wachstums. Beispielsweise bewirkte die Asienkrise im Jahr 1997, dass eine Vielzahl von Unternehmen ihr Engagement in der Region aufgab.³⁷

Abbildung A-1: Wachstum verschiedener Wirtschaftsregionen im Vergleich



Quelle: Daten basierend auf EIU Database³⁸

Durch ihre Wachstumspotenziale bieten Emerging Markets Chancen, die für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum genutzt werden können.³⁹ Über eine grenzüberschreitende Ausweitung der Geschäftstätigkeit in diese Gebiete können neue strategische Erfolgspotenziale erschlossen werden, sei es in Form von neuen Absatzmärkten oder im Zugang zu günstigeren Produktionsbedingungen. Insbesondere in jüngster Zeit häufen sich die Ankündigungen von Unternehmen, in diese Wachstumsländer zu expandieren⁴⁰, teilweise tragen diese Märkte bereits heute maßgeblich zum Erfolg von Unternehmen bei.⁴¹ Diese Überlegungen verdeutli-

³⁷ So meldete beispielsweise die Zeitschrift „Schweizer Bank“ im Jahr 1999 den Rückzug der Banken aus China infolge der anhaltenden Krise. Vgl. Mehta (1999), S. 44.

³⁸ Zu den Emerging Markets wurden folgende 25 Staaten gezählt: Argentinien, Ägypten, Brasilien, Chile, China, Hongkong, Indien, Indonesien, Israel, Kolumbien, Malaysia, Mexiko, Peru, Philippinen, Polen, Russische Föderation, Singapur, Süd Korea, Süd Afrika, Taiwan, Thailand, Tschechische Republik, Türkei, Ungarn, Venezuela. Analog Cavusgil/Ghuri/Agarwal (2002), S. 5 ff.

³⁹ So schätzt das U.S. Department of Commerce, dass das Wachstum des Welthandels innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte zu $\frac{1}{4}$ aus den „less developed countries“ generiert wird, wobei lediglich ein kleiner Kern von zehn Staaten mehr als die Hälfte zu diesem Wachstum beitragen wird. Diese Staaten bezeichnet das Department zusammenfassend als „Big Emerging Markets“. Zitiert nach Cavusgil/Ghuri/Agarwal (2002), S. 6.

⁴⁰ Beispielsweise drängen weiterhin Automobilhersteller und -zulieferer in den Wachstumsmarkt China. Jüngstes und sicherlich prominentestes Beispiel ist die Daimler-Chrysler AG. Vgl. o.V. (2003e). Aber auch in anderen Branchen werden die Wachstumsmöglichkeiten der Emerging Markets genutzt. So erhielt z.B. die Münchener Rück AG als erster Rückversicherer in China eine volle Geschäftslizenz. Vgl. o.V. (2003d). Die Expansionen der Unternehmen beschränken sich indes nicht nur auf die asiatischen Märkte. Auch die mittel- und osteuropäischen Märkte bieten profitable Wachstumsmöglichkeiten. Vgl. exemplarisch o.V. (2002a).

⁴¹ Nach Angaben des Reifen- und ABS-Herstellers Continental wird im Geschäftsjahr 2003 die Wachstumsschwäche im europäischen und nordamerikanischen Markt durch das Wachstum in China abgedefert. Da-