

Band 6

---

Romed Kelp

**"Strategische Entscheidungen  
der europäischen Lkw –  
Hersteller im internationalen  
Wettbewerb "**

**WVF**

**WIRTSCHAFT  
& RAUM**

Romed Kelp

**"Strategische Entscheidungen  
der europäischen Lkw –  
Hersteller im internationalen  
Wettbewerb "**

# WIRTSCHAFT & RAUM

Herausgeber:  
Prof. Dr. H.-D. Haas  
Universität München

Band 6

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Kelp, Romed:**

Strategische Entscheidungen der europäischen  
Lkw – Hersteller im internationalen Wettbewerb /

Romed Kelp. – München: VVF, 2000

(Wirtschaft & Raum; Bd. 6)

Zugl.: München, Univ., Diss., 2000

ISBN 3-89481-390-3

© 1999 by Verlag V. Florentz GmbH, Postfach 34 01 63, 80098 München,  
Fürstenstraße 15, 80333 München, Tel. 0 89 / 28 55 03

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gesamtherstellung: DDS, 80333 München. Printed in Germany

**Die europäische Lkw-Industrie unter dem Einfluß der  
Globalisierung**  
eine qualitative Analyse relevanter strategischer Entscheidungsfelder



### Geleitwort

Als Schlüsselindustrie fand der Automobilbau in der Vergangenheit auch wissenschaftlich starke Beachtung. Allerdings wurde dabei in der Regel allzu häufig lediglich die Pkw-Produktion verstanden. Bekannterweise stellt diese jedoch nur einen, wenn auch großen Teil des Automobilbaus dar. Die Herstellung von Lastkraftwagen mit einem zulässigen Gesamtgewicht ab 6 t erfolgt aber nach sehr spezifischen Rahmenbedingungen, so daß es gerade aus wissenschaftlicher Sicht notwendig erscheint, diesen Zweig gesondert zu betrachten. Weltweit sind über 600 Mio. Kraftwagen registriert, davon immerhin ca. 150 Mio. Nutzfahrzeuge.

Kelp analysiert in seiner Dissertation die wichtigsten internationalen Lkw-Märkte, die sich außer auf die Triaden-Bereiche jetzt auch verstärkt auf die Bereiche Südostasien, Lateinamerika (insbes. Mercosur), China, GUS-Länder und Indien beziehen. Hierzu versucht der Autor eine Typisierung der Marktregionen hinsichtlich ihrer Wettbewerbssituation vorzunehmen. Wichtig sind dabei Rahmendaten bezüglich der tarifären und nicht-tarifären Markteintrittshemmnisse.

Kelp gelingt eine sehr brauchbare Typisierung bzw. Saklierung der globalen Lkw-Märkte sowie die regionalspezifische Charakterisierung der Markteintrittsstrategien. Ausgehend von einem idealtypischen Lkw-Strategieprofil auf der Basis des Ansatzes von Hermanns/Wißmeier zeigt Kelp den Stand der gegenwärtigen Weltmarktorientierung in dieser Branche auf. Er kommt in dieser Untersuchung u.a. zu dem Ergebnis, daß in der Praxis von umfangreichen Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern auszugehen ist und v.a. der Aspekt des internationalen Timing als bedeutungsvoll gilt. Die Kombination aus Allokation, Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie führen zu einem Zielbündel, das schließlich die Erstellung eines regionalspezifischen Strategieprofils und die Abfolge der Festlegung von Strategiealternativen ermöglicht.

Mit seinem theoriegeleiteten und empirisch gestützten Forschungsdesign gelingt es Kelp, einen wichtigen Beitrag zu aktuellen wettbewerbsstrategischen Problemen der europäischen Lkw-Industrie zu leisten.

<b>Vorwort des Herausgebers .....</b>	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Kartenverzeichnis.....</b>	<b>XIV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>XVI</b>
<b>1 EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Globalisierung der Wirtschaft .....</b>	<b>3</b>
1.2.1 Begriffsabgrenzungen und Maßstabebenen .....	3
1.2.2 Indikatoren und Ausmaß der gesamtwirtschaftlichen Globalisierung .....	6
1.2.3 Globalisierung, Triadisierung und Regionalisierung.....	9
<b>1.3 Die Nutzfahrzeugindustrie als Teil der Automobilindustrie.....</b>	<b>11</b>
<b>2 THEORETISCHE ZUGÄNGE ZUR MIKROÖKONOMISCHEN GLOBALISIERUNG .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Theoretische Ansätze zur Multinationalen Unternehmung.....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Der Ansatz von Dunning .....	17
2.1.1.1 Die Bestandteile des eklektischen Paradigmas .....	17
2.1.1.1.1 Außenhandelstheoretische Ansätze .....	17
2.1.1.1.2 Industrieökonomische Ansätze .....	21
2.1.1.1.3 Transaktionskostenansatz .....	26
2.1.1.2 Die Aussage des OLI-Konzeptes .....	30
2.1.2 Alternative Erklärungsansätze .....	33
2.1.3 Zur Aussagekraft der theoretischen Ansätze zur MNU.....	38

<b>2.2 Ziele und Strategien der Internationalisierung</b> .....	<b>39</b>
2.2.1 Ziele der Globalisierung .....	40
2.2.2 Die strategische Dimension der Internationalisierung.....	42
2.2.3 Strategische Grundhaltungen im Rahmen der Internationalisierung.....	43
2.2.3.1 Das EPRG-Modell	43
2.2.3.2 Das Globalisierungsmodell von Porter	46
2.2.3.3 Kritische Würdigung der Modelle von Perlmutter und Porter	50
2.2.4 Der Ansatz der strategischen Entscheidungsfelder nach Wißmeier .....	52
2.2.4.1 Vorstellung des Ansatzes	52
2.2.4.2 Die Ausgestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsfelder	54
2.2.4.2.1 Die Strategie der Weltmarkterfassung	54
2.2.4.2.2 Die Allokationsstrategie	55
2.2.4.2.3 Das internationale Timing	60
2.2.4.2.4 Die internationale Marktbearbeitungsstrategie	63
2.2.4.2.4.1 Markteintritt mittels Vertretung durch Dritte .....	65
2.2.4.2.4.2 Kooperative Markteintrittsformen .....	68
2.2.4.2.4.3 Markteintritt mittels Tochtergesellschaften .....	72
2.2.4.2.4.4 Eine nicht-statische Betrachtung der Markteintrittsstrategien .....	74
2.2.4.2.5 Die internationale Instrumentalstrategie	75
2.2.4.2.5.1 Globalisierungsfähigkeit eines Produktes .....	77
2.2.4.2.5.2 Standardisierung versus Differenzierung.....	79
2.2.4.2.6 Das Strategienprofil	82
2.2.4.3 Kritische Würdigung des Ansatzes von Wißmeier	84
<b>3 ABLEITUNG EINES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS UND METHODISCHES VORGEHEN</b> .....	<b>86</b>
<b>3.1 Implikationen der theoretischen Zugänge</b> .....	<b>86</b>
<b>3.2 Forschungsdesign</b> .....	<b>90</b>



<b>4 DIE EUROPÄISCHE LASTKRAFTWAGENINDUSTRIE: ENTWICKLUNG, WETTBEWERB UND GLOBALISIERUNG .....</b>	<b>95</b>
<b>4.1 Die Lastkraftwagenindustrie im historischen Kontext.....</b>	<b>96</b>
<b>4.2 Strukturdaten zur Weltnutzfahrzeugindustrie .....</b>	<b>102</b>
4.2.1 Betrachtung auf nationaler und supranationaler Ebene .....	102
4.2.2 Bedeutende Nutzfahrzeugehersteller .....	104
<b>4.3 Der Wettbewerb in der europäischen Lkw-Industrie.....</b>	<b>110</b>
4.3.1 Rivalität in der Branche .....	112
4.3.2 Verhandlungsstärke der Abnehmer .....	113
4.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte .....	116
4.3.4 Die Lieferantenmacht .....	117
4.3.5 Eintritt potentieller neuer Konkurrenten.....	118
4.3.6 Implikationen des Branchenwettbewerbes .....	120
<b>4.4 Globalisierung in der Lkw-Industrie: Ziele und Strategien .....</b>	<b>126</b>
4.4.1 Ziele der Globalisierung der europäischen Lkw-Hersteller.....	127
4.4.2 Ausprägungen der strategischen Entscheidungsfelder .....	129
4.4.2.1 Strategie der Weltmarkterfassung .....	129
4.4.2.2 Entscheidungsfeld Allokation .....	130
4.4.2.2.1 Typisierung der Regionen nach Marktdaten .....	131
4.4.2.2.2 Typisierung der Regionen nach der Wettbewerbssituation .....	133
4.4.2.2.3 Typisierung der Regionen nach staatlicher Protektion .....	136
4.4.2.2.4 Typen von Lkw-Märkten .....	138
4.4.2.3 Entscheidungsfeld internationales Timing .....	141
4.4.2.4 Entscheidungsfeld Marktbearbeitung .....	141
4.4.2.4.1 Export und Lizenzvergabe .....	142
4.4.2.4.2 Kooperationen und Joint-ventures .....	145
4.4.2.4.3 Montage und Produktion .....	146
4.4.2.5 Entscheidungsfeld Internationale Instrumentalstrategie .....	148

4.4.2.6	Der Stand der Globalisierung in der Lkw-Industrie: Das Lkw-Strategienprofil	153
<b>5</b>	<b>IDENTIFIKATION DER ZIELFÜHRENDE STRATEGIEKOMBINATIONEN</b>	<b>157</b>
<b>5.1</b>	<b>Interdependenzbeziehungen zwischen den Entscheidungsfeldern</b>	<b>157</b>
5.1.1	Interdependenzbeziehungen zum Entscheidungsfeld Weltmarkterfassung	157
5.1.2	Interdependenzen zum Entscheidungsfeld Timing	159
5.1.3	Wechselwirkungen zwischen Marktbearbeitungsstrategie und Instrumentalstrategie	161
5.1.4	Interdependenzbeziehungen zwischen internationaler Allokation, Marktbearbeitungsstrategie und Instrumentalstrategie	162
5.1.5	Mögliche Strategiekombinationen unter Berücksichtigung der Interdependenzbeziehungen	167
<b>5.2</b>	<b>Zielerreichungsgrad der möglichen Strategieprofile</b>	<b>169</b>
5.2.1	Beitrag der einzelnen Strategiealternativen zur Zielerreichung	170
5.2.2	Strategiekombinationen zur Erfüllung der angestrebten Ziele	173
<b>5.3</b>	<b>Komplexitätsreduzierendes Ablaufschema zur Wahl der Handlungsalternativen</b>	<b>180</b>
<b>6</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE</b>	<b>183</b>
	Literaturverzeichnis	187
	Anhang	212
	Stichwortverzeichnis	214

Abbildung 1: Bestand an internationalen Direktinvestitionen 1980 bis 1992 weltweit.....	7
Abbildung 2: Wachstum von Warenproduktion und -export weltweit (jährliche Änderungsraten).....	8
Abbildung 3: Intra- und interregionale Handelsverflechtung 1960 und 1990 in Prozent der Weltexporte .....	10
Abbildung 4: Systematisierung der Automobilindustrie .....	13
Abbildung 5: Verteilung der Weltautomobilproduktion nach Kraftwagentypen 1995 .....	14
Abbildung 6: Wertanteile der Lkw-Produktion nach Gewichtsklassen .....	15
Abbildung 7: Charakteristika einer Transaktion.....	28
Abbildung 8: Wahl der Marktbearbeitungsformen im eklektischen Paradigma .....	32
Abbildung 9: Ziele der Internationalisierung.....	41
Abbildung 10: Grundtypen der Internationalisierungsstrategien .....	45
Abbildung 11: Die Wertekette nach Porter.....	47
Abbildung 12: Varianten der internationalen Strategie nach Porter.....	48
Abbildung 13: Strategische Alternativen in einer globalen Branche .....	49
Abbildung 14: Aufbau des Strategiekonzeptes von Wißmeier.....	52
Abbildung 15: Internationalisierungsspezifische strategische Entscheidungsfelder .....	53
Abbildung 16: Strategische Optionen der Weltmarkterfassung .....	54
Abbildung 17: Veränderung von Länderzahl und Informationsanforderungen je Land in einem mehrstufigen Selektionsprozeß.....	57
Abbildung 18: Systematisierung der Verfahren zur Segmentierung von Auslandsmärkten .....	58
Abbildung 19: Ländertypologie.....	60
Abbildung 20: Länderübergreifende Timingstrategien .....	63
Abbildung 21: Markteintrittsformen in Abhängigkeit der unternehmerischen Stellhebel .....	64
Abbildung 22: Phasenmodell internationaler Unternehmenstätigkeit.....	75

Abbildung 23: Aufbau von Leistungssystemen.....	76
Abbildung 24: Determinanten der Produktpolitik im internationalen Unternehmen.....	78
Abbildung 25: Beispiel eines Strategienprofils .....	83
Abbildung 26: Analytischer Bezugsrahmen der Untersuchung .....	88
Abbildung 27: Entscheidungsfelder und bedingende Faktoren.....	89
Abbildung 28: Aufbau der empirischen Erhebung .....	92
Abbildung 29: Konzentrationsprozeß in der europäischen Lkw-Industrie 1975 bis 1998 .....	98
Abbildung 30: Produktion und Lieferströme von Nutzkraftwagen 1997 bis 2005 ....	103
Abbildung 31: Verteilung der deutschen Lkw-Exporte.....	104
Abbildung 32: Die 20 größten Lkw-Hersteller der Welt.....	105
Abbildung 33: Beziehungsgeflecht in der Lkw-Industrie.....	108
Abbildung 34: Verkäufe der europäischen Hersteller in Europa nach Gewichtsklassen 1997 .....	110
Abbildung 35: Kostenstruktur im Fuhrparkmanagement .....	115
Abbildung 36: Kräfte des Branchenwettbewerbs in der europäischen Lkw- Industrie .....	120
Abbildung 37: Wettbewerbsvorteile in der Lkw-Industrie.....	122
Abbildung 38: Alternative Vorgehensweisen zur Amortisation der F&E- Aufwendungen.....	124
Abbildung 39: Nötige Weltmarkterfassung aus Expertensicht .....	130
Abbildung 40: Marktgröße und -wachstum bedeutender Lkw-Märkte.....	132
Abbildung 41: Die Wettbewerbssituation in den einzelnen Räumen.....	135
Abbildung 42: Tarifäre und nicht-tarifäre Protektion der Lkw-Märkte .....	137
Abbildung 43: Dreidimensionale Skalierung der Lkw-Märkte .....	139
Abbildung 44: Das Lkw-Strategienprofil .....	154
Abbildung 45: Mögliche allokativen Umsetzung der anvisierten Weltmarkterfassung.....	158

Abbildung 46: Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern.....	167
Abbildung 47: Das Strategienprofil unter Berücksichtigung der Interdependenzbeziehungen .....	168
Abbildung 48: Kombinationen aus Allokation, Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie zur Erreichung eines Zielbündels .....	178
Abbildung 49: Zieladäquates Strategienprofil .....	179
Abbildung 50: Abfolge der Bestimmung der Strategiealternativen .....	181

Tabelle 1: Die alternativen Ansätze im Vergleich zum eklektischen Paradigma  
von Dunning ..... 39

Tabelle 2: Kriterien der internationalen Marktsegmentierung ..... 56

Tabelle 3: Wirkungen standardisierter und differenzierter Produktpolitik..... 82

Tabelle 4: Typen von Lkw-Märkten ..... 140

Tabelle 5: Ausgewählte instrumentalstrategische Kombinationen europäischer  
Hersteller ..... 150

Tabelle 6: Ziele und Marktbearbeitungsstrategien ..... 171

Tabelle 7: Zielbeitrag der Strategienkombinationen Allokation, Marktbearbeitung  
und Produkt ..... 174

Tabelle 8: Entwicklung ausgewählter Märkte im Vergleich zur EU (1995 bis  
2003) ..... 177

Karte 1: Umsätze der bedeutenden Lkw-Hersteller 1997.....	106
Karte 2: Verkäufe der europäischen Hersteller in Europa nach Gewichtsklassen 1997.....	111
Karte 3: Typische Markteintrittsstrategien europäischer Lkw-Hersteller .....	143
Karte 4: Produktions- und Montagewerke der Volvo AB .....	147

ASEAN	Association of South-East Asians Nation
cbu	completely build up
ckd	Completely Knocked Down
DIN	Deutsches Institut für Normung
EFTA	European Free Trade Association
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
GUS	Gemeinschaft unabhängiger Staaten
lbs	Pfund
lcv	light commercial vehicles
Lkw	Lastkraftwagen
ltc	Light truck concept
M&A	Mergers and Acquisitions
Mercosur	Mercado común del cono sur
MNU	Multinationale Unternehmen
MOE	Mittelosteuropäische Transformationsländer
NAFTA	North American Free Trade Agreement
Nkw	Nutzkraftwagen
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OEM	Original equipment manufacturer
OICA	Organisation Internationale des constructeurs d'Automobiles
Pkw	Personenkraftwagen
skd	semi knocked down
t	Tonne
VDA	Verband der Automobilindustrie
WTO	World Trade Organization
zGG	Zulässiges Gesamtgewicht



## Dank

An erster Stelle gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Hans-Dieter Haas, Institut für Wirtschaftsgeographie, für die Betreuung der Dissertation. Er zeigte große Diskussionsbereitschaft hinsichtlich der Themenstellung und half mir mit konstruktiven Ratschlägen über diverse Hürden. Für die Übernahme des Korreferats möchte ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer, Institut für Marketing, bedanken, dessen kritische Anmerkungen einen wertvollen Beitrag leisteten.

Den zahlreichen Gesprächspartnern, deren kompetente Auskünfte für die Erstellung dieser Arbeit unabdingbar waren, bin ich ebenso zu großem Dank verpflichtet.

Schließlich danke ich meinen Eltern für die Ermöglichung meiner akademischen Ausbildung.

Romed Kelp

Garching, im März 2000

---

# 1 EINLEITUNG

---

---

## 1.1 Ziel und Aufbau der Arbeit

---

Globalisierung, das Schlagwort der 90er Jahre, gilt als die aktuelle Herausforderung für Unternehmen nahezu jeder Branche. Das Zusammenwachsen von einzelnen Märkten zu Integrationsräumen und die damit verbundene erleichterte Zugänglichkeit zu Faktor- und Absatzmärkten stellt auch die Automobilindustrie vor neue Herausforderungen.

Nahezu alle Forschungsarbeiten zu Globalisierungsaktivitäten in der Automobilindustrie behandeln explizit oder implizit die Branche der Personenkraftwagen (Pkw), wobei gerade die implizite Gleichstellung der Termini Automobilindustrie und Pkw-Industrie die Gefahr birgt, daß Aussagen, die über die Automobilindustrie getroffen werden, auch für den Teilbereich Nutzfahrzeuge Gültigkeit hätten. Bereits 1984 konstatierte BERG (1984, S. 171), daß dieses Vorgehen wenig befriedigend ist, da „der Nutzfahrzeugmarkt gegenüber dem für Personenkraftwagen so zahlreiche und bedeutende Unterschiede aufweist, daß der Versuch, beide Märkte in eine Betrachtung einzubringen, nicht sinnvoll erscheint.“

Während für den Bereich Pkw zahlreiche Arbeiten vorliegen, die sich mit einzelnen Detailaspekten der Globalisierung, wie der *Produktpolitik* (vgl. HARTUNG v. LIPSKI, 1993) oder der Vorteilhaftigkeit ausgewählter *Markteintrittsstrategien* (vgl. v. TUCHER 1999) befassen, ist im Segment der Lastkraftwagen (Lkw) ein Mangel an betriebswirtschaftlicher Forschung zu konstatieren. Daher gilt es, einem verständnisorientierten Konzept folgend, die relevanten Teilaspekte der Globalisierung ebenso zu erfassen, wie die sie bedingende Motivlage. Durch Einbeziehung des Bedingungsgefüges, dem sich die Branchenteilnehmer ausgesetzt sehen, lassen sich die Vorgehensweisen identifizieren, die einerseits auf Grund der externen wie internen Begrenzungsfaktoren durchführbar sind und andererseits die gesetzten Ziele erreichen.

Somit verfolgt die vorliegende Arbeit zwei Ziele:

- Identifikation des bestehenden und zu erwartenden Globalisierungsverhaltens der europäischen Lkw-Industrie sowie Erfassung der motivierenden und beschränkenden Faktoren.
- Bestimmung möglicher Vorgehensweisen und Analyse ihres Zielerreichungsgrades zur Ableitung eines erleichterten Entscheidungsweges.

Um diesen Zielen Rechnung zu tragen, wurde folgender Aufbau der Arbeit gewählt:

Im Weiteren werden die unterschiedlichen Bedeutungsinhalte des Begriffs *Globalisierung* dargelegt und kurz auf Indikatoren und Ausmaß der makroökonomischen *Globalisierung* als Grundlage mikroökonomischer *Globalisierung* eingegangen. Sodann wird die Lastkraftfahrzeugbranche als Teilgebiet der Automobilindustrie abgegrenzt.

In Kapitel 2 steht die Aufarbeitung des Standes der theoretischen Forschung zur *einzelwirtschaftlichen* Globalisierung im Vordergrund. Nach Darlegung der Hauptstränge der Theorie zur Multinationalen Unternehmung (MNU) wird auf zwei allgemeinere Modelle zur strategischen Grundhaltung im Rahmen der Globalisierung eingegangen. Daran schließt sich die Identifikation der für die Globalisierung von Unternehmen konstitutiven Funktionalstrategien sowie ihrer Ausgestaltungsmöglichkeiten an.

In Abschnitt 3 werden die *forschungsleitenden Fragestellungen* auf Grundlage der zuvor gewonnenen theoretischen Erkenntnisse abgeleitet und das gewählte *Forschungsdesign* entwickelt.

In Kapitel 4 steht die Darstellung der *Ergebnisse* der Sekundär- und Primäranalyse im Vordergrund. Dabei wird gemäß dem qualitativen Forschungsverständnis zunächst der Historizität Beachtung geschenkt. Strukturdaten zur ausgewählten Branche schließen sich an. Aufbauend darauf, ist im folgenden zunächst die Situation in der europäischen Lkw-Industrie zu skizzieren, da sie doch Triebfeder und Bedingungsrahmen für die Wahl der unterschiedlichen Strategien zugleich darstellt. Den Abschluß des Kapitels bildet die Beschreibung der verfolgten Ziele und der zu erwartenden Globalisierungsschritte der europäischen Lastkraftwagenindustrie, analysiert anhand der einzelnen funktionalstrategischen Entscheidungsfelder.

In Abschnitt 5 werden schließlich die gewonnenen Erkenntnisse nach 2 Gesichtspunkten untersucht: (1) Welche Interdependenzbeziehungen bestehen zwischen den einzelnen Ausprägungsmöglichkeiten der strategischen Handlungsfelder. (2) In welchem Maße tragen die daraus resultierenden Strategiekombinationen zur Erreichung der angestrebten Ziele bei. Die kombinierte Betrachtung des Grades der Zielerreichung

und der Interdependenzbeziehung erlaubt es schließlich, ein komplexitätsreduzierendes Ablaufschema für die Wahl der Handlungsalternativen zu generieren, da sich der Alternativenraum durch Zielbezug und Beachtung der Interdependenzbeziehungen verengt.

In Kapitel 6 werden daraufhin die Hauptaussagen kurz zusammengefaßt.

---

## 1.2 Globalisierung der Wirtschaft

---

---

### 1.2.1 Begriffsabgrenzungen und Maßstabebenen

---

Wohl auf Grund der intensiven Beschäftigung zahlreicher Wissenschaftsdisziplinen mit dem Phänomen der Globalisierung weist dieser Terminus eine Vielzahl unterschiedlicher Bedeutungsinhalte auf (vgl. GOETTE 1994, S. 8 ff).<sup>1</sup> Hierbei sind drei Aspekte, die zur terminologischen Unschärfe des Begriffs beitragen, zu nennen:

1. Er wird sowohl auf mikroökonomische, als auch auf makroökonomische Sachverhalte angewendet, oftmals ohne explizite Zuweisung (vgl. HÄRTL/JUNGNICKEL ET AL. 1996, S. 39).
2. Innerhalb der vorgenannten Kategorien ist eine uneinheitliche Verwendung im Zusammenhang mit Synonymen oder Rangfolgen zu verzeichnen.
3. *Globalisierung* findet sowohl für Zeitpunkt- als auch für Zeitrumbetrachtungen Anwendung, dient als Beschreibung von Zustand und Prozeß gleichermaßen.

Betrachtet man die *Makroebene*, so kann man Globalisierung als eine „immer enge Verzahnung der Weltmärkte“ (GUNDLACH 1996, S. 22) verstehen. In diesem Sinne argumentiert auch NUHN (vgl. 1997, S. 136), der zunehmenden Austausch und sich vertiefende Verflechtungen über Ländergrenzen hinaus als Charakteristikum der Globalisierung hervorhebt (vgl. NUHN 1997, S. 136). Auch KRÄTKE (vgl. 1995, S. 207) sieht in der Globalisierung die Ausdehnung wirtschaftlicher Tätigkeiten über regionale und nationale Grenzen hinaus. Vergleicht man die neueren Definitionsansätze zur

---

<sup>1</sup> So konstatieren TULDER/RUIGROK (vgl. 1993, S. 23 f) die *inflationäre* Verwendung des Begriffs ‚Globalisierung‘.

Globalisierung der Wirtschaft mit einem der frühen Versuche von LEVITT (vgl. 1983, S. 92 ff), der mit *Globalisierung* das Aufkommen globaler Märkte für standardisierte Konsumgüter bezeichnete, so sieht man, daß bei diesen Autoren *Globalisierung* weiter gefaßt wird, also mehrere Funktionen in die Betrachtung einbezogen werden.

Betrachtet man die *Mikroebene*, so erhält Globalisierung einen anderen, wenn auch von der Makroebene nicht völlig losgelösten, Sinn. Hierbei wird auf die weltweite Verteilung der Wertschöpfungskette der Unternehmen abgezielt. PERLITZ (vgl. 1995, S. 9 f) zeigt auf, daß es bei der Verwendung des Begriffs Internationalisierung (oder Globalisierung s.u.) funktionsbereichsspezifische Ansätze gibt, die sich vorwiegend auf die Globalisierung des Absatzes beziehen, und funktionsbereichsübergreifende Definitionen, die die Handlungsmöglichkeiten der gesamten Unternehmung umfassen. Er stellt dar, daß die Sicht der Internationalisierung, die das Unternehmen als Ganzes einbezieht, angemessen sei, da auch Produktion,<sup>2</sup> Beschaffung und andere Unternehmensfunktionen über nationale Grenzen verlegt werden können (vgl. hierzu auch MEISSNER 1995, S. 10 ff; JUNGnickel 1996, S. 309). Einen Schritt weiter gehen HÄRTL/JUNGnickel ET AL. (vgl. 1996, S. 40), die neben global sourcing, Auslandsinvestition und -produktion auch die Bildung strategischer Allianzen unter den Begriff Globalisierung subsumiert. Dadurch werden Markt- und Hierarchielösungen, ebenso wie hybride Formen einbezogen.

Globalisierung aus einzel- und gesamtwirtschaftlicher Sicht kann jedoch nicht völlig getrennt betrachtet werden, da zwischen beiden Ebenen ein *Beziehungsgefüge* besteht. Zum Einen dient das Zusammenwachsen der Weltwirtschaft den Unternehmen als Fundament zur Ausweitung der eigenen Geschäftstätigkeit (vgl. JUNGnickel 1995, S. 47), zum Anderen sind die multinationalen Unternehmen durch ihre grenzüberschreitenden Tätigkeiten als *Akteure der Weltwirtschaft* anzusehen (vgl. AMIN 1992, S. 137; BERRY 1989, S. 1; BROLL 1990, S. 7).

Der *Terminus Globalisierung* steht oft in Verbindung mit einer Reihe weiterer Begriffe, die teilweise als Synonyme, teilweise jedoch differenziert verwendet werden.<sup>3</sup> HÄRTL/JUNGnickel ET AL. (vgl. 1996, S. 40) machen zwischen Globalisierung, Inter-

---

<sup>2</sup> Gerade die Internationalisierung der Produktion sieht RUGMAN/LECRAW/BOOTH (vgl. 1985, S. 7) als das Charakteristikum der Multinationalität an.

<sup>3</sup> HAUSCHILD (vgl. 1993, S. 5) stellt dar, daß anstatt des Terminus *Globalisierung* die Ausdrücke bilateral, multilateral, länderübergreifend, multinational, international, blockbezogen, überregional, multilokal und multi-domestic verwendet werden. Er spricht daher davon, daß der Begriff Globalisierung ‚diffus‘ geblieben sei.

nationalisierung, Multinationalisierung und grenzüberschreitender Produktion keine begriffliche Trennung, da eine genaue Unterscheidbarkeit dieser Termini nicht gegeben sei, und daher eine Operationalisierung für empirische Studien nicht möglich ist. Besonders bei der Verwendung des Ausdrucks *global* auf Unternehmensebene ist jedoch eine differenzierte Betrachtung der Begriffe auffällig. BARTLETT/GHOSHAL (vgl. 1990) unterscheiden in multinationale, globale, internationale und transnationale Unternehmungen anhand strategischer Erfordernisse und organisatorischer Charakteristika. HEINEN (vgl. 1982, S. 3 ff) differenziert in nationale, internationale, multinationale Unternehmen, wobei sich letztere durch „konsequente Denkweise in langfristigen, weltweiten, wirtschaftlichen Chancen von anderen Unternehmenstypen abgrenzt“ (HEINEN 1982 S. 10). Wird mit *global* häufig die höchste Stufe<sup>4</sup> des Prozesses gleichgesetzt (vgl. KOBAYASHI 1985 S. 231; DICKEN 1992), so steht bei DEKKER (vgl. 1991, zitiert nach RUIGROK/TULDER 1995, S. 138 f) das globale Unternehmen an dritter von fünf Stufen und stellt somit eine geringere funktionale Integration als multinationale oder transnationale Unternehmen dar. Es besteht also selbst bei den Autoren, die *global*, *international*, *multinational* und dergleichen heteronym verwenden, keine vergleichbare Rangordnung der Termini.

GLAUM (vgl. 1996, S. 11) zufolge ist der Begriff der Internationalisierung zum Einen als *Zustand*, zum Anderen als *Prozeß* zu interpretieren. Mikroökonomische Internationalisierung, verstanden als Zustand, bezieht sich auf das „Ausmaß der geographischen Verteilung der Leistungserstellung einer Unternehmung zu einem Zeitpunkt“, wohingegen die prozessuale Betrachtung die „Veränderung der geographischen Verteilung der Produktion im Zeitablauf“ (GLAUM 1996, S. 11) beschreibt.

Im weiteren Gang der Arbeit wird Globalisierung folgendermaßen verstanden (sofern nicht explizit auf einen anderen Bedeutungsinhalt Bezug genommen wird):

Gegenstand der Betrachtung ist eine mikroökonomische, funktionsbereichsübergreifende, prozessuale Definition der *Globalisierung*, die dahingehend breit aufgefaßt wird, daß, HÄRTL/JUNGNICKEL ET AL. (vgl. 1996, S. 40) folgend, auch zwischenbetriebliche Kooperationen als Möglichkeit der Globalisierung angesehen werden. Darüber hinaus werden die Termini *Globalisierung*, *Internationalisierung*, *Multinationali-*

---

<sup>4</sup> So schließt die letzte der ‚sechs Stufen zur Globalisierung‘ bei HENZLER (vgl. 1992, S. 85 ff), ‚globales Angebot und globale Beschaffung‘ auch weltweiten Bezug von Humankapital und Sachressourcen mit ein.

sierung und dergleichen synonym verwendet, also nicht unterschiedliche Grade funktionaler Integration beschreibend.

---

### 1.2.2 Indikatoren und Ausmaß der gesamtwirtschaftlichen Globalisierung

---

Im Folgenden soll, der oben dargelegten Interdependenz mikro- und makroökonomischer Globalisierung Rechnung tragend, kurz auf Indikatoren und Ausmaß der Globalisierung der Weltwirtschaft eingegangen werden, da diese die Grundlage einzelwirtschaftlicher Internationalisierung darstellt.

Die Entwicklung zu makroökonomischer Globalisierung läßt sich durch ein stärkeres Wachstum der Verflechtung internationaler Wirtschaftsbeziehungen im Verhältnis zur Weltproduktion festmachen. Als generelle Indikatoren gelten das Wachstum der Welt-Direktinvestitionen und des Welthandels im Vergleich zum Welt-Bruttoinlandsprodukt (vgl. u.a. HÄRTL/JUNGNICKEL ET AL. 1996, S. 40, NUHN 1997, S. 136).<sup>5</sup>

Der am häufigsten verwendete Indikator für die Globalisierung der Weltwirtschaft sind die Direktinvestitionen. Damit werden Vermögensanlagen im Ausland bezeichnet, die durch natürliche oder juristische Personen des Inlands mit dem Ziel, Kontrolle über die erworbenen Aktiva auszuüben, getätigt werden (vgl. stellvertretend STEHN 1992, S. 4). Das für Direktinvestitionen konstitutive Kontrollmotiv dient als Abgrenzungskriterium zu den Portfolioinvestitionen, bei denen Ertrags- und Sicherheitsmotive im Vordergrund stehen (vgl. SCHULTE-MATTLER 1988, S. 1 f).<sup>6</sup>

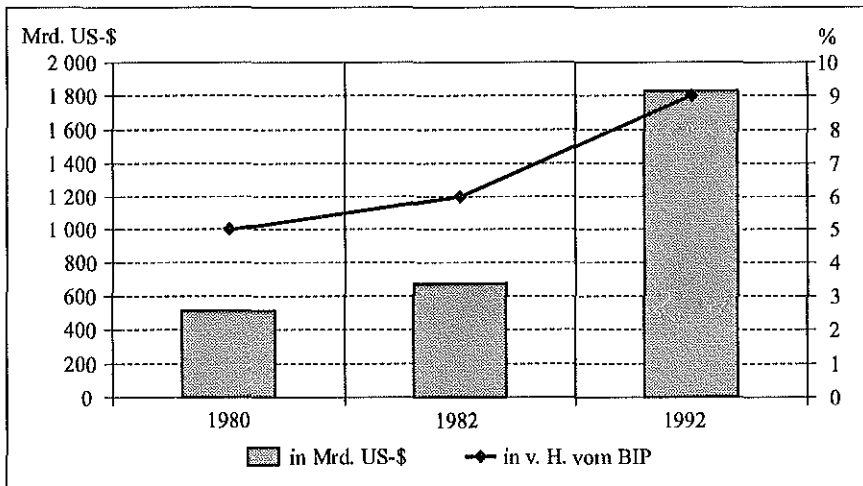
---

<sup>5</sup> Dabei stellen diese beiden Indikatoren gleichsam die Schnittmenge der diversen Abhandlungen dar. Oftmals werden auch darüber hinaus weitere Indikatoren genannt, wie die Globalisierung des Finanzsystems (vgl. u.a. KOCH 1992, S. 413).

<sup>6</sup> Die unstrittige theoretische Abgrenzung zwischen Direkt- und Portfolioinvestitionen, erfährt ihre Probleme angesichts der Operationalisierung: Da aus aggregierten Daten die Motivlage selten eindeutig zu erschließen ist, werden oftmals Grenzwerte für die Beteiligung gewählt. Dieser Grenzwert unterscheidet sich jedoch hinsichtlich der jeweiligen Organisation oder des Herkunftslandes der Statistik (vgl. ausführlich KÖDDERMANN/WILHELM 1996, S. 3 ff). Auch unterliegt er Veränderungen im Zeitablauf (vgl. STEIGER 1999, S. 22). So verringerte die deutsche BUNDESBANK (vgl. 1997, S. 48) die Mindestgrenze am Beteiligungskapital im Jahr 1990 von 25% auf 20%. Des Weiteren erschweren unterschiedliche Erhebungskonzepte, Erfassungszeiträume, regionale Abgrenzungen, divergierende Beachtung von Wechselkurschwankungen und die Einbeziehung differierender Bestandteile in

Der weltweite Direktinvestitionsbestand wird zur Zeit auf rund 2.000 Mrd US-\$ beziffert, dies übersteigt den Wert von 1980 um das vierfache (vgl. HÄRTL/JUNGNICKEL ET AL. 1996, S. 47). 1995 lag nach Angaben der OECD die Steigerung bei 450 Mrd. \$, im Vorjahr bei 330 Mrd. \$ (vgl. DERKS/HALBACH 1996 S. 24). Setzt man die Entwicklung der Direktinvestitionen in Relation zur Entwicklung des Welt-BIP, so zeigt sich ein Anstieg von 4 Prozentpunkten innerhalb 12 Jahren (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1: Bestand an internationalen Direktinvestitionen 1980 bis 1992 weltweit**



Quelle: HÄRTL/JUNGNICKEL ET AL. 1996, S. 393. Entwurf und Bearbeitung R. Kelp.

Betrachtet man den Welthandel,<sup>7</sup> so zeigen sich ähnliche Tendenzen: Auch die Steigerungsraten des Warenhandels übertreffen diejenigen der Warenproduktion deutlich, wie aus Abbildung 2 für den Zeitraum 1986 bis 1996 zu ersehen ist. Die Zu-

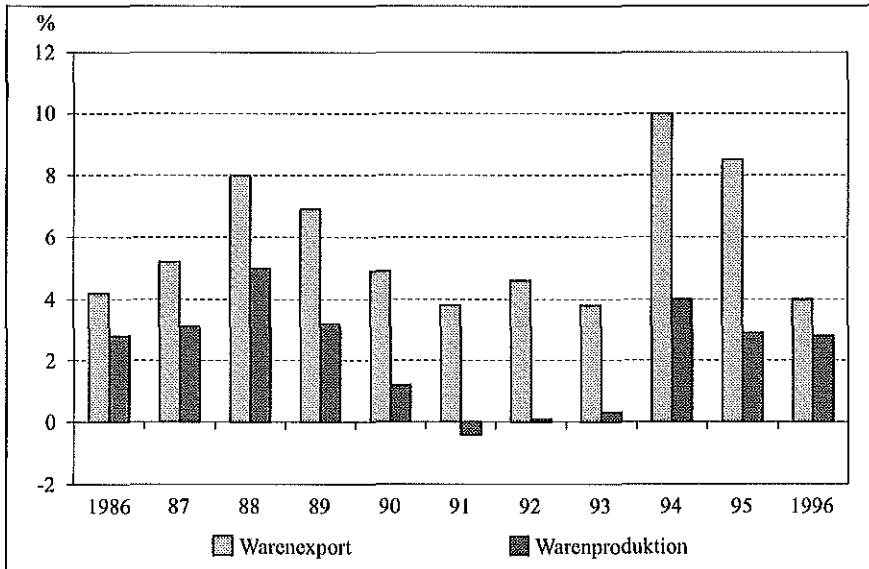
das Konzept der Direktinvestition die Interpretation der Daten (vgl. hierzu ausführlich WERNECK 1998, S. 8 ff, sowie die dort angegebene Literatur).

<sup>7</sup> Auch hier sind, ähnlich wie im Bereich der Direktinvestitionen, Probleme bei der Vergleichbarkeit gegeben, beispielsweise durch unterschiedliche Klassifikationen der Warengruppen, wodurch eine Betrachtung nach Sektoren erschwert wird (vgl. HÄRTL/JUNGNICKEL ET AL. 1996, S. 465).



wachsraten des Handels lagen zwischen 3,8% und 10%, während der größte Anstieg bei der Warenproduktion 4,5% ausmachte.

**Abbildung 2: Wachstum von Warenproduktion und -export weltweit (jährliche Änderungsraten)**



Quelle: WTO 1997, S. 1.

Als einer der Bedingungsfaktoren der makroökonomischen Globalisierung, wie sie durch Direktinvestitionen und Handel ausgedrückt wird, gilt der technologische Fortschritt (vgl. JUNGnickel 1995, S. 47; Chesnais 1993, S. 13 f). Durch die rasante Entwicklung der Transport-, Kommunikations- und Informationssysteme können Wertschöpfungsketten untergliedert<sup>8</sup> und in getrennten Räumen organisiert werden, wodurch die Kosten der Distanzüberwindung stetig sinken (vgl. Jungnickel 1995, S. 47). Die Informationstechnologie „ermöglicht den Unternehmen heute, in verschiedenen Ländern der Welt präsent zu sein, ohne in jedem Land ein komplettes Geschäfts-

<sup>8</sup> Zur Betrachtung von Unternehmen als Wertschöpfungsnetzwerke vgl. KLEMM (1997).

system aufzubauen" (OHMAE 1996, S. 17) die physische Anwesenheit kann also teilweise durch Kommunikationstechnik ersetzt werden. Die Tendenzen in der technischen Entwicklung verlassen KRÄTKE zu folgender Formulierung: „Man spricht im Kontext der Globalisierung von einem "Schrumpfen des Raumes" (Herv. im Original) (...)“ (KRÄTKE 1995, S. 207).<sup>9</sup>

---

### 1.2.3 Globalisierung, Triadisierung und Regionalisierung

---

Im vorangegangenen Kapitel wurde dargelegt, daß eine zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft anhand von Direktinvestitionen und Welthandel nachgewiesen werden kann. Dabei wurde jedoch lediglich auf das Ausmaß, und nicht auf die regionale Verteilung Bezug genommen.

Der Großteil des Volumens der Globalisierung wird von wenigen Staaten getragen, die, mit Ausnahme Japans, den westlichen Industrieländern zuzuordnen sind. Diese Konstellation wird in der Literatur als Triade bezeichnet, wobei die Zurechnung der Länder zu dieser Staatengruppe unterschiedlich ist. OHMAE (vgl. 1985, S. 144) bezieht in die Triade die Vereinigten Staaten, Europa und Japan ein. Neuere Ansätze tragen der zunehmenden politischen Integration der Wirtschaftsräume Rechnung. So definiert SIEBERT (vgl. 1994, S. 7) die Triade als EG, NAFTA, Süd- und Ostasien. BORRMANN (vgl. 1995, S. 235) schließlich bezieht zusätzlich zur EG-12 die EFTA-6 und das übrige Westeuropa mit ein. Amerika versteht auch er als NAFTA. Der dritte Pol der Triade wird mit Asien-Pazifik umschrieben und umfaßt Süd- und Südostasien einschließlich Japan und VR China, Australien und Neuseeland (vgl. BORRMANN 1995, S. 235).

Betrachtet man die Verteilung der *Direktinvestitionen*, so ergibt sich folgendes Bild: Knapp 90% des Bestandes an geleisteten (outward) Direktinvestitionen entfiel 1992 auf 10 Länder<sup>10</sup>. Dieser Wert lag 1980 bei 92%. Die selbe Ländergruppe vereinigte 1992  $\frac{1}{3}$  der empfangenen (inward) Direktinvestitionen auf sich, 1980 belief sich der Wert auf  $\frac{1}{5}$  (vgl. HÄRTL/JUNGNICKEL ET AL. 1996, S. 393).

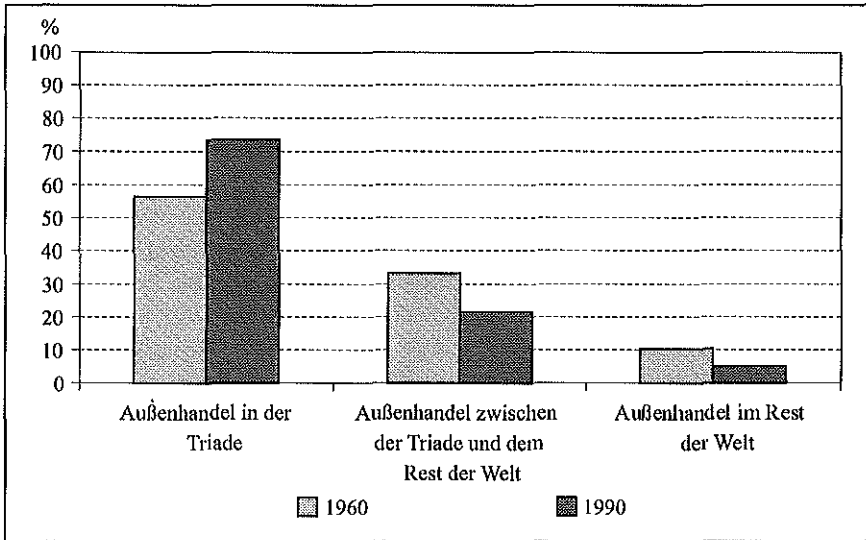
---

<sup>9</sup> Zu einem ähnlichen Schluß kommt HUMBERT (1993 S. 4): „(...) the planet does not seem so large as it was (...)“ und gipfelt in der Zitierung von McLuhan (1960): „(...) the world seems on its way to becoming a global village“ (zit. nach HUMBERT 1993, S. 4).

<sup>10</sup> Dabei handelt es sich um die Triadeländer USA, Kanada, Deutschland, Großbritannien, Niederlande, Frankreich, Italien, Schweiz, Japan und Schweden.

Im Bereich *Handel* ist die ‚Triadisierung‘ noch eindeutiger. Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, wurde 1990 über 70% des Außenhandels innerhalb der Triade abgewickelt.

**Abbildung 3: Intra- und interregionale Handelsverflechtung 1960 und 1990 in Prozent der Weltexporte**



QUELLE: BORRMANN 1995, S. 19.

Seit 1960 nahm dieser intra-Block-Handel sowohl auf Kosten des Handels zwischen der Triade und anderen Weltregionen, als auch zu Lasten des Handels ohne Beteiligung der Triadeländer zu, wodurch die These der Handelsumlenkung durch Blockbildung (vgl. BRAND 1992; MELO DE/PANAGARIYA 1992) gestützt wird. Jedoch ist auch innerhalb der Triade eine Blockbildung zu erkennen. So entfallen rund 45% des Welt-handels auf Handelsströme, die innerhalb eines Triadepols verbleiben. Fast  $\frac{1}{3}$  wird innerhalb Westeuropas abgewickelt (vgl. FISCHER 1994, S. 58).

Auch wenn man die Entwicklung der *strategischen Allianzen* betrachtet, läßt sich die These der Regionalisierung stützen (vgl. SACHWALD 1994a, S. 20 ff). Hinsichtlich der räumlichen Ausdehnung der strategischen Allianzen ist ein Schwergewicht bei den westlichen Industrieländern und Japan nicht zu übersehen (vgl. SHERMANN 1996, S.

12 f).<sup>11</sup> 1988 lag der Anteil der amerikanischen Unternehmen an internationalen strategischen Allianzen bei 86%. Europäische Unternehmen waren zu 65% und japanische zu 48% beteiligt (GAEBE 1995, S. 17). Bei den amerikanischen Kooperationen ist ein starker Trend zu inneramerikanischen Allianzen auszumachen, der jedoch in Europa und Japan eher gegenläufig ist (vgl. HAGEDORN, 1995).<sup>12</sup>

So bleibt abschließend zu konstatieren: In den letzten Jahrzehnten hat die Verflechtung von Wirtschaftsregionen stark zugenommen,<sup>13</sup> die Zuwachsraten der einschlägigen Indikatoren übersteigen diejenigen der Produktion deutlich. Steht man in *Globalisierung* die Ausdehnung der wirtschaftlichen Aktivitäten über die Grenzen der Nationalstaaten hinweg, so kann auf Grundlage der empirischen Evidenz dieser Trend bestätigt werden. Doch werden nicht alle Länder der Welt in diesen Prozeß einbezogen. Vielmehr ist eine dominante Stellung der Triade zu erkennen. Der Großteil der Austauschbeziehungen vollzieht sich vor allem innerhalb dieser westlichen Industrieländer.

---

### 1.3 Die Nutzfahrzeugindustrie als Teil der Automobilindustrie

---

Oftmals werden die Termini *Automobilindustrie* und *Pkw-Industrie* synonym verwendet.<sup>14</sup> Doch stellt die Pkw-Industrie lediglich einen, wenn auch großen, Teil der

---

<sup>11</sup> Dies geht soweit, daß HAGEDORN/SCHAKENRAAD (1990) strategische Allianzen als Allianzen zwischen Unternehmen aus verschiedenen Triaderegionen definieren (vgl. HÄRTL/JUNGNICKELE ET AL. 1996, S. 57).

<sup>12</sup> Dies und die Tatsache, daß rund die Hälfte aller Allianzen national sind, läßt den Schluß zu, daß internationale Ausrichtung kaum als Charakteristikum für strategische Allianzen angesehen werden kann (vgl. HÄRTL/JUNGNICKELE ET AL. 1996, S. 57 f).

<sup>13</sup> Doch darf aus der hohen Steigerungsrate nicht abgeleitet werden, daß Globalisierung ein Phänomen des 20. Jahrhunderts wäre. So werden die ersten MNUs auf die Zeit 2.000 vor Chr. datiert (vgl. MOORE/LEWIS 1998, S. 95; vgl. auch MODELSKI 1972, S. 41).

<sup>14</sup> So verwendet HARTUNG V. LIPSKI, zunächst beide Ausdrücke synonym, definiert darauf folgend die Begriffe und gelangt schließlich zum Ergebnis, die Termini *Automobilindustrie* und *Kraftfahrzeugindustrie* synonym zu verwenden (vgl. HARTUNG VON LIPSKI 1993 S. 20 Fußnote 4), wodurch die Aussagen, deren empirische Grundlage im Bereich der Pkw-Industrie erhoben wurden, auch auf die Nkw-Branche Anwendung finden müßten. Ebenso bezieht KÄMPFE (vgl. 1996) ihre Arbeit *Ausländische Direktinvestitionen in der Automobilindustrie Osteuropas* implizit auf die Pkw-Industrie. Auch v. TUCHER (vgl. 1999) trifft in seiner Arbeit *Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller* Aussagen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, ohne jedoch

Automobilindustrie dar. In der nachfolgenden Abbildung 4 ist eine Systematisierung der Begriffe dargestellt, welche die Definitionen der wesentlichen Teilbereiche der Automobilindustrie umfaßt. Fahrzeuge, die für Gütertransport bestimmt sind, werden nach herrschender Meinung ab einem zulässigem Gesamtgewicht (zGG) von 6 t als Lastkraftwagen bezeichnet.<sup>15</sup> Kommerziell genutzte Fahrzeuge bis 6 t zulässigem Gesamtgewicht (light commercial vehicles), sind nicht als Lkw im produkttechnischen anzusehen, da es sich vorzugsweise um Abwandlungen von Pkw-Modellen handelt. Die technischen Grundlagen der beiden Kategorien sind somit vollkommen unterschiedlich.<sup>16</sup> Dies wirkt sich auch auf die Hersteller aus, da die light commercial vehicles (lcv) auch von Unternehmen produziert werden können, denen spezielles Lkw-Know-how fehlt. Darüber hinaus unterliegen die beiden Gruppen unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten. Die Gruppe der Lastkraftwagen i.e.S., wird zumeist wie folgt unterteilt (vgl. DRI 1997, S. 204):<sup>17</sup>

- Medium Trucks (mittelschwere Lkw), mit einem Gesamtgewicht zwischen 6 t und 14,9 t.
- Heavy Trucks (schwere Lkw), mit einem Gesamtgewicht über 15 t.
- Sattelzugmaschinen.

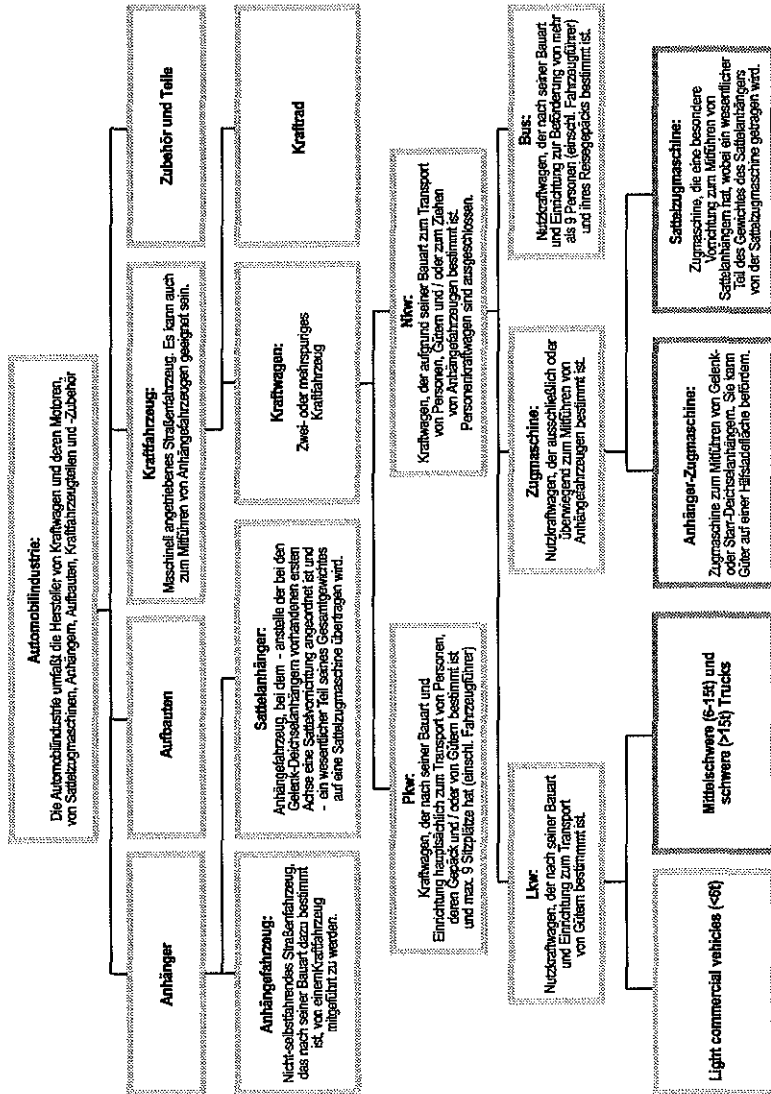
Oftmals werden jedoch die Zugmaschinen unter die Gruppe der Lkw subsumiert und häufig statistisch gemeinsam erfaßt (vgl. VDA 1996, S. 8), wodurch sich ein Unterschied zwischen der in der Praxis anzutreffende Einteilung und dem DIN-Entwurf ergibt.

---

eine exakte Trennung der Gattungen vorzunehmen. NUNNENKAMP (vgl. 1998) betrachtet die deutsche Automobilindustrie im Prozeß der Globalisierung implizit in ihrer Ganzheit. Ebenso GAEBE (vgl. 1993, S. 493 ff).

- 15 So beziehen sich bspw. LATZ/SCHAEFER (vgl. 1992) lediglich auf die Gruppe größer 6 t zGG. Im Gegensatz dazu betrachtet v. TUCHER (vgl. 1999) *Pkw* und *light commercial vehicles* gemeinsam als *light vehicles*. DIEZ (vgl. 1986, S. 5 f) grenzt die einzelnen Lkw-Segmente anhand der Nutzlast voneinander ab, verweist jedoch auf den engen Zusammenhang zwischen Nutzlast und zulässigem Gesamtgewicht.
- 16 Doch soll nicht unerwähnt bleiben, daß beide Gruppen generell dem Gütertypus Industriegut im Sinne von BACKHAUS (vgl. 1997, S. 8 f) zuzurechnen sind, da sie überwiegend von Organisationen mit dem Ziel der Leistungserstellung nachgefragt werden. Die Gruppe der Nutzfahrzeuge ist insoweit homogener als die der Pkw, da diese sowohl von Unternehmen als auch von Privatpersonen nachgefragt werden.
- 17 In einigen nationalen Statistiken sind feinere Untergliederungen anzutreffen (vgl. bspw. VDA 1996, S. 80 ff). Auch gilt in manchen Statistiken 16 t zGG als Grenze zur Abgrenzung zwischen medium trucks und heavy trucks (vgl. auch NILSSON 1997, S. 151).

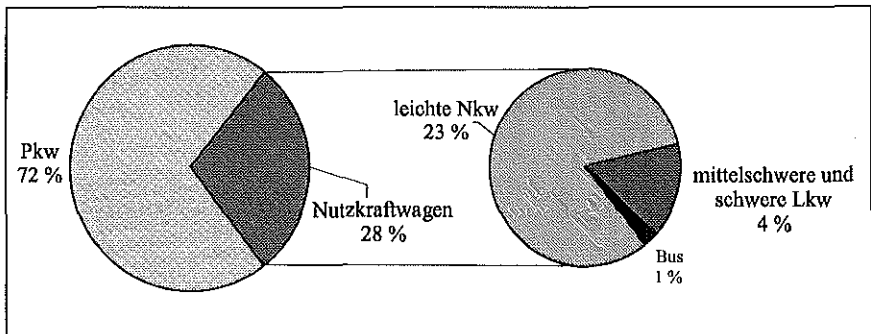
Abbildung 4: Systematisierung der Automobilindustrie



Quelle: VDA 1996, S. 5 f; DRI 1997, S. 204; Entwurf und Bearbeitung R. Kelp.

Weltweit waren 1995 615 Mio. Kraftwagen registriert (vgl. VDA 1996, S. 288), davon rund  $\frac{1}{4}$  Nutzfahrzeuge. Die Produktion von rund 50 Mio. Kraftwagen (vgl. OICA 1996, S. 369) verteilte sich 1995 folgendermaßen auf die Gattungen (vgl. Abbildung 5).

**Abbildung 5: Verteilung der Weltautomobilproduktion nach Kraftwagentypen 1995**



Quelle: OICA, 1996, S. 369 f. Entwurf und Bearbeitung R. Kelp.

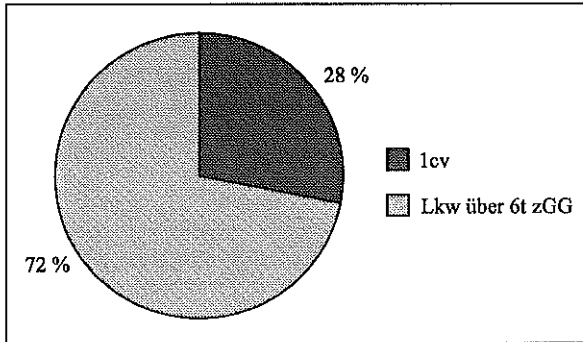
Rund  $\frac{1}{4}$  der Produktion entfiel auf die Gruppe der Pkw. Die einzelnen Nutzfahrzeuggattungen hatten folgende Anteile: Weniger als 4% der Nkw-Produktion vereinten die Busse auf sich,  $\frac{1}{3}$  die Gruppe der ‚mittelschweren und schweren Lkw‘. Der Rest mit über 80% entfällt auf Fahrzeuge der Kategorie ‚light commercial vehicles‘, mit einem zGG unter 6 t. Diese Angaben beziehen sich auf die produzierten Stückzahlen.

Nimmt man den Produktionswert der Fahrzeuge als Kriterium, so zeigt sich ein anderes Bild. Nahezu  $\frac{1}{4}$  des Wertes der in Europa produzierten Lastkraftwagen aller Gewichtsklassen entfällt auf das Segment der mittelschweren und schweren Lkw, die im Weiteren Gegenstand der Betrachtung sein werden (vgl. Abbildung 6).

Im weiteren Verlauf werden Lastkraftwagen (Lkw) als Fahrzeuge verstanden, die zur Güterbeförderung bestimmt sind und ein zulässiges Gesamtgewicht von 6 t überschreiten. Dies schließt sowohl Sattelzugmaschinen als auch Motorwagen ein. Für

Nutzkraftwagen (Nkw) gilt dieselbe Untergrenze des zulässigen Gesamtgewichtes, doch werden hierunter auch Busse subsumiert.

**Abbildung 6: Wertanteile der Lkw-Produktion nach Gewichtsklassen**



Quelle: DRI 1998a, S. 5.



---

## 2 THEORETISCHE ZUGÄNGE ZUR MIKROÖKONOMISCHEN GLOBALISIERUNG

---

In den folgenden Abschnitten soll der Stand der Forschung zum Themenbereich der mikroökonomischen Globalisierung dargelegt werden. Dabei steht zunächst die *Theorie der Multinationalen Unternehmung* im Mittelpunkt der Betrachtung, gefolgt von der Darstellung zweier *Globalisierungsmodelle*. Schließlich wird auf den jüngeren Ansatz der *strategischen Entscheidungsfelder im internationalen Marketing* eingegangen.

---

### 2.1 Theoretische Ansätze zur Multinationalen Unternehmung

---

Seit den ersten Ansätzen zur Theorie der MNU die auf Adam SMITH (vgl. 1776) zurückgehen, wurden zahlreiche weitere Erklärungsversuche zur Entstehung multinationaler Unternehmen unternommen. Gemeinsames Kennzeichen der meisten Theorien zur Multinationalen Unternehmung ist ihr partialanalytischer Charakter.

HAAS/HEB/WERNECK (vgl. 1995, S. 11) identifizieren drei wichtige Theoriestränge in der Literatur: Industrieökonomische Theorien, Transaktionskostenansatz und außenhandelstheoretische Modelle.<sup>18</sup> Diese partialanalytischen Ansätze werden von DUNNING in dem eklektischen Paradigma zusammengefaßt (vgl. stellvertretend STEIN 1992a, S. 140).

---

<sup>18</sup> Es soll jedoch nicht übergangen werden, daß zahlreiche alternative Gliederungsansätze der Theorien der MNU bestehen: So teilt HEINEN (vgl. 1982) die Theorie der Direktinvestitionen in *volkswirtschaftliche* und *betriebswirtschaftliche* Theorien ein. Er bezieht sich dabei lediglich auf Direktinvestitionen, da er dies als „(...) das Hauptmerkmal multinationaler Unternehmen(...)“ ansieht (HEINEN 1982, S. 102). KAPPICH (vgl. 1989) unterscheidet in *allgemeine* und *spezielle* Ansätze. PFAFFERMAYR (vgl. 1996) und SCHULTE-MATTLER (vgl. 1988) unterteilen die Theorie der Multinationalen Unternehmung einerseits in die *Theorie der Direktinvestitionen* und andererseits in *außenhandelstheoretische* Erklärungsansätze. STEIN (vgl. 1992) hingegen behandelt zunächst *länderspezifische* Ansätze, dann *firmenspezifische*. Diesem folgend, werden *Außenhandelstheorie* und *Direktinvestitionen* dargestellt. Schließlich geht auch er auf DUNNINGS 'eclectic approach' ein, der um einige Aspekte erweitert wird. GLAUM (vgl. 1996) geht zunächst auf *ältere Erklärungsansätze* ein, dann *effizienzorientierte*. Im nächsten Schritt werden Erklärungen der Internationalisierung durch *Managermotive* gegeben. *Behavioristische* und *organisationökonomische* Theorien bilden den Abschluß seiner Betrachtung.

Im Folgenden werden die Theorien, die sich unter die drei genannten Stränge subsumieren lassen,<sup>19</sup> dargestellt, da sie die ‚Säulen‘ des Ansatzes von DUNNING sind,<sup>20</sup> der in der Literatur vorherrschend ist (vgl. GLAUM 1996, S. 122), und häufig als „state of the art“ (STRANGE 1988, S. 8) bezeichnet wird. Daran schließt sich die Betrachtung der Aussagen des eklektischen Paradigmas sowie der Kritikpunkte an. Schließlich wird kurz auf alternative Erklärungsversuche der internationalen Unternehmenstätigkeit eingegangen, die teilweise jüngeren Datums sind.

---

### 2.1.1 Der Ansatz von Dunning

---

Das eklektische Paradigma von DUNNING fügt die Aussagen der außenhandelstheoretischen und industrieökonomischen Theorien, sowie den Transaktionskostenansatz zu einem Erklärungsmodell zusammen. Die Bausteine des Konzeptes sollen zunächst in knapper Form einzeln dargestellt werden.

#### 2.1.1.1 Die Bestandteile des eklektischen Paradigmas

##### 2.1.1.1.1 Außenhandelstheoretische Ansätze

Die außenhandelstheoretischen Ansätze wurden durch klassische und neoklassische Denkschulen geprägt. SMITH (vgl. 1776) und RICARDO (vgl. 1817), als bedeutendste Vertreter der klassischen Schule, gingen von vollkommener Konkurrenz und international immobilen Produktionsfaktoren aus. Hingegen seien Güter international mobil und werden im Zuge des Außenhandels ausgetauscht. SMITH machte absolute Kostenvorteile für den Außenhandel verantwortlich, da der Handel auf Grund der Kostendifferenzen zu einem Austausch der Güter führe. RICARDO konnte später zeigen, daß komparative Kostenvorteile für die Entstehung von internationalem Handel hinreichend sind. Auf Grund der Annahme der Faktorimmobilität kann das Aufkommen von Unternehmen, die im Ausland investieren, nicht erklärt werden.

---

<sup>19</sup> Dabei wird auf die Theorien eingegangen die, gemäß der Literatur eine gewisse Bedeutung erlangt haben. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird nicht erhoben.

<sup>20</sup> Ein vergleichbarer Aufbau findet sich bei WERNECK (vgl. 1998, S. 47 ff).

Gleiche Defizite, auf Grund gleicher Annahmen hinsichtlich der internationalen Immobilität von Produktionsfaktoren, sind dem Faktorproportionentheorem von HECKSCHER (vgl. 1919) und OHLIN (vgl. 1967), dem bedeutendsten Beitrag neoklassischer Provenienz zur Außenhandelstheorie, vorzuwerfen. Die Aussage des Theorems, daß sich jedes Land auf die Produktion der Güter spezialisiert, welche die dort relativ reichlich vorkommenden Faktoren intensiv nutzen, hielt der empirischen Überprüfung nicht Stand. Leontief zeigte auf, daß die USA, trotz guter Kapitalausstattung, Güter mit einem hohen Arbeitsanteil exportierten, und solche mit niedrigem Arbeitsanteil importierten, was im Widerspruch mit der auf HECKSCHER-OHLIN basierenden Handelstheorie steht (vgl. SACHWALD 1994b, S. 35).<sup>21</sup> Diese Diskrepanz war Triebfeder für zahlreiche weiterführende Ansätze. Die Neofaktortheorie bezieht das Humankapital als weiteren Faktor ein (vgl. HEINEN 1982, S. 107),<sup>22</sup> während die Neo-Technologietheorien, der Ricardianischen Schule folgend, Vorsprünge in der technologischen Entwicklung als komparativen Vorteil eines Landes definieren. Die technologische Lücke induziert für den Zeitraum ihres Bestehens internationalen Handel (vgl. POSNER 1961, S. 323 ff)

Waren Neo-Faktor- und Neo-Technologietheorien von der Erweiterung des Heckscher-Ohlin-Theorems gekennzeichnet, sind die nun folgenden Ansätze durch die Aufgabe der Annahme der Faktorimmobilität geprägt. Die Zinssatztheorie sagt aus, daß ein Ausgleich eines Zinsgefälles zwischen einem Land mit knapper Kapitalausstattung und hohem Zinsniveau gegenüber einem Land mit guter Kapitalausstattung und demzufolge niedrigem Zinsniveau durch Direktinvestitionen zustande kommt (vgl. GLAUM 1996, S. 45 f). Da die ‚einfache‘ Zinstheorie durch sehr restriktive Voraussetzungen, wie der Annahme der vollkommenen Information oder der Abwesenheit von Transaktionskosten, gekennzeichnet ist, wurde später eine erweiterte Zinssatztheorie entwickelt, die Informations- und Transaktionskosten sowie subjektive Risikoeinschätzungen der Investoren mit einbezog, wodurch aber die Aussagefähigkeit der Theorie gelitten hat (vgl. GLAUM 1996, S. 46 f).

---

<sup>21</sup> Ebenso paradox ist die Existenz intra-sektoralen Handels (vgl. SACHWALD 1994b, S. 35).

<sup>22</sup> Als weiteres wurde im Rahmen der Neofaktorenthoerien die Bedeutung der natürlichen Ressourcen untersucht (vgl. KRAVIS 1956, S. 14; VANEK 1963). KOJIMA (vgl. 1973, 1975, 1978, 1982) entwickelt hierauf ein Modell, welches neben Arbeit, Kapital und natürlichen Ressourcen auch Management-Know-how und Technologie miteinbezieht. Das Modell ermöglicht die Unterscheidung von Direktinvestitionen die handelsschaffend und handelszerstörend sind (vgl. STEIN 1992, S. 75 ff).

Gemäß der Währungsraumhypothese<sup>23</sup> nach ALIBER (vgl. 1970) haben Unternehmen aus Hartwährungsländern einen Kapitalkostenvorteil gegenüber denen aus Weichwährungsländern, da, auf Grund des geringeren Abwertungsrisikos, eine geringere Risikoprämie von den Investoren verlangt wird.<sup>24</sup> Dies gilt auch dann, wenn diese Unternehmen einen Teil ihrer Investitionen in Weichwährungsländern investieren, weil dies von den Kapitalgebern nicht erkannt werde (vgl. MEYER/RÜHMANN 1993, S. 64). Daher kommt es zu Direktinvestitionen, da die Unternehmen aus den Hartwährungsländern ihren Finanzierungskostenvorteil gegenüber den sich lokal finanzierenden Unternehmen, so ausnützen können<sup>25</sup>.

Die Portfolio-Selection-Theorie<sup>26</sup> von MARKOWITZ (vgl. 1952, 1958, 1972) zeigte, daß ein Investor das Risiko seiner Anlage begrenzen kann, indem er sein Vermögen auf mehrere Titel verteilt (vgl. auch RUGMAN 1979, S. 11 ff). Der Grund für den risikominimierenden Effekt der Diversifikation liegt in der unvollkommenen Korrelation der Aktien begründet. Überträgt man diese Erkenntnis auf die Diversifikation von Sachinvestitionen, so ergibt sich, daß ein Unternehmen, welches international diversifiziert ist, ceteris paribus weniger riskant ist, als ein nationales Unternehmen, weil die Entwicklung der verschiedenen Märkte nicht vollkommen korreliert. Mittels des Diversifizierungsgedankens lassen sich also Direktinvestitionen von Unternehmen erklären. Die regionale Diversifizierung eines Unternehmens zeigt jedoch nur dann Vorteile für die Inhaber, wenn jene das Risikoprofil nicht durch Aufbau eines internationalen

---

23 Die Zuordnung dieses Ansatzes zu dem Bereich der Außenhandelstheorien erfolgt in Übereinstimmung mit MEYER/RÜHMANN (vgl. 1993, S. 64) und HAAS/HEB/WERNECK (vgl. 1995, S. 11 f). BRAUN (vgl. 1988, S. 71 f) faßt den Währungsraumansatz als besondere Variante der monopolistischen Theorie i.S. HYMERS auf, wobei er jedoch eine Mindermeinung vertritt.

24 Zur Bedeutung des relativen Wohlstandes (und somit des Wechselkurses) auf Direkt- und Portfolioinvestitionen vgl. FROOT/STEIN (1991).

25 Auch dieser Ansatz steht im Widerspruch zur empirischen Evidenz, da sich diese Unternehmen zu einem großen Teil währungskonform finanzieren (vgl. STEIN 1992, S. 64). Hinzu kommt die kritikwürdige Annahme, daß die Kapitalgeber die geographische Diversifikation des Unternehmens bei der Anlageentscheidung nicht berücksichtigen (vgl. GLAUM 1996, S. 47 f).

26 Die Portfolio-Theorie der Direktinvestition stellt zwar keine Außenhandelstheorie klassischen Ursprungs dar, fußt jedoch ebenso wie die beiden zuvor angesprochenen Ansätze auf kapitalmarkttheoretischer Grundlage, so daß sie an dieser Stelle betrachtet werden soll. Auch bei WERNECK (vgl. 1998, S. 50, Fußnote 56) wird die Portfolio-Theorie im Bereich *Ansätze der Außenwirtschafts- und Standorttheorie* abgehandelt. Für eine ausführliche Darstellung der Portfolio-Selection-Theorie vgl. stellvertretend PERRIDON/STEINER (1993, S. 240 ff).

Aktienportefeuilles selbst eingehen können.<sup>27</sup> Direktinvestitionen sind also die Antwort auf Kapitalmarktunvollkommenheiten, wie sie zum Beispiel durch Transaktionskosten auftreten können (vgl. RAGAZZI 1973 und STEHN 1992, S. 36 ff). RAGAZZI gibt die Kapitalmarkteffizienz<sup>28</sup> als Entscheidungskriterium zwischen Portfolio- und Direktinvestitionen an. Durch die Orientierung auf kapitalmarkttheoretische Erklärungen der Direktinvestitionen, vernachlässigt die Portfolio-Theorie ebenso wie die Zinssatztheorie und der Währungsraumansatz güterwirtschaftliche Probleme. Daher kann sie allein keine umfassende Erklärung für Internationalisierung darstellen (vgl. GLAUM 1996, S. 49 f). Dennoch scheinen Diversifikationsmotive zur Verstetigung der Gewinnströme nicht von der Hand zu weisen zu sein (vgl. SCHULTE-MATTLER 1988, S. 25 f).

Auf das Heckscher-Ohlin-Samuelson-Modell<sup>29</sup> aufbauend, versucht CORDEN (vgl. 1974) die Entstehung von Direktinvestitionen durch die Standortentscheidung multinationaler Unternehmen zu erklären. Es zeigt sich, daß durch sukzessives Aufheben der Prämissen des Heckscher-Ohlin-Theorems, Änderungen in Höhe und Richtung der Handelsströme und Faktorbewegungen erklärt werden können. Problematisch ist die Aufrechterhaltung der Annahme der vollkommenen Konkurrenz. Auch ist die Erklärung von Direktinvestitionen lediglich durch unterschiedliche Standortfaktoren zu kritisieren (vgl. SCHULTE-MATTLER 1988, S. 40 f). Dies gilt ebenso für die nicht gegebene Möglichkeit, die Vorteilhaftigkeit von Export oder Direktinvestition zu bestimmen (vgl. STEIN 1992 S. 50 f).

Gerade die Möglichkeit der Entscheidung zwischen Export und Direktinvestition leistet der Ansatz von HIRSCH (vgl. 1976), der ebenso auf der Heckscher-Ohlin-Samuelson-Tradition aufbaut. Dies gelingt durch die Berücksichtigung von Produktions-, Informations-, Kommunikations- und Transaktionskosten und durch Einbeziehung von firmenspezifischen Wettbewerbsvorteilen.<sup>30</sup> Als Entscheidungskriterium für die Wahl zwischen Export und Direktinvestition dienen die jeweiligen Kosten, wobei kritisiert wird, daß durch die Vernachlässigung von tarifären und nicht-tarifären Han-

---

27 Zur Ineffizienz nicht synergetischer Diversifizierungen vgl. u.a. BÜHNER (1983).

28 Zu den Stufen der Kapitalmarkteffizienz vgl. u.a. STEINER/BRUNS (1995 S. 36 f).

29 Eine Erweiterung des Heckscher-Ohlin-Modell durch STOLPER/SAMUELSON (vgl. 1941) kommt zu dem Ergebnis, daß sich die Faktorpreise in den am Handel beteiligten Ländern durch den Handel ausgleichen werden (vgl. SCHULTE-MATTLER 1988, S. 29).

30 Es lassen sich also auch industrieökonomische Gedanken in den Ansatz integrieren (vgl. STEIN 1992, S. 80).

delshemmnissen die Entscheidung zugunsten des Exportes ‚begünstigt‘ wird (vgl. STEHN 1992, S. 53).<sup>31</sup>

Dennoch muß sowohl CORDEN als auch HIRSCH das Verdienst zugesprochen werden, durch Modifikation des Heckscher-Ohlin-Theorems das Entstehen von Direktinvestitionen in den Rahmen der neoklassischen Außenhandelstheorien integriert zu haben, was auf Grund restriktiver Annahmen den ursprünglichen Ansätzen verwehrt blieb (vgl. HEINEN 1982, S. 109 f). Den Ansätzen, die auf kapitalmarkttheoretischen Erkenntnissen (Zinssatztheorie und Währungsraumhypothese) fußen, ist ihre Abstraktion von güterwirtschaftlichen Problembereichen vorzuwerfen, wodurch sie nur einen beschränkten Erklärungsgehalt aufweisen.

### 2.1.1.1.2 Industrieökonomische Ansätze

Charakteristisch für die meisten industrieökonomischen Ansätze ist das ‚structure-conduct-performance-Paradigma‘. Dies besagt, daß die Marktstruktur (structure) das Verhalten der Marktteilnehmer (conduct) determiniert, woraus sich das Marktergebnis ergibt (performance) (vgl. CAVES 1974, S. 116 ff).<sup>32</sup> So wurden monopolistische (HYMER) und oligopolistische (KNICKERBOCKER) Strukturen auf ihren Erklärungsgehalt für die Entstehung multinationaler Unternehmen untersucht. Diese Ansätze stehen nun im Mittelpunkt der Betrachtung, gefolgt von der Darstellung des Produktlebenszyklusmodells.

Veranlaßt durch den eingeschränkten Erklärungsgehalt der klassischen Kapitaltheorien, hat HYMER (vgl. 1976) einen Ansatz entwickelt, der Direktinvestitionen anhand des Kontrollmotivs erklärt.<sup>33</sup> Neben der traditionellen Annahme, daß Direktinvestitionen zur Erhöhung der Sicherheit des im Ausland eingesetzten Kapitals durchgeführt werden, vertrat HYMER die Ansicht, mit Direktinvestitionen würden auch Wettbewerbsmotive dergestalt verfolgt, daß durch den Kauf von Unternehmen im Ausland

---

31 Protektionismus wird neben Transportkosten und Unterschieden der kulturellen und politischen Situation in der Theorie der Außenhandelsbarrieren von JOHNSON (vgl. 1968) explizit betrachtet.

32 Zur Kritik am structure-conduct-performance-Paradigma vgl. u.a. TIROLE (1995, S. 1) und SLADE/JACQUEMIN (1992, S. 47).

33 Der Ansatz von HYMER führte zu der mittlerweile allgemeingültigen Abgrenzung von Portfolio- und Direktinvestitionen (vgl. JAHREIB 1984, S. 190), die auch in dieser Arbeit Anwendung findet.

der Wettbewerb ausgeschaltet werden kann und der Gewinn des aufkaufenden Unternehmens vergrößert wird (vgl. HYMER 1976, S. 37 f). Ein weiteres und in der Literatur bedeutenderes (vgl. STEIN 1992a, S. 56) Motiv für Direktinvestitionen ist das Ausnutzen des *monopolistischen Vorteils* der Unternehmung, das auch von KINDLEBERGER (vgl. 1969 S. 1 ff) vertreten wird. Grundlegende Annahme ist hier, daß sich Unternehmen auf fremden Märkten Nachteilen hinsichtlich Informationen zu Wirtschaft, Sprache und Politik sowie bei soziokulturellen Faktoren gegenüber sehen und möglicherweise diskriminierendem Verhalten durch Regierungen, Behörden, Lieferanten und Abnehmern ausgesetzt sind. Hinzu kommen auf Grund der größeren geographischen Entfernung höhere Kommunikations- und Reisekosten (vgl. KINDLEBERGER 1969, S. 12). Um gegen die nationale Konkurrenz bestehen zu können, müssen die Direktinvestitionsunternehmen *firmenspezifische Wettbewerbsvorteile* aufweisen, die mannigfaltiger Natur sein können (vgl. BRAUN 1988, S. 68 f). Zur Realisierung der Wettbewerbsvorteile müssen jedoch *Marktunvollkommenheiten* in Form unvollkommener Güter- oder Faktormärkte, Kostendegressionseffekte oder regulierende Eingriffe in die Märkte durch Regierungen und Behörden, vorliegen (vgl. HEINEN 1982, S. 120), da bei perfekten Märkten auch lokale Unternehmen an allen nötigen Inputfaktoren partizipieren können und somit die ausländischen Unternehmen die oben genannten Benachteiligungen nicht kompensieren könnten. Durch Ausnutzen dieser Marktunvollkommenheiten gelingt es den Unternehmen, ihren monopolistischen Vorteil mittels Direktinvestition in andere Länder zu übertragen. Die Existenz von Wettbewerbsvorteilen ist jedoch lediglich eine *notwendige Bedingung* für die Vornahme von Direktinvestitionen, da der Wettbewerbsvorteil auch durch Lizenzen oder Exporte übertragen werden könnte (vgl. GLAUM 1996, S. 52). Ein Beitrag zur Klärung der Vorteilhaftigkeit der zu wählenden Alternative leistet der Ansatz HYMERS ebensowenig, wie die Erklärung des empirisch festgestellten Motivs der Rohstoffsicherung, da hierbei kein Wettbewerbsvorteil übertragen, sondern generiert wird. Schließlich ist die Theorie des monopolistischen Vorteils nur für den Zeitraum des Markteintritts gültig. Für das Bestehen am ausländischen Markt müssen andere Erklärungsansätze dienen, wie das Produktlebenszyklusmodell (vgl. BUCKLIFY 1985, S. 4 f).

Auf den Überlegungen HYMERS aufbauend, sah JOHNSON (vgl. 1970) das *Wissen*, welches technisches Know-how, Marketing- und Managementfähigkeiten umfassen kann (vgl. CASSON 1987, S. 11 f), als den *wesentlichen Wettbewerbsvorteil* der Multinationalen Unternehmen an. Er argumentiert, daß dieses Wissen als öffentliches Gut anzusehen ist, welches nur via Direktinvestitionen angemessen geschützt werden kann, sofern keine Patentrechte vorliegen. Darüber hinaus unterliegt Wissen keinen Kapazitätsgrenzen und läßt sich zu geringen Kosten übertragen (vgl. STEIN 1992a, S. 60 ff).

Aufbauend auf JOHNSON, sah CAVES (vgl. 1971, S. 305) die Möglichkeit zur *Produktdifferenzierung*, verstanden als firmenspezifisches Wissen, als wesentliche Triebfeder der Direktinvestition an, da sie eine Komplementarität zwischen Ausnutzung des Wissens und lokaler Produktion entwickelt. Diese bietet bessere Möglichkeiten, auf Kundenbedürfnisse einzugehen, als Export oder Lizenzvergabe.

KNICKERBOCKER (vgl. 1973) wies, ebenso wie HYMER und KINDLEBERGER, darauf hin, daß sich multinationale Unternehmen vorwiegend auf Märkten mit oligopolistischer Struktur bewegen. Die von ihm erstmals formulierte oligopolistische Reaktionshypothese unterscheidet in zwei unterschiedliche Reaktionsweisen eines Unternehmens auf die Direktinvestition eines (potentiellen) Konkurrenten (vgl. KNICKERBOCKER 1973, FLOWERS 1975, GRAHAM 1978):

- *Follow-the-leader-Investition*: Hierbei reagiert das Unternehmen auf die Direktinvestitionen eines Konkurrenten durch Nachfolgen auf den ‚neuen‘ Markt, um den Wettbewerbsvorteil des Pioniers zu begrenzen.
- *Cross-investments*: Dringt ein Unternehmen eines weltweiten Oligopols in den Heimatmarkt eines anderen ein, so reagiert dieses seinerseits durch Investition auf dem lokalen Markt des Konkurrenten, um ihn dort zu schwächen.

KNICKERBOCKER selbst konnte durch eine empirische Studie die erste Hypothese absichern,<sup>34</sup> während GRAHAM (vgl. 1978, S. 84 ff) empirisch signifikante Belege für Kreuzinvestitionen beisteuerte.<sup>35</sup> Doch kann die zeitliche Ballung der Investitionen auch durch andere Gründe wie Änderungen der Faktorpreise, Errichtung von Importschranken und zurückgehende Inlandsnachfrage, motiviert sein (vgl. BRAUN 1988, S. 160 ff). MOORE (vgl. 1978, S. 154) spricht auch von der Möglichkeit, daß die Erstinvestition, deren Gründe durch KNICKERBOCKERS Ansatz nicht geklärt werden (vgl.

---

<sup>34</sup> So stellte KNICKERBOCKER (vgl. 1973, S. 53 ff) fest, daß rund 50% der Direktinvestitionen innerhalb der ersten drei Jahre durchgeführt werden, 75% binnen sieben. Des weiteren konnte er Einflüsse des Konzentrationsgrades, der Stabilität und des Profits der Branche, ebenso wie des Ausmaßes der Internationalisierung und des Grades der Produktdifferenzierung feststellen. Darüber hinaus haben auch die Höhe der minimalen Betriebsgröße sowie Marktvolumen und -wachstum des Gastlandes einen Effekt auf die Stärke der Reaktionsfunktion. Eine ausführliche Darstellung der empirischen Tests der Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens findet sich bei HEINEN (vgl. 1982, S. 125 ff).

<sup>35</sup> Einige Aspekte wurden durch weitere Untersuchungen bestätigt (vgl. u.a.: FLOWERS 1975, SOLOCHA/SOSKIN/KASOFF 1990, S. 379 f, KUEMMERLE 1999, S. 1 ff).



KNICKERBOCKER 1973, S. 7 ff)<sup>36</sup>, einen Mitläufereffekt erzielt, da durch die Erstinvestition Vorteilhaftigkeiten des Auslandsengagements aufgezeigt werden. Die Theorie vernachlässigt obendrein die Bestimmung der Natur der Wettbewerbsvorteile, die ein weltweit tätiger Oligopolist gegenüber einem lediglich national agierenden Oligopolisten vorzuweisen hat (vgl. SCHULTE-MATTLER 1988, S. 21).

Bei der Formulierung der *Produktlebenszyklus-Theorie*,<sup>37</sup> ging VERNON (vgl. VERNON 1966) von folgenden Annahmen aus: (1) Produkte durchlaufen in ihrem Lebenszyklus vorhersehbare Änderungen hinsichtlich Produktionsprozessen als auch Absatzbedingungen. Im Bereich der Produktion sind Skalenerträge erzielbar. (2) Die einzelnen Länder unterscheiden sich hinsichtlich ihres Geschmacks, ausgedrückt durch die Einkommenshöhe. (3) Es herrscht unvollkommen Information, wobei die Informationskosten mit der Entfernung zunehmen (vgl. STEIN 1992a, S. 70).

Die Entwicklung des Produktes kann in drei Phasen eingeteilt werden: *Einführungs-, Reife-, und Standardisierungsphase*.<sup>38</sup> In der Einführungsphase sind sowohl Entwicklung als auch Produktion im Heimatland angesiedelt. Gering standardisierte Produktionsprozesse, die eine gewisse Flexibilität beim Einsatz der Inputfaktoren nötig machen, der Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften und das, innovativen Produkten innewohnende, Marktrisiko sprechen für eine marktnahe Produktion (vgl. AGARWAL 1980, S. 751), zumal Kostengesichtspunkte auf Grund geringer Preiselastizität der Nachfrage von nachrangiger Bedeutung sind. In der Reifephase können auf Grund von Standardisierung der Produktion durch höhere Ausbringungsmengen Skalenvorteile realisiert werden. Da Kostenaspekte wegen einer steigenden Preiselastizität an Bedeutung gewinnen und die Nachfrage auch auf Märkten anderer Industriestaaten wächst, wird die Produktion zum Teil in die Staaten verlegt, die ein niedrigeres Lohnniveau und ähnliche Konsumpräferenzen aufweisen. In der Standardisie-

---

36 So verweist KNICKERBOCKER (vgl. 1973 S. 7 ff) selbst auf das Produktlebenszyklusmodell nach VERNON, zur Bestimmung der Motive der Erstinvestition.

37 STEIN (vgl. 1992) subsumiert die PLZ-Theorie unter die Theorien des internationalen Handels. Dies hat auf Grund der Tatsache, daß die PLZ-Theorie auch Außenhandel erklären will, seine Berechtigung. Dennoch wird hier, MEYER/RÜHMANN (vgl. 1993) und WERNECK (vgl. 1998, S. 64 ff) folgend, die PLZ-Theorie im Rahmen der industrieökonomischen Ansätze dargestellt. Dies ergibt sich einerseits durch die Tatsache, daß die PLZ-Theorie nicht auf die Erklärung der Entstehung des Handels beschränkt ist. Schwerer wiegt jedoch, daß die PLZ-Theorie eindeutig der Tradition der industrial organization entspringt.

38 Es wird hier die in der Literatur vorherrschende Einteilung dargestellt. Es sind jedoch auch andere Aufgliederungen zu finden. Stellvertretend sei SCHÄTZL (vgl. 1993, S. 194 ff) genannt, der den Produktzyklus in vier Phasen unterteilt.

rungsphase ist wegen der starken Konkurrenz und der geringen Differenzierungsmöglichkeiten der Kostenfaktor entscheidend für die Rentabilität der Produktion. Daher wird die Produktion in Niedriglohnländer verlagert, so daß aus einem Land, das ursprünglich exportierte ein Nettoimportland wird (vgl. SCHULTE-MATTLER 1988, S. 15).

Der mechanistische Ablauf des Produktlebenszyklusmodells von Handel zu Direktinvestitionen wird in der Literatur kritisiert (vgl. GIDDY 1978, S. 90 ff). Eine mögliche Lizenzvergabe bleibt unberücksichtigt (vgl. STEIN 1992, S. 32). Auch ist festzuhalten, daß das wirtschaftliche Umfeld, welches die Rahmenbedingungen für die Theorie schaffte, nicht mehr in dieser Form existiert, wodurch Direktinvestitionsphänomene entstanden, die nicht theoriekonform sind (vgl. HOOD/YOUNG 1979, S. 61 f).

1974 stellte VERNON einen weiteren Ansatz vor, der in der Literatur als Weiterentwicklung verstanden wird (vgl. BUCKLEY/CASSON 1976 S. 77 f, JAHREISS 1984, S. 77 f) und durch die Integration von industrieökonomischen und standorttheoretischen Elementen auf einen Teil der Kritik eingeht. VERNON konzidiert, daß multinationale Unternehmen auf oligopolistischen Märkten tätig sind, deren Zugang durch verschiedene Eintrittsbarrieren geschützt ist. Dies hat Effekte auf die Standortwahl (vgl. GLATZ/MOSER 1989, S. 34). Es werden drei Formen von Oligopolen unterschieden (vgl. VERNON 1974, S. 91 ff):

- Innovative Oligopole: Sie sind durch Entwicklung neuer oder Differenzierung existenter Produkte bestimmt. Die Produktausgestaltung wird von Güter- und Faktormärkten determiniert. „Das heißt, in den USA werden arbeitssparende und für hohe Einkommen bestimmte, in Europa land- und materialsparende und in Japan raum- und materialsparende Innovationen entwickelt (im Original teilweise herv.).“ (STEIN 1992a, S. 74) Die Produktion wird am Hauptmarkt lokalisiert. Eine Verlagerung hängt von oben genannten Faktoren ab.
- Reife Oligopole: Hier bestehen Skalenvorteile bei Produktion, Marketing und Transport vor. Die Oligopolisten sind an der Stabilisierung des Zustandes interessiert, da Preiskämpfe bei geringen variablen Kosten und hohen Fixkosten zu einer Unterdeckung der Vollkosten führen. Die Produktionsstandorte werden auf Grund von Absprachen beibehalten, sollte es dennoch Veränderungen geben, sind follow-the-leader-Investitionen oder cross-investments zu erwarten.

- Gesättigte Oligopole: Es herrschen weder Innovationen noch Markteintrittsbarrieren vor. Wenn die Produktion dennoch fortgeführt wird, sind die Kosten als Standortfaktoren entscheidend.

### 2.1.1.1.3 Transaktionskostenansatz

Die Grundlagen der Internalisierungstheorie wurden von COASE (vgl. 1937) gelegt. Er sah die unternehmensinterne Planung und Koordination als Widerspruch zu der üblichen Auffassung an, daß der Preismechanismus für eine optimale Allokation der Ressourcen Sorge. Durch das Abschließen von Verträgen zwischen den Wirtschaftssubjekten wird der Austausch der Güter geregelt, wobei der Preis als Regulativ fungiert. Nach COASE versagt diese Koordinationsform jedoch, da die Nutzung des Marktes nicht kostenlos ist. Es existieren Informationskosten, die aus der Ermittlung der relevanten Preise resultieren und Vertragskosten, die bei den Verhandlungen über die Tauschvorgänge anfallen. Die Entstehung von Unternehmen kann somit durch das Bestreben der Vermeidung dieser Kosten, die sich durch ineffiziente Märkte ergeben, erklärt werden. Die Unternehmen werden so lange Markttransaktionen internalisieren, bis die Grenzkosten der internen Organisation denen der marktlichen Abwicklung entsprechen.

Diese Grundüberlegungen von COASE wurden von WILLIAMSON (vgl. 1975) zum Transaktionskostenansatz ausgebaut. Die Entscheidung zwischen Markt- und Hierarchielösung wird durch die Kosten der Transaktion bestimmt.<sup>39</sup> Neu an der Arbeit von WILLIAMSON ist die Einbeziehung der Annahmen des Verhaltens der Wirtschaftssubjekte, wodurch die optimale Kontrollstruktur bestimmt wird. Er geht dabei von der Annahme des Opportunismus<sup>40</sup> und dem Menschenbild des ‚contractual man‘ aus, das sich vom neoklassischen ‚economic man‘ durch die eingeschränkte Rationalität,<sup>41</sup> also die beschränkte Fähigkeit zur Aufnahme, Speicherung und Verarbeitung von Informa-

---

<sup>39</sup> PICOT (vgl. 1991, S. 344) folgend, können die Transaktionskosten als Kosten der Information und Kommunikation bei Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und nachträglichen Anpassung der Verträge aufgefaßt werden. Sie können also vor, während und nach der eigentlichen Transaktion auftreten.

<sup>40</sup> Den Wirtschaftssubjekten wird unterstellt, daß ihr Verhalten auf das Erzielen eines höchstmöglichen subjektiven Nutzens ausgerichtet ist, unter bewußter Inkaufnahme der Schädigung der Marktpartner.

<sup>41</sup> Das Konzept der ‚bounded rationality‘ geht auf SIMON (vgl. 1957) zurück.

tionen, unterscheidet. Die Abwicklung von Transaktionen ist durch diese beiden Verhaltensweisen erschwert. Zum Einen sind auf Grund der eingeschränkten Rationalität nicht alle zukünftigen Umweltkonstellationen erfassbar, was zu ‚incomplete contracts‘ führt. Zum Anderen wird durch das opportunistische Verhalten die Vervollständigung der Verträge behindert.

Im allgemeinen werden die Transaktionen durch drei Merkmale beschrieben:<sup>42</sup>

- Der Grad der Unsicherheit, bedingt durch Umweltkomplexität und eingeschränkte Möglichkeit, diese zu verarbeiten.
- Das Ausmaß der Faktorspezifität, da mit der Spezifität der Investition das Abhängigkeitsverhältnis steigt.<sup>43</sup>
- Die Häufigkeit, die sich auf die angemessene Kontrollstruktur auswirkt.

In Abbildung 7 werden die Charakteristika einer Transaktion und deren Umweltfaktoren zusammengefaßt. Die Gedanken von COASE und WILLIAMSON bildeten die Grundlage für internalisierungstheoretische Ansätze zur Erklärung von MNUs.

TEECE (vgl. 1983, S. 51 ff) versuchte mittels des Transaktionskostenansatzes die Standortfaktoren abzuleiten, die dazu führen, daß die Produktion auf mehrere Länder aufgeteilt wird. So führt das Motiv der Erhöhung der Versorgungssicherheit zu einer vertikalen Integration. Hierdurch kann opportunistisches Verhalten, wie zum Beispiel Preiserhöhungen in der Zukunft, umgangen werden. Zu beachten sind jedoch die Kontrollkosten, die durch die Integration entstehen. Horizontale Integrationen entstehen laut TEECE durch das Vorhandensein eines monopolistischen Vorteils. Hinzu muß noch ein Marktversagen treten, wodurch sich, durch die entstehenden Transaktionskosten, Direktinvestitionen ergeben. Besondere Schwierigkeiten bestehen bei der Übertragung von Know-how, da hierbei Probleme bei der Preisbildung auftreten.<sup>44</sup>

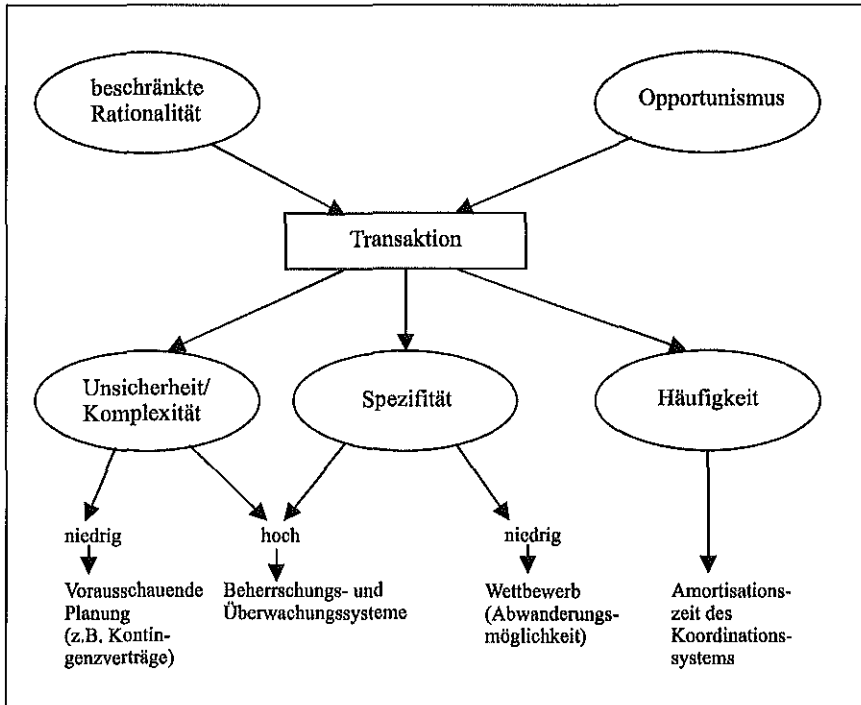
---

42 GLAUM (vgl. 1996, S. 66 f) gibt vier Determinanten der Transaktion an. Zu der hier gewählten Form, sieht Glaum noch die ‚strategische Bedeutung‘. Transaktionen von strategischer Reichweite würden daher bevorzugt internalisiert. Da GLAUM von einer genauen Abgrenzung dieser Kategorie und des Begriffs *strategisch* absieht, ist nicht einwandfrei nachvollziehbar, warum dieser Bereich nicht auch unter die Faktorspezifität subsumiert werden kann.

43 Idiosynkratische Investitionen verschließen sich einer Alternativverwertung.

44 Dieser Umstand ist als das ARROW'sche Informationsparadoxon bekannt (vgl. ARROW 1970).

Abbildung 7: Charakteristika einer Transaktion



Quelle: CEZANNE/MAYER 1998, S. 1349.

BUCKLEY/CASSON (vgl. 1976, S. 32 ff) betrachteten in der Tradition von COASE das Wachstum der Firmen. Dies vollzieht sich durch Internalisierung, wobei multinationale Unternehmen durch die *Internalisierung von Auslandsmärkten* entstehen. Die Entscheidung wo ein Auslandsengagement eingegangen werden soll, sehen BUCKLEY/CASSON durch die Standorttheorie geklärt. Die Autoren beziehen sich bei ihrem Ansatz auf die Märkte für Zwischenprodukte, worunter nicht nur Rohstoffe, sondern auch Know-how, Managementfähigkeiten und dergleichen fallen.

BUCKLEY/CASSON geben fünf Marktunvollkommenheiten an, deren Vorhandensein eine Integration sinnvoll erscheinen lassen:

- Für viele Zwischenprodukte fehlen Zukunftsmärkte, was bei landwirtschaftlichen Gütern offensichtlich und bei Produkten mit langer Vorlaufzeit besonders schwerwiegend ist.<sup>45</sup> Der dadurch erhöhte Unsicherheit kann durch Internalisierung des Marktes und unternehmensinterne Koordination begegnet werden.
- Auf Auslandsmärkten ist eine Preisdifferenzierung nicht durchsetzbar, was aber gerade bei der Vermarktung von Know-how, auf Grund der Eigenschaft eines öffentlichen Gutes, besonders wichtig ist.<sup>46</sup> Somit läßt sich eine adäquate Preisbildung nur durch Internalisierung des Marktes durchführen.
- Liegt ein bilaterales Monopol vor, ist die Situation instabil, wodurch der Anreiz zur vertikalen Integration steigt.
- Bewertungsprobleme bei Verkauf von Zwischenprodukten können ebenfalls zur Internalisierung dieses Marktes führen, da der Verkäufer keinen angemessenen Preis für seine Ware erzielen kann.
- Staatliche, protektionistische Eingriffe in den Markt, können durch Integration leichter umgangen werden, da unternehmensinterne Transfers weniger transparent sind, als die mit Marktpreisen bewerteten externen Transaktionen (vgl. STEIN 1992a, S. 97).

Die Ausnutzung dieser fünf Marktunvollkommenheiten führt zu Internalisierungsvorteilen, die jedoch den Kosten gegenübergestellt werden müssen. BUCKLEY/CASSON (vgl. 1991, S. 41 ff) gehen auf vier Kostenarten ein: (1) *Effizienzverluste* verbundener Unternehmen, auf Grund suboptimaler Limitierung von Produktionsstufen, durch diejenige mit der geringsten Ausbringungsmenge. (2) Steigende *Kommunikationskosten* durch Integration ausländischer Märkte, wegen höheren Informationsbedarfs hinsichtlich sprachlichem, wirtschaftlichem und sozialem Umfeld. (3) Kostenverursachende *Diskriminierungen* seitens der Regierung und Behörden des Gastlandes. (4) Mit der Zahl der internalisierten Märkte steigende *Organisationskosten*, auf Grund beschränkter Fähigkeiten des Managements.

---

<sup>45</sup> Zur Vervollkommnung von Märkten durch Futures vgl. u.a. ROSS (1976) und WOSNITZA (1995a; 1995b).

<sup>46</sup> Zu den verschiedenen Formen der Preisdifferenzierung und ihrer Auswirkungen vgl. TIROLE (1995, S. 291 ff). Zu den Eigenschaften öffentlicher Güter vgl. stellvertretend v. BÖVENTER (1991, S. 4 f).

Die Internalisierungstheorie wurde um einige Aspekte erweitert.<sup>47</sup> HENNART (vgl. 1982, S. 89 ff) legt dar, daß sich Internalisierungsvorteile durch das Vorhandensein von *Goodwill* und *Know-how* ergeben können. BAUMMANN (vgl. 1975, S. 676 ff) betrachtet den Internalisierungsvorgang aus der Sicht der *merger-theory*, stellt also die Bedeutung von Skalenvorteilen, Marktmacht und Synergieeffekten dar. FURUBOTN (vgl. 1989), weist auf die Bedeutung von *Lerneffekten* für die Realisierung von Vorteilen durch die Internalisierung hin. MAGEE (vgl. 1977, S. 321 ff) schließlich stellt in der Theorie der Aneignungsmöglichkeiten dar, daß *Information* die Eigenschaften eines öffentlichen Gutes aufweist. Dies birgt für die Unternehmen die Gefahr, daß ihr Produkt durch geringe Abwandlung imitiert werden können. Durch Internalisierung gelingt es den Unternehmen, sich den vollständigen Wert ihrer Idee anzueignen (vgl. MAGEE 1977, S. 321 ff). Auslandsinvestitionen durch Akquisitionen können als Vermeidung einer zu schnellen Diffusion des eigenen Wissens angesehen werden. Die Ergebnisse der Theorie von MAGEE sind trotz unterschiedlicher Fundierung ähnlich der Long-run-Theorie von BUCKLEY/CASSON. Dennoch ist der Ansatz von MAGEE ebenso wie die vorangegangenen als eine Theorie der Unternehmung mit den MNU als Sonderfall interpretierbar (vgl. STEIN 1992a, S. 112).

### 2.1.1.2 Die Aussage des OLI-Konzeptes

DUNNING (vgl. 1985, 1988b, 1993) führt in seinem ‚eklektischen Paradigma‘<sup>48</sup> die zuvor dargestellten, partialanalytischen Ansätze klassisch-neoklassischer Provenienz, der industrial-organisation-Tradition und der transaktionskostentheoretischen Schule zusammen. Er stellt drei Bedingungen auf, die erfüllt sein müssen, damit Direktinvestitionen durchgeführt werden:

- Firmenspezifische Wettbewerbsvorteile (net ownership advantage) in Form von *intangible assets* und/oder Eigentumsrechten, die den Unternehmen eine temporäre Exklusivität sichert.
- Effizienzgewinn einer Internalisierung (Internalisation) dieses Vorteils gegenüber der Marktlösung.

---

<sup>47</sup> Eine ausführliche Darstellung der im folgenden dargestellten Beiträge findet sich bei STEIN (vgl. 1992, S. 99 ff).

<sup>48</sup> Das Konzept wird auch häufig als OLI-Paradigma bezeichnet: OLI steht für die Anfangsbuchstaben von *Ownership*, *Localisation* und *Internalisation*.

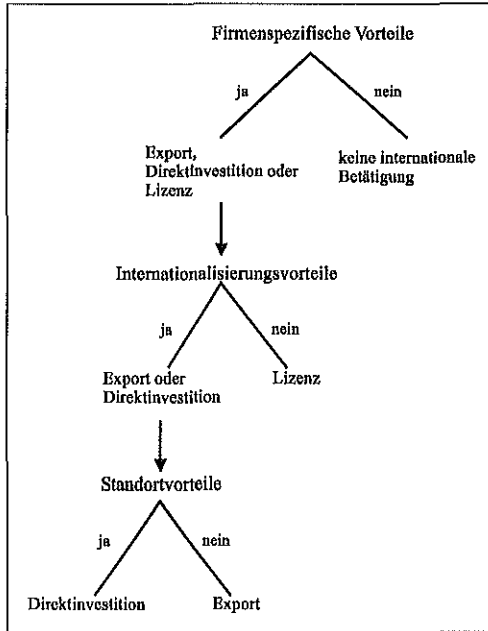
- Standortvorteile des Gastlandes (Localisation), welche die Vorteile der Auslands- gegenüber der Inlandsproduktion begründen.

Das Zusammenwirken dieser drei Bedingungen begründet Auslandsinvestitionen. Grundlegend für jede Form des Auslandsengagements ist die Existenz eines firmenspezifischen Wettbewerbsvorteils (vgl. hierzu die Theorie von HYMER Kap 2.1.1.1.2 dieser Arbeit). Liegt lediglich dieser Vorteil vor, so ist nach DUNNING eine Lizenz die richtige Form der Marktbearbeitung. Bei zusätzlichem Vorhandensein von Internalisierungsvorteilen sind Exporte durchzuführen. Wenn schließlich auch ausländische Standortvorteile gegeben sind, kommt es zu Direktinvestitionen (vgl. Abbildung 8). Durch die Kombination der verschiedenen Theoriestränge erhält der OLI-Ansatz einen totalanalytischen Charakter, wodurch die Aussagekraft deutlich steigt. Trotz dieser Leistung DUNNINGS sind jedoch auch einige Schwächen des Ansatzes auszumachen. So wird bemängelt, daß das OLI-Konzept keine geschlossene Theorie, sondern lediglich einen Katalog von Einflußfaktoren darstelle (vgl. KRIST 1985, S. 114). Ebenso ist das Fehlen eines dynamischen Elements ein Kritikpunkt (vgl. BUCKLEY 1985, S. 18). ITAKI (vgl. 1991, S. 455 ff) weist dem eklektischen Paradigma Redundanzen nach. So sei die Analyse der Internalisierungs- und Standortvorteile hinreichend, um das Wachstum multinationaler Unternehmen zu erklären. Die Betrachtung von Eigentums- und Wettbewerbsvorteilen sei daher überflüssig. Schließlich wird das gewählte Menschenbild des homo oeconomicus und die damit verbundene Abwesenheit behavioristischer Elemente bemängelt (vgl. PERLITZ 1995, S. 133 f und die dort angegebene Literatur).

STEHN kritisiert an DUNNINGS Ansatz, die Notwendigkeit firmenspezifischer Wettbewerbsvorteile ebenso, wie das Unvermögen des Konzepts, multiple und reziproke Internationalisierungsstrategien erklären zu können (vgl. STEHN 1992, S. 63). Durch Aufgabe der notwendigen Bedingung firmenspezifischer Wettbewerbsvorteile, Beachtung von Interdependenzbeziehungen dieser zu standortspezifischen Wettbewerbsvorteilen einerseits, sowie der Modellierung von Handelsschranken und Local-Content Bedingungen als endogene Variablen, begründet durch die Möglichkeit der Regierungen aktiv auf die Internationalisierungsstrategien ausländischer Unternehmen Einfluß zu nehmen andererseits, gelingt es STEHN, auch multiple und reziproke Internationalisierungsstrategien zu erklären. Des Weiteren ist auch die Existenz von Indifferenzfällen, in denen mehrere Strategien zielführend sind, durch die Betrachtung der Kosten der Alternativen erklärbar.



Abbildung 8: Wahl der Marktbearbeitungsformen im eklektischen Paradigma



Quelle: SCHANZ 1995, S. 134, leicht verändert.

Diesem Beitrag STEHNS stehen die oben genannten, konzeptbezogenen Kritikpunkte, wie zugrunde gelegtes Menschenbild oder statischer Charakter entgegen, da ‚lediglich‘ modelltheoretische Erweiterungen durchgeführt wurden.

DUNNING selbst erweiterte den Ansatz zunächst durch Einbeziehung von Faktorausstattung, sowie der Modellierung von Marktunvollkommenheiten (vgl. DUNNING 1988a, S. 11 ff). Durch die Einbeziehung interdisziplinärer Erklärungsansätze werden Einflußfaktoren nicht-ökonomischen Ursprungs der internen und externen Unternehmensumwelt berücksichtigt (vgl. DUNNING 1988b, S. 306 ff). 1995 wurde die Interdependenz von firmen- und länderspezifischen Wettbewerbsvorteilen, die Beeinflussbarkeit externer Faktoren durch Unternehmen, sowie die Bedeutung von Allianzen zur Handhabung von Marktunvollkommenheiten einbezogen (vgl. DUNNING 1995, S. 461). Trotz dieser Erweiterungen konnten nicht alle vorgenannten Kritikpunkte an der

ursprünglichen Fassung des OLI-Konzeptes entkräftet werden (vgl. WERNECK 1998, S. 81 ff).

---

### 2.1.2 Alternative Erklärungsansätze

---

Nunmehr sollen einige alternative Konzepte zur Theorie der MNU dargestellt werden, die zwar einerseits einige der Mängel des eklektischen Paradigmas nicht aufweisen, jedoch wiederum eher den partialanalytischen Ansätzen zuzuordnen sind.

Die behavioristische Theorie von AHARONI (vgl. 1966) entstand auf *verhaltenswissenschaftlicher* Grundlage, die von SIMON (vgl. 1945) und CYERT/MARCH (vgl. 1963) gelegt wurde. Im Gegensatz zu DUNNING geht AHARONI vom Menschenbild des ‚social man‘ aus, der über eine begrenzte Informationsmenge und beschränkte Problemlösungskompetenzen verfügt. Er strebt nicht das maximale Nutzenniveau an, sondern eines seinen Ansprüchen genügendes (*Satisfizer-Konzept*).

Der Investitionsprozeß in einem Unternehmen verläuft nicht dem deterministischen Idealbild der Neoklassik entsprechend, daß nämlich die Alternative gewählt wird, die nach einem entsprechenden Kriterium die höchste Rendite erreicht, sondern ist ein ‚sozialer Prozeß‘ in dem mehrere Organisationsmitglieder beteiligt sind. Durch die Beteiligung mehrere Personen, die einerseits auf verschiedenen hierarchischen Ebenen im Unternehmen, andererseits außerhalb des Unternehmens angesiedelt sein können, ergibt sich, daß kein einheitliches Ziel verfolgt wird, sondern viele Individualziele.

Diese drei Prämissen, der Annahme der *begrenzten Informationsaufnahme- und -verarbeitungskapazität*, der Beschränkung auf eine *zufriedenstellende Lösung* sowie der Annahme, daß im Unternehmen *divergierende Zielvorstellungen* existieren, lassen, laut AHARONI, auf folgende charakteristische Verhaltensweisen von Großunternehmen schließen:

- Interessenskonflikte beeinträchtigen das Ergebnis des Ziellösungsprozesses.
- Risikoaversität führt zu Bevorzugung gering riskanter Projekte.
- Wenn die bewährte Lösung versagt, wird nicht systematisch nach einer besseren gesucht, sondern im Unternehmen vorhandene Ansätze angewendet. Erst wenn diese versagen, werden neue generiert.
- Organisationen sind lernfähig.

Diese vier Charakteristika wirken sich auf die von AHARONI identifizierten vier Phasen des Entscheidungsprozesses aus:<sup>49</sup> (1) *Anstoßphase*, in der durch Initialkräfte innerhalb oder außerhalb des Unternehmens auf Möglichkeiten einer Auslandsinvestition aufmerksam gemacht wird. (2) In der *Bewertungsphase* werden auf Grund der Kapazitätsbeschränkung ausgewählte Alternativen geprüft. (3) In der Phase der eigentlichen *Investitionsentscheidung* besteht für organisationsinterne wie -externe Personen die Möglichkeit, noch einmal auf das Bewertungsergebnis einzuwirken. (4) Schließlich kommt es zur Phase der *Nachprüfung*, wobei es wegen Widerstandes gegen die getroffene Entscheidung zu Änderungen kommen kann.

Die behavioristische Theorie, die eher als Ergänzung zu den vorgenannten Ansätzen, denn als allgemeingültiges Aussagesystem (vgl. GLAUM 1996, S. 103) zu sehen ist, zeigt durch die verhaltenswissenschaftliche Sichtweise auf, daß der Ablauf der Investitionsentscheidung nicht im neoklassischen Sinne als determiniert zu sehen ist, sondern die Entstehung der Multinationalen Unternehmen oftmals irrational und suboptimal verläuft.

Eine junge Forschungsrichtung bildet der Versuch der Übertragung von *agency-theoretischen* Überlegungen auf die Theorie der MNU, und weist daher noch einen geringen Forschungsstand auf.<sup>50</sup> Auf neo-institutionalistischer Grundlage versucht sie, die Internationalisierung von Unternehmen anhand der Informationsasymmetrie zwischen Managern und Eigenkapitalgebern zu erklären (vgl. auch STEIN 1992b, S. 154 ff). Den Informationsvorsprung, den der risikoaverse<sup>51</sup> Manager gegenüber den Unternehmenseignern hat, nutzt er zur opportunistischen Verfolgung eigener Ziele, wie der Maximierung des Umsatzes anstatt des Gewinns (vgl. GLAUM 1996, S. 79), Erhöhung des Dienstverbrauches und der persönlichen Macht (vgl. WILLIAMSON 1986, S. 34 ff; MARRIS 1964, S. 48 ff). Da die Kontroll- (monitoring) und Anreizsysteme (incentives) des Prinzipals nicht kostenlos sind, kann eine vollständige Beseitigung der

---

49 Dies trifft, auf Grund der Lernfähigkeit der Organisation, vor allem für Erstinvestitionen zu, was durch empirische Studien festgestellt werden konnte (vgl. GLAUM 1996, S. 104 ff).

50 So finden sich selbst in ausführlichen Darstellungen zur Theorie der multinationalen Unternehmen bei STEIN (vgl. 1992) oder PERLITZ (vgl. 1995) ebensowenig Beiträge zur Prinzipal-Agent-Theorie, wie in dem knappen Übersichtsartikel von MEYER/RÜHMANN (vgl. 1993) oder den Dissertationen von SCHULTE-MATTLER (vgl. 1988), STEHN (vgl. 1992) oder PFAFFERMEYER (vgl. 1996).

Spielräume des Agenten ineffizient sein (vgl. JENSEN/MECKLING 1976), so daß der Agent die Möglichkeit behält, eigene Ziele zu verfolgen.

Betrachtet man die Internationalisierungsentscheidungen von Unternehmen, so muß, GLAUM folgend (vgl. 1996, S. 79 ff), untersucht werden, welche der drei zu betrachtenden Alternativen Lizenzvergabe, Export oder Direktinvestition am ehesten den Mangermotiven gerecht wird, unter der Maßgabe, daß alle drei gleiche Kapitalwerte aufweisen. Die Lizenzierung ist aus Sicht der Manager die am wenigsten zu favorisierende Form der Auslandsmarktbearbeitung. Größe und Struktur der Unternehmung ändern sich nicht wesentlich, da lediglich eine vertragsbezogene Interaktion mit einem anderen Unternehmen eingegangen wird. Es werden also weder die sozialen Ziele, wie z.B. Machtstreben, noch die monetären Ziele, wie Gehalt oder Dienstreisen (consumption on the job) erfüllt. Durch die Aufnahme von Exporten ist dies eher gegeben. Wenn dazu die Vergrößerung von Produktionskapazitäten nötig ist, steigen die Kennzahlen, welche die Unternehmensgröße dokumentieren an, wodurch die finanziellen Ziele erfüllt werden können. Hinzu kommt, daß die ‚Eroberung‘ neuer Märkte das Ansehen der zuständigen Manager erhöht. Die Erreichung sowohl monetärer als auch sozialer Ziele ist bei der Vornahme von Direktinvestition noch höher. Die Möglichkeiten, den Dienstverbrauch zu erhöhen sind größer, ebenso die Herausforderung und das daraus resultierenden Prestige. Jedoch spricht das Sicherheitsdenken der Manager gegen Direktinvestitionen. Da die Direktinvestition die kapitalintensivste Form der Auslandsmarktbearbeitung darstellt, ist bei einem Fehlschlag der resultierende Verlust am größten. Dies würde einerseits dazu führen, daß das Ansehen sinkt und könnte andererseits den Verlust des Arbeitsplatzes bedeuten. Dadurch würden weder soziale noch monetäre Ziele erfüllt. Besteht jedoch die Möglichkeit, entstandene Verluste durch ‚Quersubventionierung‘ vor den Eigenkapitalgebern geheim zu halten, so sinkt das Risiko der Investition aus Sicht der Manager (vgl. GLAUM 1996, S. 85) und es können auch kapitalwert-negative Auslandsinvestitionen zur Erreichung der Managerziele durchgeführt werden.

Die Principal-Agent-Theory bietet einen alternativen Zugang zur Erklärung von MNU, doch gilt die *rigide Annahme*, daß die Manager rational und opportunistisch unter Verletzung sozialer Normen handeln, als übertrieben, da Motivation und Loyalität

---

<sup>51</sup> Während Aktionäre auf Grund ihres diversifizierten Portefeuilles nur das systematische Risiko einer Anlage betrachten, müssen Manager das Gesamtrisiko des Unternehmens in ihr Kalkül einbeziehen. Zu den Risikoarten vgl. u.a. STEINER/BRUNS (1995, S. 50 ff).

lität nur im Gruppenkontext zu verstehen sind (vgl. SIMON 1991).<sup>52</sup> Das zugrundeliegende Menschenbild gemäß der Theorie X von MCGREGOR (vgl. 1960) ist als überwunden anzusehen. Schließlich ist zu bemängeln, daß die Gruppe der Manager als homogen, somit mit selben Zielen, und alleinig entscheidend, erachtet wird. Dies erscheint angesichts der Erkenntnisse der behavioristischen Theorie als abwegig.

Die Feststellung, daß bisher keine allgemeingültige Theorie der multinationalen Unternehmung existiert, führte in jüngster Zeit zum Ruf nach einem Paradigmenwechsel (vgl. DOZ/PRAHALAD 1993). So wurden organisationsökonomische Ansätze auf das Phänomen der multinationalen Unternehmen angewendet, wobei jedoch zu beachten ist, daß die Theorien nicht zur Erklärung multinationaler Unternehmen entwickelt wurden. Dazu DOZ/PRAHALAD (1993 S. 42 f):

"Our review of the various streams of organization theory research shows them to be implicitly suited to the study of the DMNC (diversified multinational corporation d. Verf.). Although none of them takes the DMNC as an object of study, they all address issues that can be transported to the DMNC context: (...). However, none of these theories allows a complete transfer to the study of DMNCs".

Es existiert eine Anzahl an organisationsökonomischen Ansätzen, deren Bezug zur Theorie der MNU teilweise jedoch recht vage ist.<sup>53</sup> Im Folgenden soll der Netzwerkansatz dargestellt werden, der in der Literatur weiter verbreitet ist und mehrfach auf multinationale Unternehmen angewendet wurde (vgl. GLAUM 1996, S. 113).

War der Begriff Netzwerk ursprünglich aus der Kommunikationsforschung hervorgegangen, so bezeichnet er im erweiterten Kontext die Beziehungen zwischen Personen, Gruppen oder Organisationen. Bezieht man den Netzwerkbegriff auf Unternehmen, so ist zwischen zwei Ebenen zu unterscheiden: *Interorganisationale* Netzwerke betreffen Verflechtungen zwischen verschiedenen Unternehmen, die entweder auf vertraglichen Regelungen beruhen können oder ohne längerfristige Verträge entstehen können (vgl. RALL 1997, S. 671),<sup>54</sup> *intraorganisationale* Netzwerke interpretieren das

---

52 Zur Bedeutung von Gruppennorm und Gruppenkohäsion für das individuelle Verhalten vgl. v. ROENSTIEL (1992, S. 266 ff).

53 Eine Aufstellung organisationsökonomischer Ansätze findet sich bei DOZ/PRAHALAD (vgl. 1993 S. 42 ff).

54 Die interorganisatorischen Netzwerke werden nach SYDOW (vgl. 1992, S. 98 ff) als eine Organisationsform, die zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt ist, bezeichnet. Dabei

Unternehmen selbst als Netzwerk. Der Begriff intraorganisationale Netzwerke wird in der Literatur einerseits in den *strukturalistischen* Ansatz, der auf GHOSHAL/BARTLETT (vgl. u.a. 1993) zurückgeht und den *interaktionsorientierten* Netzwerkansatz schwedischer Schule (vgl. stellvertretend HEDLUND/ROLANDER 1990) unterteilt. GHOSHAL/BARTLETT (vgl. u.a. 1993) stellen die netzwerkartige Struktur internationaler Unternehmen in den Vordergrund, wohingegen die schwedischen Forscher die Austauschprozesse zwischen den Mitgliedern des Netzwerkes betrachten. Gemein ist beiden Ansätzen jedoch die Abkehr von hierarchischen, zentralisierten Unternehmen. So wurde empirisch festgestellt, daß die durch Kapitaltransfer ausgedrückten hierarchischen Bindungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft schwächer ausgeprägt sind, als die in der Literatur vorherrschenden Ansätze es nahelegen. (vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990; GHOSHAL/BARTLETT 1993, S. 81 f). HEDLUND (vgl. stellvertretend 1993) spricht den ‚Tochterunternehmen‘ sogar spezifische Kompetenzen zu, die es z.B. für ein Produkt zu einem weltweiten Koordinator macht, bei einem anderen jedoch nur zu einem ausführenden Organ. Dieser ‚heterarchische‘ Ansatz ermöglicht es den Unternehmen, die jeweiligen Kompetenzen der Landesgesellschaften zu nutzen, was bei hierarchischen Organisationsmodellen nicht möglich ist.<sup>55</sup>

Welchen Beitrag leistet nun der Netzwerkansatz zu der Theorie der multinationalen Unternehmung? Wie oben dargestellt, kann ein Netzwerk-organisiertes Unternehmen von dem Wissen der einzelnen ‚Töchter‘ profitieren. In der Sprache HYMERS wäre dies als monopolistischer Vorteil zu bezeichnen. Durch die Übertragung dieses Vorteils auf andere Landesgesellschaften entstehen multinationale Unternehmen. Zu beachten ist, daß darüber hinaus durch die Internationalisierung selbst Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können, deren Existenz also nicht wie bei DUNNING gegeben sein muß. Die Netzwerkstruktur verhilft dem Unternehmen zu Größenvorteilen (multiplant-economies-of-scale) (vgl. GLAUM 1996, S. 57 und 119). Diese dürften jedoch erst zum Tragen kommen, wenn über eine Vielzahl von Niederlassungen verfügt wird. Durch die daraus ableitbare Rationalität von Folgeinvestitionen, können die zuvor genannten Managermotive ökonomisch begründet werden (vgl. GLAUM 1996, S. 120). Der Netzwerkansatz ist somit als Ergänzung und Erweiterung der traditionellen Konzepte zu

---

unterscheidet er nach regionalen, z.B. das Silicon Valley (vgl. KRÄTKE 1995, S. 214) und strategischen Netzwerken, bei denen ein Unternehmen die Führerschaft innehat, jedoch keine Konzernverflechtungen bestehen, wie bspw. bei den japanischen Keiretsu (vgl. SYDOW 1991, S. 241 ff).

<sup>55</sup> Zur Kritik an der normativen Forderung der Etablierung von Netzwerkstrukturen, die auf einem phänomenologischen Zugang zur Netzwerkproblematik basiert vgl. KLEMM (1997, S. 75 f).

sehen, da er Folgeinvestitionen erklären kann. Deshalb steht er jedoch nicht im Widerspruch zu den übrigen Theorien, da die Erstinvestition durch die Existenz eines firmenspezifischen Vorteils begründbar ist. Jedoch ist festzuhalten, daß der Ansatz, wohl auch auf Grund seiner behavioristischen Elemente, keine eindeutigen Aussagen über Form, Umfang und Erfolg der Internationalisierung treffen kann (vgl. GLAUM 1996, S. 121).

---

### 2.1.3 Zur Aussagekraft der theoretischen Ansätze zur MNU

---

Als Stand der Forschung galt lange Zeit das eklektische Paradigma von DUNNING, da es seinem totalanalytischen Charakter folgend, die wesentlichen theoretischen Strömungen integriert. Nicht frei von Kritik, ist das Aufkommen alternativer Erklärungsansätze nachvollziehbar. Der Ansatz von AHARONI (vgl. 1966) geht dabei mehr auf die Entscheidungsprozesse der Entstehung von MNUs ein, läßt er doch die in anderen Theorien angesprochenen Aspekte, wie Notwendigkeit firmenspezifischer Vorteile, Betrachtung von Standortbedingungen oder Vorteilhaftigkeitsvergleich verschiedener alternativer Vorgehensweisen unberücksichtigt.

Ähnliches gilt es auch der Principal-Agent-theory vorzuwerfen, da auch hier von ‚güterwirtschaftlichen‘ Bedingungen abgesehen wird und lediglich, unter rigiden Annahmen, die unternehmensinternen Voraussetzungen zur Internationalisierung betrachtet werden. Zwar kann auch der auf organisationsökonomischer Basis entstandene Netzwerkansatz nicht als geschlossene Theorie angesehen werden, da auch hier die Bestimmungsgründe der Erstinvestition nicht ergründet werden, doch leistet diese Betrachtungsweise zweierlei Beiträge: Einerseits können Folgeinvestitionen, aus Sicht der Unternehmung, ökonomisch und nicht lediglich durch opportunistisches Verhalten der Agenten begründet werden. Andererseits wird im Gegensatz zu DUNNING, auch der Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen durch die Internationalisierung selbst Rechnung getragen. In Tabelle 1 werden die Kernaussagen der hier angesprochenen Ansätze einander gegenübergestellt.

Gemein ist jedoch allen Ansätzen die geringe prognostische Eignung einerseits, sowie der nicht unerhebliche Abstand zu einzelnen Handlungs- und Entscheidungsfeldern, die mit der Internationalisierung verbunden sind, wodurch die theoretischen Konzepte als ‚Entscheidungsgempfehlung‘ unbrauchbar sind (vgl. PERLITZ 1997a, S. 135).

**Tabelle 1: Die alternativen Ansätze im Vergleich zum eklektischen Paradigma von Dunning**

	<b>Eklektischer Ansatz</b>	<b>Principal-Agent-Ansatz</b>	<b>Behavioristischer Ansatz</b>	<b>Netzwerk-Ansatz</b>
Wichtigste Vertreter	HYMER (1960); DUNNING (1979 u.a.)		AHARONI (1966)	HEDLUND (1986); GHOSHAI/BARTLETT (1990)
Theoretische Grundlagen	Industrieökonomik, Neo-Institutionalismus	Managerial Theory of the Firm, Neo-Institutionalismus	Behavioral Theory of the Firm	Organisationstheorie
Handlungsträger	„die Unternehmung“, Eigentümer-Manager	Eigentümer und Manager	Interessenten („Stakeholder“)	Elemente des Netzwerkes
Menschenbild	„economic man“	„contractual man“	„social man“	
Verhaltensannahmen	Rationalität, Gewinnmaximierung	Rationalität, Nutzenmaximierung, Opportunismus	Eingeschränkte Rationalität, Nutzensatisfizierung	Betonung ökonomischer und sozialpolitischer Verhaltensaspekte
Begründung für Direktinvestitionen (DI)	DI sind Ergebnis gewinnmaximierender Kalküle; sie dienen der Arbitrage von Marktunvollkommenheiten	DI sind Ergebnis nutzenmaximierender Kalküle der Manager; Renditeerwartungen der Eigner sind nur Restriktionen	DI sind Ergebnis zufallsbehafteter politischer Entscheidungsprozesse; die Ziele aller Interessenten werden angemessen berücksichtigt	DI sind Ergebnis sequentieller, evolutiver Prozesse; sie dienen der Verwertung vorhandener und der Erlangung zusätzlicher Wettbewerbsvorteile
Erfolgswirksamkeit	Internationale Unternehmen erzielen Renten auf ihre monopolistischen Vorteile, der Gewinn der Unternehmung wird maximiert	Durch DI wird der Erfolg der Unternehmung bis auf die von den Eigentümern geforderte Mindestrente reduziert	Auf Grund der Verhaltensannahmen ist ein suboptimales Ergebnis zu erwarten; die genaue Erfolgswirksamkeit der DI ist unbestimmt	DI tragen zum Erfolg der Unternehmung bei, die genaue Erfolgswirkung ist unbestimmt
Hypothesen	Internationale Unternehmungen sind erfolgreicher als nationale Unternehmungen	Internationale Unternehmungen sind eher weniger erfolgreich als nationale Unternehmungen	Genaue Aussagen über Umfang und Erfolg der DI können nicht getroffen werden	Genaue Aussagen über Umfang und Erfolg der DI können nicht getroffen werden

Quelle: GLAUM 1996, S. 127.

## 2.2 Ziele und Strategien der Internationalisierung

Die zuvor dargestellten theoretischen Ansätze können zwar aus diversen Perspektiven einen Beitrag zur Erklärung der Internationalisierung von Unternehmen leisten. Dies geschieht jedoch allzu oft unter starker Abstraktion von der einzelwirtschaftli-



chen Ebene, wie zum Beispiel bei den makroökonomischen und kapitalmarkttheoretischen Ansätzen. Andere Theorien stellen nur einen Teilbereich des unternehmerischen Bedingungsgefüges in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung, wie beispielsweise die auf industrieökonomischem Gedankengut fußenden. Somit fehlt es für eine tiefgreifende Analyse des Internationalisierungsverhaltens einerseits an Konkretheit, andererseits an Einbeziehung aller relevanten Teilaspekte, die auch die mit der Globalisierung verbundenen Ziele mit erfaßt, welche nachfolgend dargestellt werden. Anschließend wird auf die strategische Dimension von Internationalisierungsentscheidungen eingegangen. Dann werden zwei Modelle zur strategischen Grundhaltung der Unternehmen vorgestellt, und schließlich die für die Internationalisierung bedeutenden strategischen Entscheidungsfelder dargelegt.

---

### 2.2.1 Ziele der Globalisierung

---

Die Forschung zum Zielsystem der Unternehmung hat eine lange Tradition in der betriebswirtschaftlichen Literatur (vgl. MÜLLER/KORNMEIER 1997, S. 84). Auch zu den Zielen zur Internationalisierung von Unternehmen liegen eine Reihe von Forschungsergebnissen vor (vgl. v.a. HEINEN 1982; aber auch WALLDORF 1987, S. 20 f; MEFFERT/BOLZ 1994, S. 93 f).<sup>56</sup>

In Abbildung 9 werden die unterschiedlichen Ziele, die mit der Internationalisierung verfolgt werden, dargestellt. Die Systematisierung geht auf die drei eingangs genannten Autoren zurück. Dabei wird in *markt-* und *absatzorientierte*, *kosten-* und *ertragsorientierte* sowie *beschaffungsorientierte* Ziele unterschieden, wobei jedoch zu bemerken ist, daß die Kategorien nicht überschneidungsfrei sind. Anhand mehrerer empirischer Studien wurde die erstrangige Bedeutung der markt- und absatzorientierten Ziele belegt (vgl. KOLLER/RAITHEL/WAGNER (1998) S. 175 f; KÖDDERMANN/WILHELM 1996, S. 123 ff; OPPENLÄNDER/GERSTENBERGER 1992, S. 4; BEYFUß/KITTERER 1990). Auch im Zeitablauf erweist sich die Bedeutung des Absatzmotivs<sup>57</sup> als stabil (vgl. MÜLLER/KORNMEIER 1997, S. 87 und die dort angegebene Literatur; OPPENLÄNDER 1997, S. 216 f). Das Ziel der Kostenreduzierung, insbesondere der Lohnkosten hat ebenso einen hohen Stellenwert.

---

<sup>56</sup> Sehr ausführliche Darstellungen über den empirischen Forschungsstand zu Zielen der MNU finden sich bei HEINEN (vgl. 1982, S. 48 ff) sowie bei JAHRREIB (vgl. 1984, S. 48 ff).

<sup>57</sup> Zur Kritik der Verwendung des Begriffs *Motiv* als Synonym für *Ziel* vgl. MÜLLER/KORNMEIER (vgl. 1997, S. 83 ff).

### Abbildung 9: Ziele der Internationalisierung

- Markt- und absatzorientierte Ziele
  - Erhöhung der Marktpräsenz
  - Ausgleich saisonbedingter Nachfrageschwankungen auf dem Inlandsmarkt
  - Verringerung der Wettbewerbsvorteile der im Ausland investierenden Konkurrenten durch eigene Investitionen („band-waggon-Effekt“)
  - Sicherung des Absatzes bei Verlagerung der Produktion wichtiger inländischer Partner („Kielwasser-Investition“ von Zulieferunternehmen)
  - Langfristige Sicherung des Weltmarktanteils (z.B. weil Konkurrenten den Heimatmarkt bearbeiten; „cross investments“)
  - Nutzung von Phasenverschiebungen im Produktlebenszyklus
  - Stabilisierung des Umsatzes des Gesamtunternehmens durch Belieferung verschiedener Märkte mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen
  - Überwindung von Sättigungserscheinungen auf dem heimischen Markt
  - Ausweichen auf Auslandsmärkte mit geringem Wettbewerbsdruck
  - Umgehen tarifärer und nicht-tarifärer Handelshemmnisse
- Kosten- und ertragsorientierte Ziele
  - Risikosteuerung
  - Auslastung vorhandener oder zu schaffender Kapazität
  - Kompensation von Wechselkursschwankungen
  - Ausgleich von Standortnachteilen
  - Nutzung von Kostenvorteilen durch Produktion im Ausland (z.B. niedrigere Lohn- bzw. Transportkosten)
  - Verteilung der F&E-Ausgaben durch größere Stückzahlen
  - Kostensenkung durch Nutzung von Economies of Scale
  - Verhinderung von Know-how- Abfluß
  - Nutzung staatlicher Förderprogramme
- Beschaffungsorientierte Ziele
  - Nutzung des Arbeitskräftepotentials
  - Verbesserung der Chancen für alternative, später zu realisierende Markteintrittsformen (z.B. Gewinnung geeigneter Partner für ein Joint-venture)
  - Erwerb/Nutzung von Know-how
  - Sicherung der Rohstoffversorgung

Quelle: MÜLLER/KORNMEIER 1997, S. 86.

Bei der Betrachtung des in Abbildung 9 dargestellten Überblicks, ist jedoch in mehrfacher Hinsicht zu differenzieren, da es sich hierbei um einen *Gesamtkatalog* handelt. So ist nachzuvollziehen, daß sich die Ziele je nach Branche unterscheiden. Das Motiv der Sicherung der Rohstoffversorgung ist in der petrochemischen Industrie sicherlich von größerer Bedeutung, als in dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Auch spielt die Unternehmensgröße eine Rolle (vgl. MÜLLER/KORNMEIER 1997, S. 87 f).

Die Ziele der Internationalisierung haben einen hohen Einfluß auf die zu wählende Markteintrittsstrategie (vgl. KIM/HWANG 1992, S. 48, MÜLLER/KORNMEIER 1997, S. 88), doch kann auch angenommen werden, daß andere Entscheidungsfelder der Internationalisierung (vgl. Kap. 2.2.4.2 dieser Arbeit) von den Zielen determiniert werden.

---

### 2.2.2 Die strategische Dimension der Internationalisierung

---

Die Termini Globalisierung und Internationalisierung werden häufig mit dem Ausdruck Strategie zu *Globalisierungsstrategie* und *Internationalisierungsstrategie* verbunden. Dies impliziert, daß die Entscheidung über die eigenen Landesgrenzen hinauszugehen, strategischer Natur ist, jedoch auch, daß sie mit der Unternehmensstrategie verwoben ist.

Ein einheitliches Verständnis des Begriffs *Strategie* ist in der Literatur nicht gegeben (vgl. WIBMEIER 1992, S. 27). Je nach ‚wissenschaftlicher Herkunft‘ und Forschungsansatz werden unter *Strategie* verschiedene Sachverhalte subsumiert. So sieht PORTER den Strategiebegriff unter Wettbewerbsgesichtspunkten (vgl. PORTER 1989a, PORTER 1992), Vertreter der Marketingforschung definieren die Marketingstrategien unter Bezug auf die Höhe der Marketingaufwendungen, den Marketingmix und die verfügbaren Marketingmittel (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1992, S. 95). Doch sehen einige Autoren die Marketingstrategien als die wesentlichen im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung an (vgl. u.a. BECKER 1993, S. 116; MEFFERT 1988, S. 4), wodurch die terminologische Unschärfe nicht reduziert wird.

Wird durch diese knappen Beispiele die Heterogenität des Strategiebegriffes verdeutlicht,<sup>58</sup> so lassen sich auch übereinstimmende Merkmale, wie den zu betrachtenden Zeithorizont, finden. Daß der Begriff *Strategie* eine eher langfristige Perspektive

---

<sup>58</sup> Eine ausführliche Strategiediskussion findet sich bei WIBMEIER (vgl. 1992, S. 20 ff), die sowohl die Vielzahl der Definitionsansätze, deren unterschiedlichen Inhalte sowie die des öfteren zu verzeichnende Unschärfe einbezieht.

impliziert, ist bei zahlreichen Autoren Konsens (vgl. u.a. RAFFÉE 1989, S. 5; MEFFERT/BOLZ 1994, S. 137; PORTER 1997, S. 57). Darüber hinaus werden folgende Merkmale als charakteristisch angesehen:

- „Hoher Abstraktions- und Aggregationsgrad,
- strukturbestimmender (konstitutiver) Charakter,
- (mittel-/) langfristige Entscheidungsorientierung,
- schwere Korrigierbarkeit,
- verzögerte bzw. stufenweise Wirksamkeit,
- Existenz eines Strategiefokusses,
- Existenz echter Alternativen,
- Determinierung nachgelagerter operativer Entscheidungen durch die Strategieentscheidung" (HERMANN/WIBMEIER 1997, S. 270)

So erscheint die Einordnung der Internationalisierungsentscheidung als eine *strategische*, die Unternehmensplanung betreffende Entscheidung (vgl. WESNITZER 1993, S. 22 ff) als nachvollziehbar. In aller Regel ist sie von Abstraktion gekennzeichnet, wodurch sie spätere operative Entscheidungen bedingt. Der Zeithorizont ist langfristig, die Korrektur der Entscheidung ist eingeschränkt möglich, da bei Direktinvestitionen im Ausland *sunk costs* entstehen. Betrachtet man die Marktwahl oder die Formen des Markteintritts, so sind meist mehrere Alternativen zur Auswahl. CICHON (1988, S. 35) spricht in diesem Zusammenhang von „Globalisierung als strategische Option“. Abschließend sollen MÜLLER/KORNMEIER (1997, S. 76) zitiert werden, die diesen Sachverhalt unter Bezugnahme auf SEGLER (vgl. 1986, S. 34 ff) derart formulieren:

„Wenngleich der Begriff der Internationalisierung in der wissenschaftlichen Literatur nicht einheitlich verwendet wird, besteht doch weitgehende Einigkeit darin, daß es sich für die Unternehmen dabei um ein strategisches Entscheidungsproblem handelt.“

---

### 2.2.3 Strategische Grundhaltungen im Rahmen der Internationalisierung

---

#### 2.2.3.1 Das EPRG-Modell

In der Literatur werden verschiedene Grundtypen der Internationalisierungsstrategie unterschieden. Bei deren Klassifizierung wird auf PERLMUTTER (vgl. 1969, S. 9 ff) zurückgegriffen, dessen Ansatz von zahlreichen Autoren verwendet oder abgewandelt

wird.<sup>59</sup> Im ursprünglichem Ansatz, der aus der Betrachtung der Führungskonzeption des Topmanagements hervorgeht (vgl. PERLITZ 1997a, S. 140 ff) wird in drei Grundtypen unterschieden:

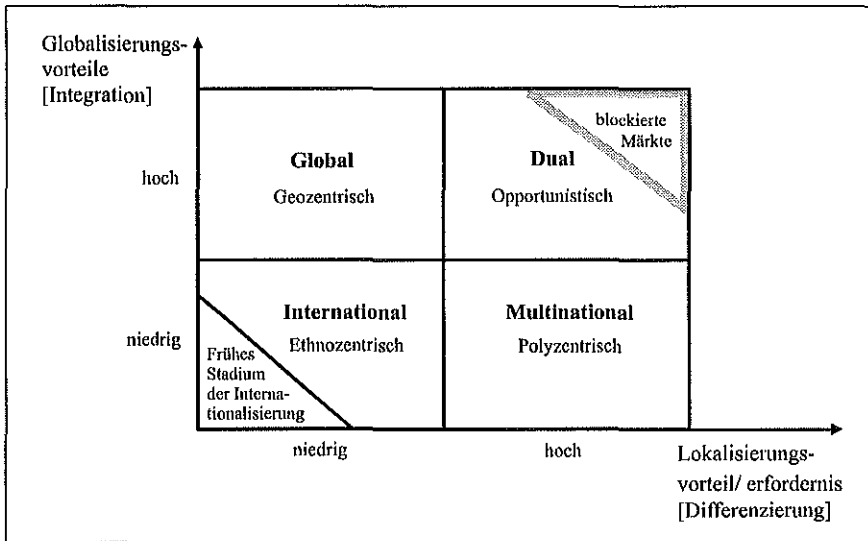
- Unternehmen die eine *ethnozentrische* (Heimatland-) Orientierung aufweisen, verfolgen internationale Strategien. Der Ethnozentrismus äußert sich in einer Konzentration der Aktivitäten auf das Stammhaus, was so weit geht, daß Stammhauskonzepte in den Filialen übernommen werden, ebenso werden Führungskräfte dorthin entsendet (vgl. WELGE 1992, S. 571). Die Fähigkeiten sich auf Auslandsmärkte einzustellen sind begrenzt (vgl. HUMMEL 1994, S. 6), da der Informationsfluß in Richtung der Niederlassungen geht. (Vgl. KREUTZER 1989a, S. 13).
- *Polyzentrismus* (Gastland-Orientierung) führt zu multinationalen Strategien. Dabei wird der Erkenntnis Rechnung getragen, daß der Gastmarkt Besonderheiten aufweist, welchen sich die Unternehmung anpaßt (vgl. KUMAR 1993, S. 57). Die Koordination zwischen den Gastlandmärkten ist gering, die Auslandsgesellschaften optimieren ihre Aktivitäten unabhängig voneinander (vgl. MACHARZINA 1996, S. 203 f). Dies kann zu einer suboptimalen Ressourcenverwendung führen, da Synergiepotentiale nicht ausgenutzt werden (vgl. KREUTZER 1989a, S. 14). Jedoch bietet der Polyzentrismus Vorteile hinsichtlich der Komplexitätsbewältigung der Internationalisierung (vgl. v. TUCHER 1999, S. 33)
- Auf Grundlage eines *geozentrischen* (Welt-) Orientierungssystems ergibt sich eine globale Strategie. Dabei steht die Erhöhung der globalen Effizienz des Unternehmens im Mittelpunkt (vgl. KUMAR 1993, S. 57). Dies geschieht durch Standardisierung der Aktivitäten, wodurch Größeneffekte erzielt werden (vgl. MACHARZINA 1993, S. 80). Neben diese *einfache Globalstrategie* tritt im Rahmen der geozentrischen Orientierung auch die Strategie der *globalen Rationalisierung*, wobei Wertschöpfungsaktivitäten gezielt auf verschiedene Standorte verlegt werden, um Spezialisierungsvorteile zu nutzen (vgl. MACHARZINA 1996, S. 204). Zur Realisierung länderübergreifender Konzepte ist im Vergleich zur multinationalen Strategie eine Rückführung von Kompetenzen in das Stammhaus nötig (Vgl. KREUTZER 1989a, S. 17).

---

<sup>59</sup> So z.B bei BACKHAUS (vgl. 1995, S. 211); BERNDT/ALTOBELLI/SANDER (vgl. 1997, S. 17 f); ENGELHARD/DÄHN (vgl. 1997, S. 27); HARTUNG v. LIPSKI (vgl. 1993, S. 30 ff); HÜHNERBERG (vgl. 1994, S. 113 f); HUMMEL (vgl. 1994, S. 6 ff); KUIJN (vgl. 1998, S. 942 ff); KREUTZER (vgl. 1989a, S. 12 ff); KUMAR (vgl. 1993, S. 57); MACHARZINA (vgl. 1993, S. 79 f); MÜLLER/KORNMEIER (vgl. 1997, S. 80); WELGE (vgl. 1992, S. 571).

In einer späteren Version wurde das EPG-Modell um die *regiozentrische* Orientierung erweitert (vgl. u.a. HEENAN/PERLMUTTER 1979, S. 17 ff; KREUTZER 1989b, S. 528). Hier werden Länder zu Gruppen zusammengefaßt, in denen eine einheitliche Marktbearbeitung vorherrscht. Innerhalb der Ländergruppen wird zentral entschieden, zwischen den Gruppen dezentral (vgl. HÜHNERBERG 1994, S. 114). Somit weist diese Orientierung einen hybriden Charakter zwischen den oben genannten Orientierungssystemen auf.

**Abbildung 10: Grundtypen der Internationalisierungsstrategien**



Quelle: KUTSCHKER 1994, S. 226.

Abbildung 10 visualisiert die strategischen Grundtypen der Internationalisierung anhand der Dimensionen *Globalisierungsvorteil* (Integration) und *Lokalisierungsvorteil* (Differenzierung). Für den Fall blockierter Märkte, der durch hohes Lokalisierungserfordernis sowie hohe Globalisierungsvorteile<sup>60</sup> gekennzeichnet ist, ergeben

<sup>60</sup> CICHON (vgl. 1988, S. 69) spricht hier von einer Dilemmasituation, weil sich gegensätzliche Einflußgrößen gegenüberstehen.

sich ‚duale‘ Strategien (vgl. WELGE 1992, S. 571),<sup>61</sup> die sich durch den Versuch auszeichnen, die Vorteile weltweiter Integration mit denen lokaler Anpassung zu kombinieren (vgl. MACHARZINA 1993, S. 81).<sup>62</sup> Unternehmensintern werden die Standardisierungspotentiale genutzt, es erfolgt jedoch eine lokale Abstimmung der Aktivitäten (vgl. MACHARZINA 1996, S. 204).

### 2.2.3.2 Das Globalisierungsmodell von Porter

Da nach Ansicht von PORTER ein Defizit an Strategien zur Bewältigung der Probleme, denen multinationale Unternehmen bei der Internationalisierung gegenüberstehen, existiert (vgl. PORTER 1989b, S. 19), legte er seinerseits ein Globalisierungskonzept vor, welches diese strategische Lücke schließen soll.

Als Grundlage des Rahmenkonzeptes betrachtet PORTER die Wettbewerbsstruktur der Branche, die sich im Spektrum *länderspezifisch* bis *global* befindet. In länderspezifischen Branchen findet der Wettbewerb in einem Land oder einer kleinen Ländergruppe unabhängig vom Geschehen auf anderen Märkten statt, wohingegen in globalen Branchen die Wettbewerbsposition der Unternehmung auf einem Markt von der Stellung auf anderen Märkten abhängig ist (vgl. PORTER 1989b, S. 20). Somit haben Unternehmen einer länderspezifischen Branche die Wahl, mehrere Märkte zu bearbeiten oder sich auf einen zu beschränken, während für Unternehmen einer globalen Branche der Zwang zur Internationalisierung besteht (vgl. PORTER 1989b, S. 21). In länderspezifischen Branchen ist den Tochtergesellschaften ein hohes Maß an Autonomie zuzusprechen sowie die wichtigen betrieblichen Funktionen zu Teil werden zu lassen. Darüber hinaus sollte die gewählte Strategie den Fokus vor allem auf den Wettbewerb des jeweiligen Landesmarktes ausrichten (vgl. PORTER 1989b, S. 21). Bei globalen Wirtschaftszweigen sind die Unternehmen gezwungen, die betrieblichen Funktionen weltweit zu integrieren, um Wettbewerbsvorteile erzielen zu können (vgl. PORTER 1989b, S. 21).

---

<sup>61</sup> Ebenso findet sich in der Literatur die Bezeichnung *Mischstrategien* (vgl. MÜLLER/KORNMEIER 1997, S. 78) oder *blockiert-globale Strategie* (vgl. MACHARZINA 1993, S. 81).

<sup>62</sup> Dieses Spannungsfeld läßt sich auch mit dem Konzept der Integration und Responsiveness umschreiben, welches erstmals mit dem EPG-Modell formalisiert wurde (vgl. V. TUCHER 1999, S. 20; grundlegend KLEMM 1997).

Zur Analyse des Charakters der Branche nutzt PORTER das Konzept der Wertekette, was die Betrachtung der einzelnen betrieblichen Funktionen ermöglicht (vgl. PORTER 1989b, S. 22), wobei der Aufteilung in einzelne Wertschöpfungsaktivitäten ein gewisses Maß an Willkür nicht abgesprochen werden kann (vgl. KLEMM 1997, S. 83). Anhand der in Abbildung 11 dargestellten Wertekette, lassen sich die Unternehmensfunktionen in Primäraktivitäten und flankierende Maßnahmen unterscheiden und jeweilig Kosten- oder Differenzierungsvorteile ausmachen (vgl. PORTER 1989a, S. 62 ff). In Wirtschaftszweigen, in denen Wettbewerbsvorteile in nachgelagerten Unternehmensfunktionen entstehen, ist die Wettbewerbsstruktur eher länderorientiert. Hier werden auch vorgelagerte und flankierende Aktivitäten, die nicht an den Kundenstandort gebunden sind, kundennah verrichtet. Globalstrategien sind selten anzutreffen, während in Branchen, in denen Wettbewerbsvorteile durch vorgelagerte und flankierende Maßnahmen erzielt werden, Einzelaktivitäten weltweit zu optimieren sind (vgl. PORTER 1989b, S. 26).

**Abbildung 11: Die Wertekette nach Porter**



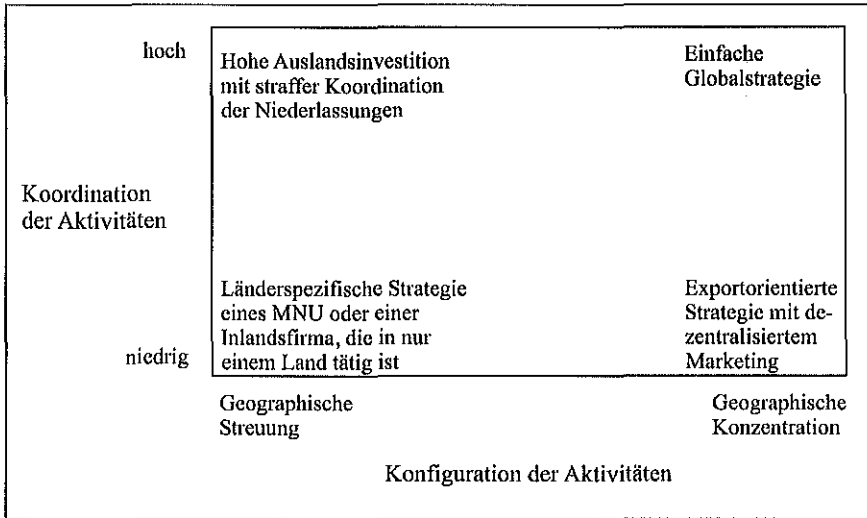
Quelle: PORTER 1989b, S. 26.

Der wesentliche Unterschied zwischen globalen und länderspezifischen Branchen läßt sich auf „zwei Schlüsselfaktoren für die internationalen Geschäfte eines Unternehmens reduzieren“ (PORTER 1989b, S. 26): die Konfiguration, verstanden als Kontinuum zwischen geographischer Streuung und Konzentration, und die Koordination der



weltweiten Unternehmenstätigkeiten, also der zugewiesene Autonomiegrad der Tochtergesellschaften (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12: Varianten der internationalen Strategie nach Porter**



Quelle: PORTER 1989b S. 30.

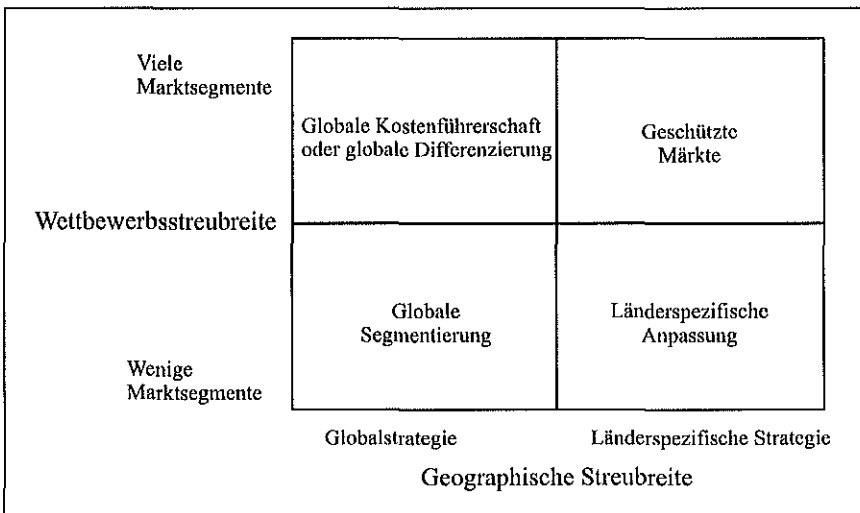
Mit Ausnahme der *länderspezifischen Strategie eines MNU oder einer Inlandsfirma, die in nur einem Land tätig ist*, können alle Strategien als Globalstrategien aufgefaßt werden, wodurch sich Kostenvorteile in Form von Economies-of-scale und Lernkurveneffekten ergeben können.<sup>63</sup> Auch komparative Kostenvorteile durch die Konzentration auf einen oder wenige Standorte können eintreten. Koordinationsvorteile treten durch die geographische Nähe verwandter Unternehmensfunktionen hinzu, wodurch sich für die Standortfrage ableiten läßt: Die Anzahl der Standorte wird aus den Economies-of-scale und den Lernkurveneffekten abgeleitet, die geographische Lage

<sup>63</sup> Zu den Kategorien von Skalen- und Lerneffekten vgl. KLOOK (1987, S. 9 ff).

durch komparative Kostenvorteile und Koordinationsvorteile (vgl. PORTER 1989b, S. 31 ff).<sup>64</sup>

Für eine globale Branche entwickelt PORTER (vgl. 1989b, S. 51 ff) ein Raster von vier unterschiedlichen Gesamtstrategien, die sich durch die Dimensionen *Wettbewerbstreubreite* und *geographische Streubreite* ergeben (vgl. Abbildung 13).

**Abbildung 13: Strategische Alternativen in einer globalen Branche**



Quelle: PORTER 1989b, S. 53.

Die Strategie der *globalen Kostenführerschaft oder Differenzierung* ist von dem Ziel gekennzeichnet, die Kosten- oder Differenzierungsvorteile der globalen Konfiguration bzw. Koordination zu erzielen (vgl. RUGMAN/VERBEKE 1990, S. 255). Die *globale Segmentierung* hingegen ist davon geprägt, daß sich die Unternehmung weltweit auf ein bestimmtes Marktsegment beschränkt. Dadurch werden die Vorteile der Globalstrategie mit der Konzentration der vorhandenen Ressourcen kombiniert (vgl.

<sup>64</sup> Dabei ist zu betonen, daß es sich bei der strategischen Entscheidung immer um die einzelnen Aktivitäten der Wertkette handelt. Eine unternehmensweite Strategie zwischen Standardisierung und Individualisierung greift zu kurz (vgl. PORTER 1989b, S. 38 f).

PORTER 1989b, S. 52). Die Strategie für *geschützte Märkte* ist bei Ländern einzusetzen, in denen staatliche Eingriffe zu Beschränkungen führen. Mittels frühzeitiger Direktinvestition lassen sich Zollschränken oder Importquoten umgehen (vgl. PORTER 1989b, S. 52). Die Strategie der länderspezifischen Anpassung ist anzuwenden, wenn spezifische Ländercharakteristika hohes Gewicht haben. Durch die Anpassung an lokale/regionale Erfordernisse, verzichtet das Unternehmen bewußt auf die Vorteile einer Globalstrategie. Die isolierte Darstellung der vier Grundstrategien soll jedoch nicht implizieren, daß diese Strategien nur einzeln anwendbar sind. Die Kombination zweier oder mehrere Strategien ist in zahlreichen Branchen zu finden (vgl. PORTER 1989b, S. 54).

### 2.2.3.3 Kritische Würdigung der Modelle von Perlmutter und Porter

Die beiden aufgezeigten strategischen Konzepte für die Internationalisierung von Unternehmen weisen durchaus Unterschiedlichkeiten auf, die sich auch aus dem Blickwinkel des Untersuchungsschwerpunktes ergeben. Das EPG-Modell, das auf PERLMUTTER zurückgeht, wurde empirisch aus der Sicht der Organisationstheorie entwickelt (vgl. HERMANN/WIBMEIER 1997, S. 272) und betrachtet das Gesamtunternehmen. PORTER hingegen stellt in seiner Forschung den Wettbewerbsaspekt in den Vordergrund. Bei seinem Globalisierungskonzept wird das Unternehmen in die einzelnen Funktionen zerlegt, wodurch sich unterschiedliche Empfehlungen für die Konfiguration und Koordination dieser Aktivitäten ergeben können. Wenn die Strategienraster auch in verschiedenen Dimensionen dargestellt werden, so ergeben sich dennoch Gemeinsamkeiten bei beiden Konzepten. Die Erkenntnis, daß sich auf Grund unterschiedlicher Rahmenbedingungen globale Strategien oder lokal angepaßte Vorgehensweisen als optimal erweisen können, läßt sich aus beiden Konzepten gewinnen. Ebenso identifizieren beide eine Sonderrolle der *blockierten* bzw. *geschützten Märkte*, die ein spezifisches Vorgehen erfordern.

Beiden Modellen sind jedoch auch grundsätzliche Mängel gemein. So betrachten sie nur Teilaspekte der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsprozesse, die im Zusammenhang mit der Internationalisierung stehen (vgl. PERLITZ 1995, S. 179). Hinzu kommt, daß die Konzepte eher erklärend sind, als zur Entscheidungsfindung dienlich. Gestaltungsempfehlungen, wie zum Beispiel Entscheidungshilfen für Marktbearbeitungsstrategien, sind, vor allem bei dem EPG-Modell, nur ansatzweise vorhanden (vgl. PERLITZ 1995, S. 180). Auch ist den Konzepten eine mangelbehaftete Analyse der Interdependenzen zwischen den relevanten Alternativen zu bescheinigen (vgl. PERLITZ 1997a, S. 180).

Dem Globalisierungsansatz von PORTER wird vorgeworfen, daß sich die Strategiealternativen aus der Integration unterschiedlicher Ebenen ergeben und sich nicht gegenseitig ausschließen (vgl. WIBMEIER 1992, S. 122 f). Ebenso ist zu kritisieren, daß die Dimension *Koordination* von PORTER kaum operationalisiert würde, da er den Produktionsprozeß nicht analysiere, und daher unterschiedliche Organisationsformen der Produktion nicht beachte (vgl. TULDER/RUIGROK, 1993 S. 23). Dies führt zu einer Unterscheidung der globalen Strategien in *globalisation* und *glocalisation* (vgl. TULDER/RUIGROK 1993, S. 23 f), wobei sich Glocalisierung durch eine globale Ausrichtung und regionale Verortung industrieller Produktion definieren läßt (vgl. HEB 1998, S. 55). Schließlich:

„Porter's model, like most models on internationalisation, presents an almost linear expansionist view of internationalisation and does not take into account possible contradictory tendencies. Corporations can expand abroad but also retreat“ (im Original teilw. herv.) (TULDER/RUIGROK 1993, S. 23 f).

Doch wird PORTER das Verdienst zugeschrieben „(...) ein Schema zur Systematisierung unterschiedlich globaler Märkte entwickelt“ (GLAUM 1996, S. 117 f) zu haben. Auch wird ihm großer Einfluß auf die Entwicklung der Netzwerktheorien zugesprochen (vgl. GLAUM 1996, S. 117 f).

Im Mittelpunkt der Kritik am EPG-Modell steht, neben geringem empirischen und normativen Gehalt, die Tatsache, daß die Kriterien unterschiedlicher Herkunft sind, wie „(...) das Ausmaß der internationalen Marktabdeckung, die Art der Organisation des internationalen Managements und die in den jeweiligen Unternehmen vorherrschenden Managementorientierungen“ (HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 272), wodurch eine eindeutige Zuordnung von Orientierung (ethnozentrisch) zu Internationalisierungsstrategie (international) kaum möglich ist (vgl. STEGMÜLLER 1993, S. 390).

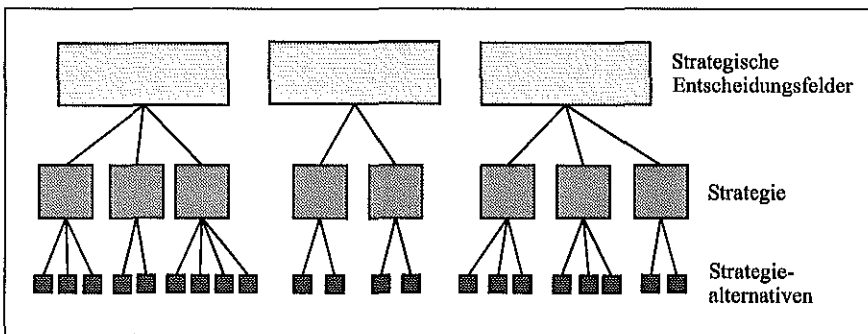
Die aufgezeigten Mängel und die hohe Abstraktion der dargestellten Konzepte läßt es angeraten erscheinen, einen konkreteren Rahmen der strategischen Entscheidungsfelder darzulegen.

## 2.2.4 Der Ansatz der strategischen Entscheidungsfelder nach Wißmeier

### 2.2.4.1 Vorstellung des Ansatzes

WIBMEIER (vgl. 1992) geht bei seinem Ansatz von einem mehrdimensionalen Strategiekonzept aus, welches sich dadurch auszeichnet, daß jedes der Entscheidungsfelder einen strategischen Entscheidungsschwerpunkt aufweist. Jedem Entscheidungsfeld können mehrere Strategien zugeordnet werden, die wiederum aus mehreren Alternativen bestehen (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14: Aufbau des Strategiekonzeptes von Wißmeier



Quelle: WIBMEIER 1995, S. 113, leicht verändert.

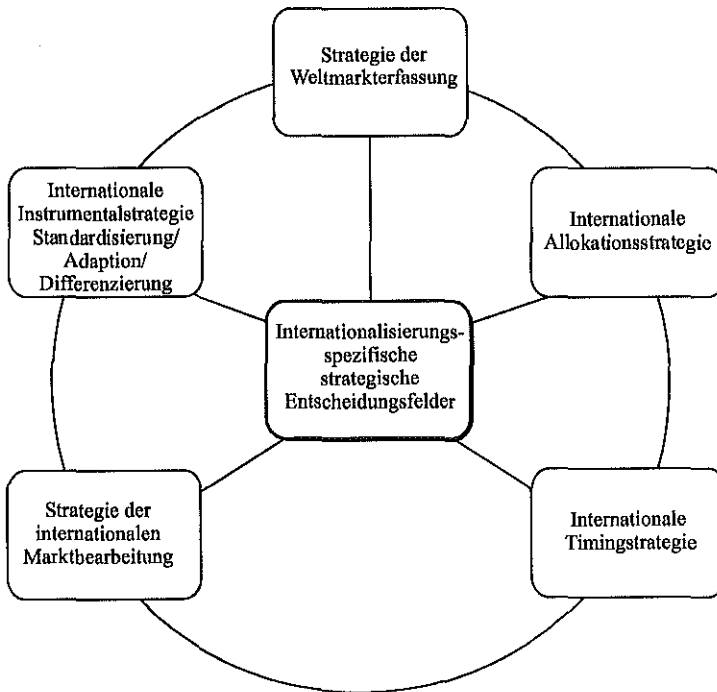
Die Verfolgung der verschiedenen Strategien führt somit zu einer Kombination verschiedener (Teil-) Strategien. Für die Internationalisierung spezifisch sind folgende, in Abbildung 15 dargestellten Handlungsfelder (vgl. HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 274 f).

Das Entscheidungsfeld *Strategie der Weltmarkterfassung* hat die Entscheidung über die Zahl der zu bearbeitenden Märkte zum Inhalt, während sich die *internationale Allokationsstrategie* auf die konkrete Auswahl der Märkte bezieht.

Im Entscheidungsfeld *internationale Timingstrategie* sind strategische Alternativen für das zeitliche Vorgehen zusammengefaßt.

Die *Strategie der internationalen Marktbearbeitungsformen* bezieht sich auf die Wahl des Geschäftssystems, wohingegen das Entscheidungsfeld *internationale Instrumentalstrategie* die Standardisierung, Adaption oder Differenzierung der Marketinginstrumente Programm, Produkt, Preis, Kommunikation und Distribution umfasst (vgl. HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 279).

**Abbildung 15: Internationalisierungsspezifische strategische Entscheidungsfelder**



Quelle: HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 275, verändert.

Im Folgenden werden die einzelnen Entscheidungsfelder näher betrachtet, und die zugehörigen strategischen Optionen dargestellt, wobei nicht nur die Ansichten WIBMEIERS wiedergegeben werden.

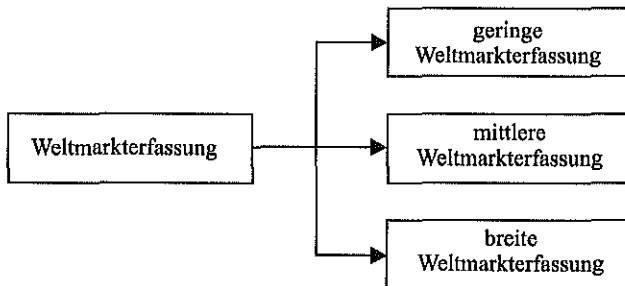
## 2.2.4.2 Die Ausgestaltungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsfelder

### 2.2.4.2.1 Die Strategie der Weltmarkterfassung

Bei der Strategie der Weltmarkterfassung wird die Anzahl der zu bearbeitenden Märkte festgelegt. Dabei ergibt sich ein Kontinuum von einem Auslandsmarkt bis alle Auslandsmärkte (vgl. HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 275).

WIBMEIER ergänzt die übliche Zweiteilung „(...) um nicht nur Extremalternativen zu berücksichtigen“ (WIBMEIER 1992, S. 132), so daß sich ein Spektrum ergibt, welches von geringer über mittlere bis zu einer breiten Weltmarkterfassung reicht (vgl. WIBMEIER 1992, S. 133; Abbildung 16). Dieses dreiteilige Raster ist recht grob und nur tendenziell geeignet, die Möglichkeiten der Weltmarkterfassung zu strukturieren, weswegen HERMANNNS/WIBMEIER (vgl. 1997, S. 275) auch von einer pragmatischen Einteilung sprechen.

*Abbildung 16: Strategische Optionen der Weltmarkterfassung*



Quelle: HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 276.

Die Entscheidung für eine Strategie der Weltmarkterfassung wird einerseits unternehmensintern, z.B. durch das Ressourcenpotential, und andererseits unternehmensextern, wie z.B. durch die Branchencharakteristik beeinflusst, wobei gemäß PORTER in *globalen* Branchen die Wahlmöglichkeiten eingeschränkt sind, da entweder die Abnehmer weltweit verteilt sind (Flugzeugindustrie), oder die nötigen Stückzahlen (Unterhaltungselektronik) nicht erreicht werden können (vgl. HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 276).

### 2.2.4.2.2 Die Allokationsstrategie

Die Allokationsstrategie schließt sich an die Strategie der Weltmarkterfassung dergestalt an, daß der angestrebten Breite der Weltmarkterfassung konkrete Länder bzw. Regionen zugeordnet werden. Nimmt man die geographische Lage der Ländermärkte als Kriterium, so läßt sich beispielsweise der Fokus auf angrenzende Länder, Länder des gleichen Erdteils, oder die Triadeländer richten (vgl. HERMANN/WIBMEIER 1997, S. 276 f). WIBMEIER (vgl. 1992, S. 135) fügt in diesem Kontext noch den Extrempunkt ‚weltweite Marktabdeckung‘ hinzu. Es sind jedoch auch zahlreiche andere Kriterien internationaler Marktsegmentierung vorstellbar,<sup>65</sup> wie sozioökonomische, natürliche, politisch- rechtliche und soziokulturelle (vgl. BEREKOVEN 1985, S. 76), wodurch deutlich wird, daß bei der Betrachtung der Länderauswahl über die alleinige Einbeziehung von Marktfaktoren hinausgegangen und die Unternehmensumwelt in ihrer Ganzheit analysiert werden muß (vgl. CICHON 1988, S. 179; DÜLFER 1992, S. 480).

Die Kriterien, die schnell und kostengünstig verfügbar sein müssen (vgl. ROOT 1982, S. 44), sowie die verbundenen Dimensionen *Verhaltensrelevanz*, *Messbarkeit*, *zeitliche Stabilität* und *Bezug zur Marktbearbeitung* werden in Tabelle 2 dargestellt.

Die Auswahl der Segmentierungskriterien wird unter anderem vom Markttypus (vgl. u.a. MAHEFA 1994, S. 476; MEFFERT/BOLZ 1994, S. 111; WALLDORF 1987, S. 151 ff), der Branche und der Art des Produktes (vgl. STEGMÜLLER 1995, S. 95), der anvisierten Form des Markteintritts (vgl. STEGMÜLLER 1995, S. 95 ff) und den verfolgten Internationalisierungszielen (vgl. DÜLFER 1992, S. 746; KIM/HWANG 1992, S. 48)<sup>66</sup> beeinflusst.

---

<sup>65</sup> Im Vergleich zur nationalen Marktsegmentierung wird die internationale Marktsegmentierung in der Literatur „äußerst stiefmütterlich behandelt“ (BAUER 1994, S. 209). Die Zahl der damit befaßten Beiträge ist wesentlich geringer als die Veröffentlichungen zur nationalen Marktsegmentierung. BAUER (1994, S. 210) bemängelt darüber hinaus, daß die Literaturbeiträge „(...) weitgehend als deskriptiv, anekdotisch und repetitiv, teilweise sogar als spekulativ, aber nur selten als analytisch zu charakterisieren sind.“

<sup>66</sup> Der Gedanke wird deutlich, wenn man das Vorhandensein von Kostenzielen als Beispiel nimmt: Ist es Ziel der Unternehmung, durch eine Auslandsproduktion die Herstellungskosten zu reduzieren, den Absatz jedoch im Stammland zu tätigen (passive Lohnveredlung), so sind Marktvolumen, -potential und -wachstum des Ziellandes nicht entscheidend.



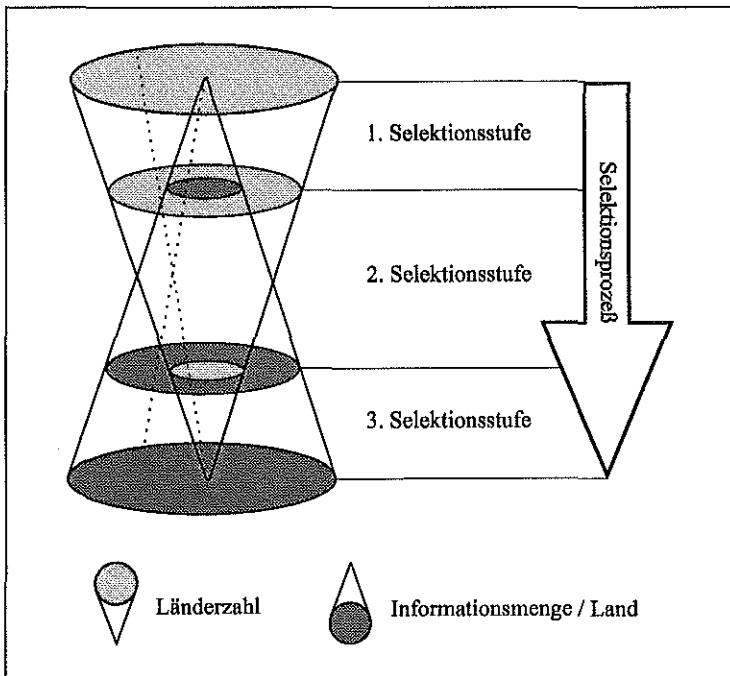
**Tabelle 2: Kriterien der internationalen Marktsegmentierung**

	Verhaltensrelevanz	Messbarkeit	Zeitliche Stabilität	Bezug zur Marktbearbeitung
<p>Ökonom. Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktvolumen</li> <li>- Konkurrenzsituation</li> </ul>	<p>Relativ enger Bezug zu den Kaufvoraussetzungen (Einkommensverteilung etc.) Konkurrenzsituation globaler Hinweis über eigene Marktchancen</p>	<p>Leicht erfaßbar durch Länderstatistiken</p>	<p>Relativ hoch</p>	<p>Gering; lediglich generelle und globale Bezeichnung von Verkaufschancen</p>
<p>Natürliche und technische Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Typographie</li> <li>- Klima</li> <li>- Entwicklungsstand</li> <li>- Infrastruktur</li> <li>- Grad der Verstädterung</li> </ul>	<p>Relativ gering; natürliche Merkmale beeinflussen das generelle Kaufverhalten (Verstädterung), haben aber keinen Einfluß auf das Bewertungsverhalten; Hinweis auf die Kaufvoraussetzungen</p>	<p>Leicht erfaßbar; sekundärstatistisches Material</p>	<p>hoch</p>	<p>Kennntnis dieser Merkmale, insbesondere der Infrastruktur, zeigt die Grenzen der Einsatzmöglichkeiten der Marketinginstrumente auf.</p>
<p>Politisch-rechtliche Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmertätigkeit des Staates</li> <li>- Gesellschaftsordnung</li> <li>- Politische Stabilität</li> <li>- Wirtschaftspolitik</li> <li>- Außenhandelsgesetze</li> <li>- Ausl. Rechtsprechung</li> <li>- Internationale Vereinbarungen</li> </ul>	<p>Relativ enger Bezug zu den Kaufvoraussetzungen (Importbedingungen); Globale Hinweise auf das Bewertungsverhalten (Gesellschaftsordnung)</p>	<p>Rechtliche Aspekte sind problem- und lückenlos zu erheben; zur Erfassung der politischen Situation eines Landes sollte auf Experten zurückgegriffen werden</p>	<p>Geringe Stabilität der politischen Merkmale möglich; rechtliche Merkmale verfügen i.a. über eine hohe zeitliche Stabilität</p>	<p>Rechtliche Merkmale zeigen die Grenzen der Marktbearbeitungsmaßnahmen auf; politische Merkmale geben Hinweise auf die inhaltlichen Gestaltungen des Marketing</p>
<p>Soziale und kulturelle Merkmale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprache</li> <li>- Bildungssystem</li> <li>- Werte und Einstellungen</li> <li>- Religion</li> <li>- Sozialgefüge</li> </ul>	<p>Hinweise auf Gebrauchs- und Kaufgewohnheiten unterschiedlicher sozialer und kultureller Gruppen in einem Land; Allerdings zu global, um auf das tatsächliche Käuferverhalten zu schließen</p>	<p>Relativ leicht erfaßbar anhand von sekundärstatistischem Material</p>	<p>Sehr hohe zeitliche Stabilität</p>	<p>Hinweise auf eine notwendige abnehmer-spezifische Marktsegmentierung; generelle Hinweise auf die Art der Marktbearbeitung</p>

Quelle: MEFFERT/ALTHANS 1982, S. 59.

Bei der Selektion der Ländermärkte sind zwei prinzipielle Fehler zu vermeiden: Einerseits sollen Länder, die einen Produkterfolg erwarten lassen, nicht vorzeitig ausgeschlossen werden, andererseits sollen Landesmärkte, die kein adäquates Erfolgspotential haben, nicht übermäßig bearbeitet werden (vgl. CICHON 1988, S. 165). Da, wie in Abbildung 17 dargestellt, der Informationsbedarf mit zunehmender Konkretisierung der gewählten Länder zunimmt (vgl. DÜLFER 1992, S. 492), wurden zahlreiche Analysemethoden entwickelt, welche die Ressourcenbeschränkung der Unternehmen beachtend, stufenweise angewendet werden (vgl. u.a. BEREKOVEN 1985, S. 120; HUMMEL 1994, S. 83; RÜHL/MELCHER/HEITZ 1991, S. 32 f; BREIT 1991, S. 86 ff).

**Abbildung 17: Veränderung von Länderzahl und Informationsanforderungen je Land in einem mehrstufigen Selektionsprozeß**



Quelle: SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 13.

Wie in Abbildung 18 zu sehen ist, lassen sich die Verfahren einerseits nach der Vorgehensweise, heuristisch oder analytisch, einteilen, andererseits den Stufen der Segmentierung zuordnen.

**Abbildung 18: Systematisierung der Verfahren zur Segmentierung von Auslandsmärkten**

Segmentierungsansatz	Verfahren		heuristisch		analytisch	
	Stufe					
Internationale Segmentierung	Grobauswahl: Analyse der generellen Kaufvoraussetzungen	● sequentielles Bewertungsverfahren	● Checklist-Verfahren ● Punktbewertungsverfahren (Risiko- u. Leistungsprofile)			
	Analyse der politischen Risiken		● Risiko- Punktbewertungsverfahren (Beri-Index)	● Portfolio-Analyse		
	Feinauswahl: Analyse der länderspezifischen Erfolgchancen				● klassische Entscheidungsregeln	● Investitionstheoretische Verfahren
Intranationale Segmentierung	Analyse der segment-spezifischen Erfolgchancen					● Entscheidungsbaumverfahren

Quelle: WALLDORF 1987, S. 306.

Dabei wird im Rahmen der internationalen Segmentierung in eine zweistufige Grobauswahl unterscheiden, wobei generelle Kaufvoraussetzungen und politische Risiken geprüft werden, und in eine Feinauswahl, die länderspezifische Erfolgchancen analy-

siert. Daran angeschlossen wird die intranationale Segmentierung, bei der segmentspezifische Erfolgchancen im Mittelpunkt stehen.<sup>67</sup>

Mitentscheidend für die Wahl der Vorgehensweise der Marktsegmentierung ist das, in Kapitel 2.2.3.1 angesprochene, Orientierungssystem (vgl. BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH 1996, S. 58 ff).

Unternehmen *ethnozentrischer* Orientierung zeichnen sich demnach durch ein eher unsystematisches Vorgehen aus, das von einem kurzen Planungshorizont geprägt ist. Es werden Märkte bevorzugt, die dem Heimatmarkt in den Dimensionen Nachfrageverhalten und Konkurrenzverhalten ähnlich sind, und über geringe Marktaustrittsbarrieren verfügen (vgl. BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH 1996, S. 58).

Homogenität von Heimat- und Gastlandmarkt sehen *polyzentrisch* orientierte Unternehmen nicht als zwingend an, da sie nicht die Stammhauskonzepte auf neue Märkte übertragen, sondern gastlandmarktspezifische Strategien entwickeln. Daher treten finanzielle, personelle und technologische Ressourcenbeschränkungen stärker in den Vordergrund. Hinzu kommt die Fähigkeit zur Bewältigung des größeren Koordinationsaufwandes (BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH 1996, S. 61).

Da geozentrisch orientierte Unternehmen suboptimale Strategien in einzelnen Ländern in Kauf nehmen, um das Gesamtergebnis zu optimieren, wenden sie eher Gruppierungsverfahren, als das stufenweise Vorgehen der sequentiellen Bewertungsverfahren an (vgl. BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH 1996, S. 63).

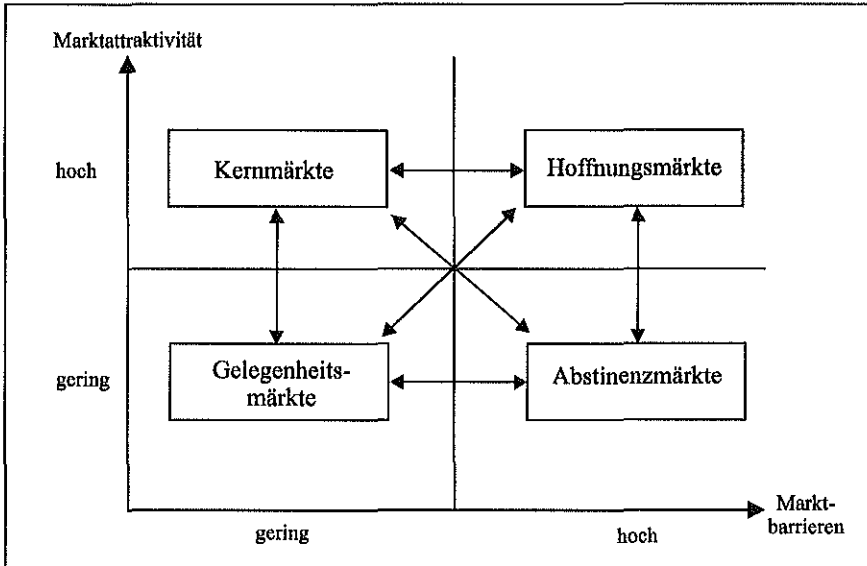
Durch die Gruppierung lassen sich die verschiedenen Landesmärkte den in Abbildung 19 dargestellten Gruppen zuordnen, wodurch die Vielzahl der potentiell zu bearbeitenden Märkte anhand der Dimensionen *Marktattraktivität* und *Marktbarrieren* in Kernmärkte, Hoffnungsmärkte oder Gelegenheitsmärkte unterteilt werden kann und somit die Aktivitäten darauf ausgerichtet werden können (vgl. BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH 1996, S. 63).

Bei der Festlegung der Allokationsstrategie ist also auf unternehmensexterne Faktoren, wie die Bedingungen der Gastlandmärkte, ebenso, wie auf unternehmensinterne Faktoren, beispielsweise finanzielle Ressourcen, zu achten.

---

<sup>67</sup> Als Alternative zum zweistufigen Verfahren kann die *integrale* Segmentierung (vgl. KREUTZER 1989a, 1991) angesehen werden (vgl. MEFFERT/BOLZ 1994, S. 112). Hier werden Ländergrenzen ignoriert, und der Versuch unternommen, transnationale Segmente zu identifizieren, die sich durch gleichartige Merkmale in verschiedenen Ländern auszeichnen. „Grundlage dieser integralen Selektion sind internationale länderübergreifende Zielgruppen-Typologien“ (im Original teilw. herv.) (HÜNNERBERG 1994, S. 110).

Abbildung 19: Ländertypologie



Quelle: BACKHAUS/BÜSCHIKEN/VOETH 1996, S. 51.

### 2.2.4.2.3 Das internationale Timing

Unter dem Begriff *internationales Timing*<sup>68</sup> werden in der Literatur unterschiedliche Sachverhalte subsumiert. WIBMEIER (vgl. 1992, S. 140 f) und HERMANN/ WIBMEIER (vgl. 1997, S. 277 f) verstehen unter internationalem Timing die strategische Entscheidung, neue Produkte auf allen (bereits bearbeiteten) Märkten gleichzeitig oder zeitversetzt einzuführen. Die beiden Optionen zeithomogenes und zeitheterogenes Vorgehen werden vor allem durch Branchen- und Marktcharakteristika determi-

<sup>68</sup> In der betriebswirtschaftlichen Forschung zur Thematik des Markteintrittes wird der Zeitaspekt, also das Timing des Markteintrittes weitaus weniger intensiv betrachtet, als der Aspekt der Formenwahl (vgl. u.a. WESNITZER 1993, S. 71). Dennoch liegen einige Forschungsergebnisse vor, die eine überwiegend einheitliche Grundlage für die Betrachtung des Themas bieten. Eine Übersicht findet sich bei REMMERBACH (vgl. 1988, S. 40 ff).

niert. Auf Grund zunehmenden Informationsaustausches zwischen den Ländermärkten, wird ein zeitgleiches Vorgehen oftmals vorteilhaft sein.

Der zweite Begriffsinhalt des *internationalen Timings* zielt auf das Vorgehen bei der Erschließung der Märkte (vgl. WESNITZER 1993, S. 72; PUES 1994, S. 237 ff). Dies erscheint für die Frage der Globalisierung eines Unternehmens grundlegender, da die Entscheidung über das zeitliche Vorgehen der Erschließung der, in der Strategie der Weltmarkterfassung und der internationalen Allokationsstrategie ausgewählten Länder, mit diesen auf einer Stufe steht, wohingegen die Entscheidung, neue Produkte auf diesen Märkten einzuführen, erst ansteht, wenn die Märkte bereits bearbeitet werden.

Inhalt der länderübergreifenden Timingstrategien<sup>69</sup> ist die Frage, ob mehrere Auslandsmärkte *simultan* oder *sequentiell* erschlossen werden sollen. Für beide möglichen Ausprägungsformen wurden in der Literatur auch die Begriffspaare ‚Wasserfall versus Sprinkler‘-Modell (vgl. u.a. OHMAE 1985, S. 43 f; KREUTZER 1989a, S. 238; HÜHNERBERG 1994, S. 130) und ‚Konzentrations- versus Diversifikations‘-Modell (vgl. u.a. AYAL/ZIFF 1978 S. 73; MEFFERT/PUES 1997, S. 256) gewählt.

Bei der Diversifikationsstrategie wird möglichst schnell eine große Zahl von Märkten bearbeitet, um das Markteintrittsrisiko auf eine Vielzahl von Ländern zu verteilen. Dabei werden eventuelle Fehlinvestitionen und der Rückzug aus einigen Märkten bewußt in Kauf genommen (vgl. MEFFERT/PUES 1997, S. 257). Das Sprinklermodell setzt ein hohes Maß an Ressourcen, finanzieller und personeller Art voraus, weswegen OHMAE (vgl. 1985, S. 44), der sich für die Sprinklermethode ausspricht, Kooperation als die angemessene Form der Umsetzung dieser Strategie empfiehlt.

Demgegenüber wird bei der Konzentrationsstrategie zunächst ein Auslandsmarkt erschlossen und unter Einsatz aller zur Verfügung stehender Ressourcen bearbeitet. Wenn dieser Vorgang abgeschlossen ist, wird der nächste Markt erschlossen (vgl. WESNITZER 1993, S. 73). Für Märkte von hoher strategischer Bedeutung kann sich das Wasserfallmodell anbieten, da hier schnell eine stabile Marktposition aufgebaut werden muß (vgl. CICHON 1988, S. 216). Hinzu kommt, daß mit Hilfe der Wasserfallstrategie der Produktlebenszyklus verlängert werden kann (vgl. BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH 1996, S. 70). Ebenso birgt dieses Vorgehen Vorteile hinsichtlich der Kapazitätsauslastung, da die Produktion pro Periode geringer ist als bei der Sprinklermethode

---

<sup>69</sup> Wißmeier nennt dieses Entscheidungsfeld mißverständlich ‚Internationalisierungsstrategie‘ und unterscheidet dabei in *sukzessive*, *parallele* und *ad-hoc* Internationalisierung, wobei die dritte Form eine Kombination aus den erst genannten ist.

(vgl. BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH 1996, S. 73).<sup>70</sup> Die Gefahr bei der Wasserfallmethode besteht in der Vernachlässigung anderer Märkte (vgl. MEFFERT/PUES 1997, S. 257). Langfristig konvergieren die Ergebnisse beider Strategien zu der selben Anzahl der zu beliefernden Auslandsmärkte (vgl. Abbildung 20).

Die länderübergreifenden Timingstrategien stehen in einer gewissen Interdependenzbeziehung zu den länderspezifischen Vorgehensweisen, die als *Pionier*, *früher Folger* und *später Folger* (vgl. u.a. MEFFERT/REMMERBACH 1988, S. 331 ff; REMMERBACH 1988, S. 50 ff; SCHNAARS 1986, S. 29 ff; MEFFERT/PUES 1997 S. 259; BACKHAUS 1995 S. 198) umschrieben werden.<sup>71</sup> MEFFERT/PUES (vgl. 1997, S. 264) sehen die Sprinklerstrategie eher bei den Pionieren und frühen Folgern, während späte Folger die Wasserfallmethode bevorzugen dürften. Diese These leiten die Autoren aus der Beobachtung ab, daß, *ceteris paribus*, sowohl die Pionierstrategie als auch die Sprinklermethode nach einer *höheren Risikobereitschaft* des Managements verlangen und über ein ähnliches Zielsystem, wie z.B. das Etablieren von dominanten Designs, verfügen.<sup>72</sup> Wird die Sprinklermethode gewählt, so muß jedoch zuvor analysiert werden, ob auf den jeweiligen Ländermärkten der frühe Eintritt tatsächlich von Vorteil ist (vgl. SEGLER 1986, S. 181). Dem Vorteil des *Ländermarktpioniers*, also des Unternehmens, das als erstes ausländisches in einen Markt eintritt (vgl. WESNITZER 1993, S. 74 f), die Möglichkeit Eintrittsbarrieren in Form von dominanten Designs oder Aufbau von Kundenkontakten zu errichten, stehen die Risiken ungewisser Markt- und Technologieentwicklung entgegen. Diese werden vergrößert, wenn die Unternehmung die Position des *Produktmarktpioniers* anstrebt, wenn also im Zielland keine einheimische

---

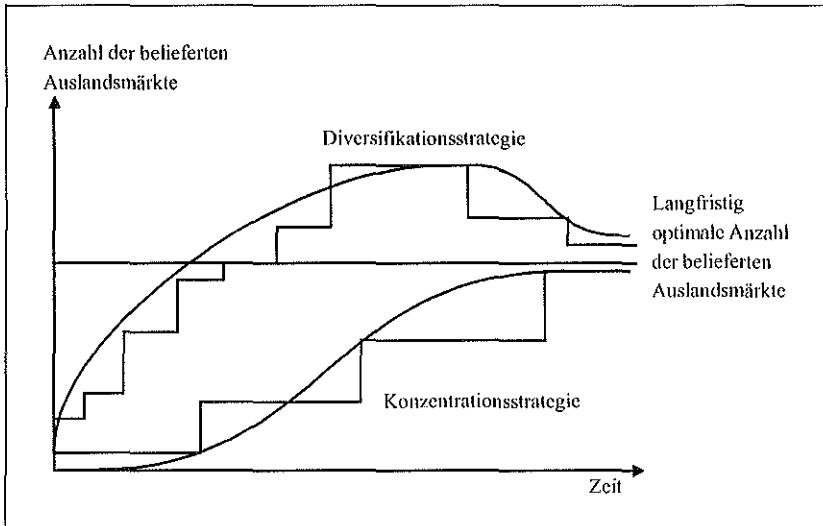
<sup>70</sup> Dazu findet sich bei BACKHAUS/BÜSCHKEN/VOETH (vgl. 1996, S. 71 ff) ein Beispiel, das die Umsatzentwicklung innerhalb einer Dekade bei Einführung eines Produktes in drei Landesmärkte mittels der Wasserfallstrategie der Umsatzentwicklung bei gleichzeitiger Einführung gegenüberstellt. Es ist jedoch zu beachten, daß bei diesem vereinfachten Beispiel Zinseffekte nicht berücksichtigt wurden. Dies wäre jedoch nötig, da die Erträge im Fall des Vorgehens gemäß der Sprinkler-Methode früher anfallen.

<sup>71</sup> Davon abweichend werden auch Zweiteilungen in *Pionier* und *Folger* unterschieden (vgl. LILJEN/YOON 1990, S. 568; WESNITZER 1993, S. 74; MANGOLD 1996, S. 67), der jedoch BACKHAUS (vgl. 1995 S. 198) eine zu grobe Einteilung vorwirft, als daß differenziert Vorteilhaftigkeitsaussagen über verschiedene Zeitpunkte des Markteintritts möglich seien, wohingegen vierstufige Unterteilungen große Abgrenzungsprobleme mit sich brächten. Eine ausführliche Darstellung der Vor- und Nachteile findet sich bei CLEMENT/LITFIN/VANINI (vgl. 1998).

<sup>72</sup> MEFFERT/PUES (vgl. 1997 S. 264) weisen darauf hin, daß diese These noch nicht bestätigt ist, doch scheinen erste empirische Erkenntnisse zu dem Vorgehen deutscher Unternehmen in Osteuropa sie zu bestätigen.

Konkurrenz existiert und das eintretende Unternehmen den Markt schafft (vgl. WESNITZER 1993, S. 75).<sup>73</sup>

**Abbildung 20: Länderübergreifende Timingstrategien**



Quelle: MEFFERT/PUES 1997 S. 256.

#### 2.2.4.2.4 Die internationale Marktbearbeitungsstrategie

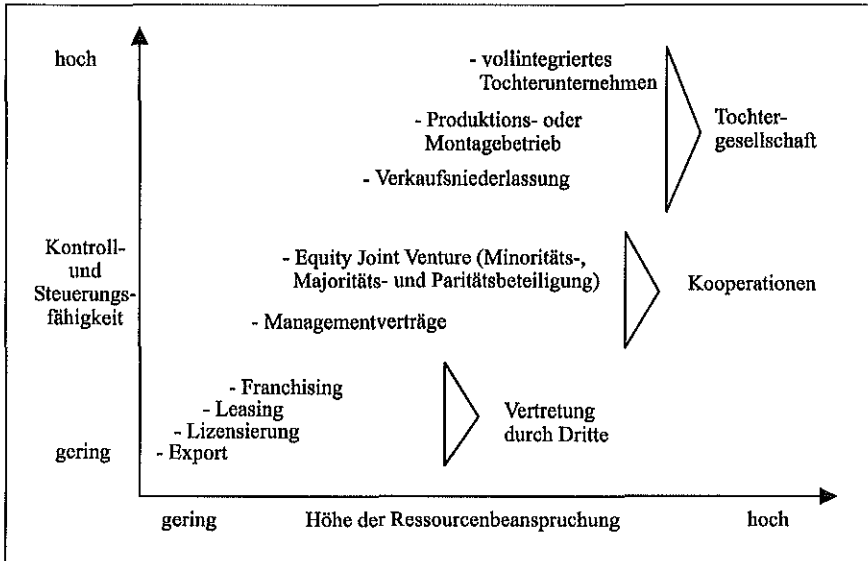
Den, auch miteinander kombinierbaren, Marktbearbeitungsformen kommen neben der Entscheidung hinsichtlich der Weltmarkterfassung grundlegende Bedeutung zu. Die Wahl der verschiedenen Formen, die von Export bis zur Tochtergesellschaft reichen, ist wesentlich von der politischen und rechtlichen Situation beeinflusst. Hinzu

<sup>73</sup> Die Unterscheidung in *Ländermarkt- und Produktmarktpionier* entspringt der Feststellung, daß nicht nur die in der Literatur vorherrschende ‚Neuprodukt-Perspektive‘ (vgl. MEFFERT/PUES 1997 S. 255) zu beachten ist, sondern auch der Wettbewerbsaspekt (vgl. WESNITZER 1993, S. 74 f). Neben den Wettbewerbsaspekt treten auch absolute Timingvorteile wie zum Beispiel die konjunkturelle Situation, die vom Verhalten der Wettbewerber unberücksichtigt bleiben (vgl. WESNITZER 1993, S. 76).



kommen die finanziellen und personellen Möglichkeiten der Unternehmung als Engpaßfaktor (vgl. HERMANNNS/WIBMEIER 1997, S. 278).<sup>74</sup>

**Abbildung 21: Markteintrittsformen in Abhängigkeit der unternehmerischen Stellhebel**



Quelle: MÜLLER-STEWENS/LECHNER 1997, S. 237.

Bei der Darstellung der Theorie der MNU wurde teilweise in die Grundformen internationaler Auslandstätigkeit (vgl. WAGNER 1993, S. 451) Export, Lizenzvergabe und Direktinvestition unterschieden, doch erleben diese Formen zum Einen mannigfache Ausgestaltungen, zum Anderen treten weitere Alternativen hinzu, die einen hybriden Charakter besitzen, wie z.B. Joint-ventures. Die unterschiedlichen Markteintrittsstrategien lassen sich nach dem Ausmaß des Kapitaleinsatzes im Ausland gliedern

<sup>74</sup> Die von MÜLLER/KORNMEIER (vgl. 1997, S. 88) angesprochenen Ziele als determinierenden Faktor der Markteintrittsstrategie, werden von HERMANNNS/WIBMEIER (vgl. 1997, S. 272) nicht erwähnt.

(vgl. RAUTSOLA 1989).<sup>75</sup> Einen Schritt weiter geht MEISSNER (vgl. 1995, S. 51), der nicht nur den Kapitaleinsatz im Ausland als Kriterium betrachtet, sondern auch die dort zu erbringenden Managementleistungen.<sup>76</sup> Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen MÜLLER-STEWENS/LECHNER (vgl. 1997, S. 237), die die Markteintrittsstrategien anhand der Dimensionen *Höhe der Ressourcenbeanspruchung* und *Kontroll- und Steuerungsfähigkeit* gliedern (vgl. Abbildung 21). Die möglichen Eintrittsformen lassen sich demnach in drei Gruppen zusammenfassen: *Vertretung durch Dritte, Kooperationen und Tochtergesellschaften*.

### 2.2.4.2.4.1 Markteintritt mittels Vertretung durch Dritte

Nun folgend werden die Markteintrittsformen Export, Lizenzvergabe, Leasing und Franchising betrachtet.

Die Möglichkeiten zum Export lassen sich einerseits in direkten und andererseits in indirekten Export unterscheiden. Beim indirekten Export tritt zwischen Hersteller und Kunde ein zwischengeschaltetes (fremdes) Unternehmen, das die Kontaktabahnung durchführt. Das fremde Absatzorgan übernimmt hierbei alle Funktionen, Kosten und Risiken, die mit der Verwertung des Gutes im Ausland zusammenhängen, wodurch die Einflußmöglichkeiten des exportierenden Unternehmens reduziert werden. Als potentielle Absatzorgane für den Außenhandel bestehen:

- „Inländischer Exporteur
- Internationale Handelsgesellschaft
- Einkaufsniederlassungen eines ausländischen Unternehmens
- Unternehmenseigenes Handelshaus
- Exportkommissionär
- „Gemeinschaftsexportunternehmen" (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 120)

---

<sup>75</sup> Alternativ lassen sich die Eintrittsformen auch nach dem Produktionsstandort gliedern, (vgl. WEISS 1996, S. 7; MANGOLD 1996, S. 31; ZENTES 1993, S. 67), wobei erst im zweiten Schritt hinsichtlich der Notwendigkeit der Tätigkeit von Direktinvestition im Ausland unterschieden wird.

<sup>76</sup> Diese Systematisierung hat in der Literatur hohen Anklang gefunden (vgl. u.a. GLAUM 1996, S. 19; WESNITZER 1993, S. 61; DÜLFER 1992, S. 473; BERNDT/SANDER 1997, S. 513, HUMMEL 1994, S. 71).

Wählt die Unternehmung direkten Export, so werden ausländische Weiterverkäufer oder Endkunden direkt unter Umgehung von inländischen Exportunternehmen beliefert. Mit den zunehmenden Möglichkeiten der Marktkommunikation steigen jedoch auch die zu erbringenden Managementleistungen und der Kapitalbedarf (vgl. WEISS 1996, S. 9). Beide Grundformen des Exportes lassen sich via Exportgemeinschaft, Exportkartell, Exportring und Ad-hoc-Kooperation durchführen, wodurch sich zahlreiche Größeneffekte einstellen können (vgl. WALLDORF 1987, S. 36 ff).

Der Export dient als relativ rasches Mittel der Verwertung von Unternehmensvorteilen im Ausland. Der benötigte Kapitaleinsatz kann gering gehalten werden. Darüber hinaus sind die Anforderungen an die Marktkenntnisse vergleichsweise niedrig.<sup>77</sup> Dem steht jedoch eine beschränkte Einflußmöglichkeit auf Absatzwege, insbesondere bei indirektem Export, entgegen. Auch sind auf Grund der vergleichsweise geringen Interaktion mit dem ausländischen Markt die Möglichkeiten, sich weitergehendes Wissen anzueignen, beschränkt (vgl. KUMAR/EPPLÉ 1997, S. 321).

„Lizenzen sind Genehmigungen des Lizenzgebers (licensor [im Original]) an den Lizenznehmer (licensee [im Original]), seine patentierten Rechte (Schutzrechte für Erfindung [Herv. im Original]) partiell oder insgesamt gewerblich zu nutzen“ (WALLDORF 1987, S. 43), wobei Erfindungen bzw. Schutzrechte für Erfindungen, Gebrauchsmuster oder deren Anmeldung, Warenzeichen, Copyrights, technisches Know-how oder Management Know-how übertragen werden können (vgl. MEFFERT/BOLZ 1994, S. 121). Als Lizenzgegenstand lassen sich Produktlizenz, Produktions- bzw. Verfahrenslizenz, Markenlizenz und Vertriebslizenz voneinander abgrenzen (vgl. WALLDORF 1987 S. 44), wobei, vorwiegend in weniger entwickelten Ländern, üblicherweise Lizenzpakete übertragen werden, die Patente und Know-how enthalten (vgl. WESNITZER 1993, S. 53). Dies ist nötig, wenn der Lizenznehmer weder das Patent noch die Kenntnisse der Umsetzung dessen aufweisen kann.

Durch die Produktion des Gutes im Ausland, werden bei der Lizenzvergabe tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse umgangen,<sup>78</sup> und Probleme des grenzüberschreitenden Transports vermieden (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 121). Auf Grund der

---

<sup>77</sup> KUMAR/EPPLÉ (vgl. 1997, S. 322) stellen dar, daß bei Export *Wissen* über den Auslandsmarkt ausreicht, wohingegen bei Kooperationen und Auslandsgesellschaften noch spezielle *Fähigkeiten* bzw. *Einstellungen* vorhanden sein müssen.

<sup>78</sup> Zu den tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen können u.a. Zölle bzw. Local-Content-Bestimmungen und Einfuhrkontingente gezählt werden. (vgl. ausführlich SENTI 1992, 121 ff).

vorhandenen Marktkenntnisse des Lizenznehmers wird das Auslandsmarktrisiko reduziert. Die Lizenzentgelte, die in Form von Umsatz- oder Stückgebühren sowie als Pauschallizenzentgelte erhoben werden können (vgl. BERNDT/SANDER 1997 S. 521),<sup>79</sup> tragen zur Amortisation der Kosten von Forschung und Entwicklung bei (vgl. WALLDORF 1987, S. 44). Schließlich gilt die Lizenzvergabe als schnellste Möglichkeit, das Wirtschaftsgut im Ausland zu verwerten (vgl. RUGMAN/LECRAW/BOOTH 1985, S. 90).

Den Vorteilen der Lizenzierung stehen folgende Nachteile entgegen:<sup>80</sup> Durch die Übertragung von Know-how kann im Lizenznehmer ein potentieller Konkurrent entstehen, der nach Ablauf des Lizenzzeitraumes gegen den Lizenzgeber arbeitet. Diese Gefahr besteht auch, wenn sich der Lizenznehmer das Wissen unautorisiert aneignet (vgl. STEIGER 1999, S. 49). Auch können für die Zeitdauer des Lizenzvertrages alternative Marktbearbeitungsformen behindert werden. Wie auch beim indirekten Export sind die Einflußmöglichkeiten auf die Gestaltung der Absatzorgane des Lizenznehmer beschränkt (vgl. WALLDORF 1987, S. 45).<sup>81</sup>

Als eine spezielle Form der Lizenzierung wird das *Franchising* verstanden, welches ein besondere Form des Know-how-Transfers darstellt (vgl. MEFFERT/BOLZ 1994, S. 121). Es sei der Vertriebslizenz weitgehend gleichzusetzen, (vgl. KRIEPENDORF 1989, S. 716), wobei darauf verwiesen wird, daß „(...) die Übernahme einheitlicher Organisations-, Werbe- und Marketingkonzeptionen des Franchisenehmers vom Franchisegeber (...)“ (BERNDT/SANDER 1997, S. 513) für Franchising konstitutiv sei.

Es ist in Produkt-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising zu unterscheiden, wobei beim Produktfranchising sowohl Produktion als auch Vertrieb vom Franchisenehmer übernommen werden. Hingegen wird bei einem Vertriebsfranchising die Produk-

---

<sup>79</sup> Hinzu können Einnahmen aus dem Verkauf von Vormaterial, Maschinen und Ausrüstungen an den Lizenznehmer kommen. Ebenso können Lizenztausch, Gebühren für Unterstützungs- und Serviceleistungen, Rücklieferungen an den Lizenzgeber zu Sonderkonditionen sowie Gebühren in Form von Kapitalbeteiligungen zur Wirtschaftlichkeit der Lizenzvergabe führen (vgl. BERNDT/SANDER 1997, S. 521).

<sup>80</sup> Eine umfangreiche Darstellung der betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Probleme findet sich bei BERNDT/SANDER (vgl. 1997).

<sup>81</sup> Schließlich ist zu vermerken, daß die Lizenzierung zwar zur Amortisation von Forschungs- und Entwicklungsaufwand beiträgt, jedoch wegen der nicht gestiegenen eigenen Wertschöpfung zu einer Reduzierung der stückbezogenen Produktionskosten nicht beiträgt. Den vorgenannten Nachteilen kann unter Umständen durch eine spezielle Vertragsgestaltung begegnet werden, dem letztgenannten durch Lizenztausch (cross-licensing), wodurch die eigene Wertschöpfung erhöht wird (vgl. WALLDORF 1987 S. 45).

tion von dem Franchisegeber oder einem Dritten durchgeführt. Beim Dienstleistungsfranchising wird dem Franchisenehmer das Recht zur Nutzung spezifischen Dienstleistungs-Know-hows übertragen, das betriebswirtschaftlicher oder technische Natur sein kann (vgl. PERLITZ 1997b, S. 447).

Franchising kann als Markteintrittsform mit geringer Kapitalbindung und damit verbundenen geringem Risiko des Kapitalverlustes auf seiten des Franchisegebers angesehen werden, die zur Amortisation der Investitionen in Aufbau des eigenen Know-hows beiträgt (vgl. PERLITZ 1997b, S. 448). Durch die Übertragung von Werbe- und Marketingkonzeptionen auf den Franchisenehmer kann der Franchisegeber einen einheitlichen Marktauftritt und ein international einheitliches Image aufbauen (vgl. MEFFERT/BOLZ 1994, S. 121). Spezifikum des internationalen Leasings ist, daß „(...) der Exporteur des Leasing-Objektes bzw. eine zwischengeschaltete Leasinggesellschaft gegenüber dem Leasingnehmer (Importeur [im Original]) die Eigentumsrechte an der exportierten Ware (...)“ behält (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 226). Internationale Leasingverträge können sowohl Mobilien als auch Immobilien umfassen und in den Ausgestaltungsformen Operate- und Finanzierungsleasing<sup>82</sup> auftreten (vgl. PERLITZ 1997b, S. 447). Vorteilhaft ist das Leasing durch die zeitliche Streckung des Liquiditätsabflusses (vgl. PERLITZ 1997b, S. 447) sowie der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Leasingraten (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 226). Hinzu kommt, daß Wechselkursproblemen begegnet werden kann (vgl. SAUER 1997, S. 436). Mitentscheidend für die Vorteilhaftigkeit von internationalen Leasingverträgen ist die Kostenreduzierung durch Zolleffekte (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 226f). Problematisch sind jedoch die international divergierenden Bilanzierungs und Steuergesetze, die eine enge Zusammenarbeit von Leasingnehmer und -geber erfordern (vgl. SAUER 1997, S. 436).

Das Leasing kann wohl in vielen Branchen nicht als eigenständige Markteintrittsform angesehen werden. Vielmehr stellt es eher eine Form der Finanzierung der Auslandsaktivitäten dar.

### 2.2.4.2.4.2 Kooperative Markteintrittsformen

Kooperationen können als „(...) vertraglich geregelte Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen verstanden werden, wobei sich diese Zusammenarbeit nur auf einen Teilbereich der jeweiligen Unternehmensaktivitäten bezieht und die Unternehmen in den nicht von der Kooperation betroffenen Bereichen wirtschaftlich selbständig

---

<sup>82</sup> Zu den Formen operate und financial Leasing vgl. stellvertretend PERRIDON/STEINER (1993, S. 368 ff).

bleiben.“ (MORASCH 1994, S. 3). Für internationale Kooperationen ist der Sitz der Partner in verschiedenen Ländern charakteristisch (vgl. BÖRSIG/BAUMGARTEN 1997, S. 477).

Häufig werden die Termini *Kooperation* und *strategische Allianz* synonym verwendet. (vgl. u.a. MORASCH 1994, S. 3; BRONDER/PRITZL 1991, S. 44 ff, JAGODA 1990, S. 12; BIRICH 1990, S. 15; EBLINGER 1990, S. 20; WEISS 1996, S. 13), wobei jedoch auch die Meinung vertreten wird, daß *strategische Allianzen* als *Kooperationen* im engeren Sinne aufzufassen seien, die sich von der klassischen Kooperation durch ihren langfristigen, „strategischen“<sup>83</sup> Charakter unterscheiden (vgl. WELGE/AL-LAHAM 1997, S. 555). Auch wird den strategischen Allianzen ein weitaus größerer Produkt-Marktbereich zugesprochen (vgl. HEMM/DIESCH 1992, S. 532 ff, RIEHLE 1997, S. 586 f). Der Kritik von WEISS (1996, S. 13) folgend, werden im Weiteren die Begriffe synonym verwendet.

„Mit dem Begriff „strategisch“ (Herv. im Orig.) wird lediglich die langfristige Zielsetzung der Kooperation betont. Diese ist aber allgemein bei der Wahl einer Markteintrittsstrategie und somit auch bei der Bildung von Kooperationen anzunehmen.“

Die Kooperation kann als eine Mischform zwischen Markt und Hierarchie angesehen werden. Von einer Marktlösung unterscheidet sie sich durch die längerfristige Zusammenarbeit, die auf einem gemeinsamen Ziel fußt, von der Hierarchie wird sie durch die rechtliche Selbständigkeit unterschieden (vgl. HAUSSMANN 1997, S. 461).

Die Erscheinungsformen von Allianzen lassen sich nach Ressourceneinsatz (vgl. WELGE/AL-LAHAM 1997, S. 555 f), den beteiligten Wirtschaftsstufen (vgl. MENGELE 1994, S. 20 ff) und den betroffenen unternehmerischen Funktionen systematisieren (vgl. HAUSSMANN 1997, S. 462).

Kooperative Markteintrittsstrategien können in vertraglich geregelte Kooperationen und Kooperationen mittels Gemeinschaftsunternehmen unterteilt werden (vgl. MÜLLER-STEWENS/LECHNER 1997, S. 238). Vertraglich geregelte, kooperative Markteintrittsstrategien werden häufig durchgeführt, um juristische Beschränkungen bei Joint-ventures oder Technologietransferverträgen zu umgehen (vgl. PERLITZ 1997b, S. 449).

Beim *Management Contracting* bringt ein auf dem Zielmarkt fremdes Unternehmen („contracting firm“) das Management-Know-how sowie eventuell Personal in die Kooperation ein, während das andere Unternehmen („managed firm“) das Kapital bereit-

---

<sup>83</sup> Vgl. hierzu die Darstellung des Strategicbegriffs in Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit.

stellt. Dieses Unternehmen kann seinen Sitz im Wirtschaftsgebiet des Ziellandes oder einem Drittland haben (vgl. WALLDORF 1987, S. 46). Das Management contracting bietet sich bei Branchen mit geringer überregionaler Marktbedeutung an. Zusätzlich sollten die Managementprobleme wenig komplex sein und sich eher auf Kontroll- und Routinearbeiten beschränken. „Als Beispiele für management contracting können Hotelketten, die Energieerzeugung (Staudämme, Kraftwerke [im Original]) und das Transport- und Verkehrswesen angeführt werden“ (WALLDORF 1992, S. 454).<sup>84</sup> Vertragsmanagement ist eine Markteintrittsstrategie, die sich durch geringes Risiko auszeichnet und von Beginn an Erträge generiert. Häufig wird es zur Vorbereitung einer Direktinvestition genutzt, oftmals durch Beteiligung oder Übernahme der ‚managed firm‘ (vgl. WALLDORF 1987, S. 47). Hinsichtlich der Gefahr des ‚strategischen Lernens‘ (GAEBE 1995, S. 15), ähnelt das contract management der Lizenzierung.

Bezeichnend für die *Vertragsfertigung*<sup>85</sup> ist die Übertragung bestimmter Herstellungsstufen wie der Vorproduktion, der Konfektionierung oder Formulierung, der Veredelung (passiv), der Montage oder der kompletten Fertigung von dem gebietsfremden Unternehmen auf ein Unternehmen im fremdem Wirtschaftsgebiet. Dies kann in Kombination mit der Vergabe einer Technologietransfer-Lizenz geschehen. Das Contract manufacturing kann auch in einem Joint-venture münden (vgl. WALLDORF 1992, S. 455). Für die Vertragsfertigung sprechen Kosten- und Imagevorteile, wie z.B. Herkunftsgoodwill. Durch das Ausbleiben von Direktinvestitionen ist das Kapitalverlustrisiko begrenzt. Schließlich können mittels Auftragsfertigung Importbeschränkungen wie Local-Content-Bestimmungen umgangen werden. Der Vertragsfertigung steht ein mögliches, rufschädigendes Qualitätsrisiko entgegen, wenn keine Qualitätskontrolle durchgeführt wird (vgl. WALLDORF 1992, S. 455), sowie die bereits genannten wettbewerbsschaffenden Effekte.

In jüngerer Zeit ist das Aufkommen von ‚virtuellen Unternehmen‘ zu verzeichnen (vgl. PERLITZ 1997b, S. 449), welche die höhere Flexibilität von Kooperationsstrategien (vgl. HAUSSMANN 1997, S. 466) nutzen. Dabei arbeiten selbständige Unternehmen für eine begrenzte Zeit zusammen, wobei das Erreichen eines definierten Projektzieles angestrebt wird. Nach Erreichen dieses Zieles löst sich das ‚virtuelle Unternehmen‘

---

84 Darüber hinaus ist Vertragsmanagement auch bei anderen Markteintrittsformen einsetzbar wie der Lizenzvergabe, dem contract manufacturing oder bei Joint-ventures (vgl. WALLDORF 1987, S. 47).

85 Im deutschen Sprachgebrauch findet sich die synonyme Verwendung von *Kontraktproduktion*, *Lohnherstellung*, *Auftragsfertigung* und *Vertragsfertigung* (vgl. WALLDORF 1987, S. 48).

auf und die vormaligen Partner bringen ihre Kernkompetenzen (vgl. hierzu auch STRAUTMANN 1993) in andere Partnerschaften ein (vgl. PERLITZ 1997b, S. 449).

Oftmals werden die oben genannten vertraglichen Kooperationen im Zeitablauf in Gemeinschaftsunternehmen institutionalisiert. Joint-ventures, die auch als Risikounternehmen bezeichnet werden<sup>86</sup> (vgl. HELM 1997, S. 29), zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Partner sind durch Kapital beteiligt und tragen anteiliges Risiko.
- Die Investoren entstammen verschiedenen Wirtschaftsgebieten.
- Die Zusammenarbeit ist längerfristig oder dauerhaft und vertraglich geregelt.
- Die individuellen Unternehmensidentitäten werden beibehalten.
- Es findet ein kontinuierlicher Ressourcentransfer statt.
- Das Projekt ist unteilbar (vgl. WALLDORF 1987, S. 51 f; MEFFERT/BOLZ 1994, S. 123).

Joint-ventures, die auch von mehr als zwei Unternehmen gebildet werden können (vgl. KOGUT 1988, S. 319), können sich auf die Bereiche Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb beziehen (vgl. WALLDORF 1987, S. 62). Die Zusammenarbeit kann in Form von Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligungen sowie durch Gleichgewichts-Joint-ventures stattfinden. Letztgenannten wohnen auf Grund der gleichen Leitungs- und Entscheidungsbefugnisse Managementkonflikte inne (vgl. GUTKOWSKI/XIAOZHONG 1998, S. 6).<sup>87</sup>

Für das Eingehen von Joint-ventures sprechen eine Reihe von Gründen: Zuerst sind gesetzliche Vorschriften zu nennen. In einigen Ländern, vor allem Staatshandels- und Entwicklungsländern, ist die Errichtung von Tochterunternehmen im Vollbesitz

---

<sup>86</sup> Dabei wird auf den Begriff *joint ownership venture* Bezug genommen, der die Errichtung eines Unternehmens durch ein ausländisches und ein gebietsansässiges Unternehmen, welches sich durch geteiltes Eigentum und geteilte Kontrolle auszeichnet, beschreibt (vgl. KOTLER 1984, S. 454). Der Begriff Joint-venture wird im anglo-amerikanischen Sprachraum auch für nicht-kapitalmäßige Bindungen wie die o.g. Formen Lizenzierung, management contracting und contract manufacturing verwendet (vgl. WALLDORF 1987, S. 51). Im folgenden wird mit der synonymen Verwendung der Termini Risikounternehmen, Partnerschaftsunternehmen, Gemeinschaftsunternehmen und Joint-venture auf die enge Definition des joint ownership ventures Bezug genommen.

<sup>87</sup> Wobei POSTH/BERGMANN (vgl. 1997, S. 546) darauf hinweisen, daß die theoretisch abgeleitete Annahme, daß eine hohe Kapitalbeteiligung den Entscheidungsrahmen beeinflusst, in der praktischen Erfahrung widerlegt werden kann.



nicht gestattet, wodurch sich Joint-ventures anbieten. Ferner können mittels Gemeinschaftsunternehmen die bei Export oder Lizenzsierung auftretenden Probleme gemindert werden. Die Einflußmöglichkeiten auf den Vertriebsweg sind bei Partnerschaftsunternehmen weitaus größer, als bei der Einschaltung Dritter. Des Weiteren lassen sich mittels Joint-ventures Importrestriktionen und Local-Content-Bestimmungen leichter umgehen, man erwirbt eine ‚Insider-Position‘ im Sinne von CICHON (vgl. 1988, S. 13). Hinzu kommt, daß durch den geringeren Kapitaleinsatz verglichen mit der Errichtung eines Tochterunternehmens in Eigenbesitz, das Kapitalverlustrisiko auf einen niedrigeren Betrag beschränkt ist. Schließlich steigt durch die Zusammenarbeit mit einem ortsansässigen Unternehmen das Markt-Know-how. Als Nachteil sind die erwähnten eingeschränkten Entscheidungsbefugnisse sowie die Probleme bei der Partnerwahl, die oftmals von staatlichen Stellen des Gastlandes eingeschränkt wird, zu nennen. Neben der oftmals problembehafteten Zielfestlegung (vgl. BIRCHIER 1990, S. 16) ist das interkulturelle Management zu beachten (vgl. POSTH/BERGMANN 1997, S. 550), da die Unterschiede der Denkweisen, Verhaltensmuster und Kommunikationsstile in hohem Maße durch die kulturelle Zugehörigkeit der Mitarbeiter der Unternehmen geprägt sind (vgl. BINDER/LUX 1997, S. 505). Auch können hohe Transaktionskosten mit der Etablierung von Joint-ventures einhergehen (vgl. KOGUT 1988, S. 320 f).

### 2.2.4.2.4.3 Markteintritt mittels Tochtergesellschaften

Wie auch bei Gemeinschaftsunternehmen ist bei der Errichtung von Tochtergesellschaften die Tätigkeit einer Direktinvestition konstitutiv. Der Markteintritt ‚im Alleingang‘ ist in verschiedenen Formen zu unterscheiden, die jeweils von der Funktion des zu gründenden Unternehmens abhängen. Bei Gründung 100%iger Tochtergesellschaften werden diesen sämtliche Unternehmensfunktionen übertragen. Diese rechtlich selbständigen Unternehmen können als „(...) ‚maßstabsgetreue Verkleinerungen‘ (Herv. im Original) der Zentrale hinsichtlich Unternehmensstruktur und Leistungsprozess“ (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 123) angesehen werden. WERNECK (1998, S. 114) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Miniatur Replik“. Die ökonomische Selbständigkeit wird durch das wirtschaftliche Abhängigkeitsverhältnis zur Muttergesellschaft geprägt (vgl. WALLDORF 1987, S. 74). Im Gegensatz zu den Tochtergesellschaften sind Zweigniederlassungen weder wirtschaftlich noch rechtlich selbständig, wodurch die Entscheidungskompetenzen von Niederlassungen im Regelfall geringer sind als bei Tochterunternehmen. Die Zweigniederlassungen können einerseits Vertriebsaufgaben übernehmen, andererseits auch Fertigungsaufgaben. Hierbei sind

Montage,<sup>88</sup> Vorproduktion, Konfektionierung oder Formulierung, Veredelung und komplette Fertigung zu unterscheiden (vgl. WALLDORF 1987, S. 75). Die nicht-kooperativen Markteintrittsformen können also ebenfalls an verschiedenen Bereichen der Wertkette ansetzen.

Dem investierenden Unternehmen bieten sich neben der bereits behandelten Joint-ventures zwei Möglichkeiten, Tochterunternehmen im Zielland zu ‚errichten‘: die Neugründung einer Auslandsgesellschaft ‚auf der grünen Wiese‘ sowie die Akquisition fremder Unternehmen durch den Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen (vgl. FIETEN 1997, S. 694 f). Für die Akquisition ausländischer Unternehmen als Eintritt in fremde Märkte spricht, daß im Vergleich zu Gemeinschaftsunternehmen das akquirierte Unternehmen besser steuer- und kontrollierbar ist. Gegenüber der Neugründung besitzt die Akquisition einen zeitlichen Vorteil, da ein laufender Geschäftsbetrieb übernommen wird. Hinzu kommt, daß Marktwissen durch die Unternehmensübernahme mit erworben wird. Als problematisch kann sich bei der Akquisition die Suche eines akquirierbaren Unternehmens gestalten sowie die dessen Bewertung (vgl. MOESER 1992, S. 556). Darüber hinaus können sich bei der Integration des ‚neuen‘ Unternehmens in den Gesamtverbund, auch auf Grund der kulturellen Hürden, Schwierigkeiten ergeben (vgl. BÄURLE/KREBS 1997, S. 28 f). Gerade unter diesem Aspekt erscheint eine Neugründung vorteilhaft, läßt sie doch dem Investor alle Entscheidungsfreiheiten der Führung und Einbeziehung des neuen Unternehmens in den Unternehmensverbund. Darüber hinaus stellt die Neugründung den sichersten Know-how-Schutz dar (vgl. FIETEN 1997, S. 696).<sup>89</sup>

Gemein ist jedoch beiden Formen, sowohl der Neugründung als auch der Akquisition, der prinzipielle Vorteil der hohen Steuer- und Kontrollmöglichkeiten sowie die hohe Ressourcenbeanspruchung. Denn durch den ‚Alleingang‘ beim Markteintritt, sind die gesamten Kosten selbst zu tragen und somit das Kapitalverlustrisiko höher (vgl. MEFFERT/BOLZ 1994, S. 124).

---

<sup>88</sup> Montage wird im allgemeinen als Fertigungsschritt verstanden, bei dem vorgefertigte Teile zu einem Produkt höherer Komplexität aggregiert werden (vgl. ausführlich v. TUCHER 1999, S. 9 f).

<sup>89</sup> Auch dürften Neugründungen im Gastland besser aufgenommen werden, da ihnen nicht der Makel des ‚Ausverkaufs‘ der heimischen Wirtschaft anlastet, und sie zusätzlich Arbeitsplätze schaffen. Doch ist gerade der Aspekt der Kapazitätsausweitung aus Wettbewerbs-sicht problematisch. Da bei einer Neugründung zusätzliche Kapazitäten geschaffen werden, sind Reaktionen der Wettbewerber, sofern die Marktform des Oligopols vorliegt, eher zu erwarten, als bei Akquisitionen, bei denen der Branchenoutput in der Regel unberührt bleibt (vgl. STEIN 1992b, S. 196).

### 2.2.4.2.4.4 Eine nicht-statische Betrachtung der Markteintrittsstrategien

Bisher wurden die einzelnen alternativen Ausgestaltungsmöglichkeiten der Markteintrittsstrategie isoliert betrachtet. Kann ein Land jedoch zeitgleich durch eine Kombination mehrerer Strategien erschlossen werden,<sup>90</sup> so gilt dies auch im Zeitablauf. Dieser Gedanke erfordert eine weitere Auslegung des Begriffs *Eintritt*. Dem gewöhnlichen Sprachgebrauch folgend ist mit Markteintritt die Aufnahme der Tätigkeit einer Unternehmung auf einem Markt, auf dem sie bisher nicht tätig war (vgl. REMMERBACH 1989, S. 173), gemeint. Der Teilbegriff *Strategie* impliziert jedoch eine längerfristige Ausrichtung (vgl. Abschnitt 2.2.2 dieser Arbeit), so daß bei einer geplanten Abfolge verschiedener institutioneller Markteintrittsformen von *einer* Markteintrittsstrategie gesprochen werden kann. HELM geht solange von *einer* Markteintrittsstrategie aus, solange „(...) die gewählte institutionelle Form in diesem Markt bestehen bleibt“ (HELM 1997, S. 22). Durch eine Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen ergibt sich eine neue Markteintrittsstrategie, obwohl kein neuer Markteintritt vorliegt (vgl. HELM 1997, S. 22). Unter Zugrundelegen dieses Verständnisses läßt sich eine Abfolge, also ein Pfad von Markteintrittsstrategien, betrachten. Der Terminus Marktbearbeitungsstrategie erscheint in diesem Zusammenhang angemessener.<sup>91</sup>

Die Entwicklung des Internationalisierungsgrades kann in verschiedene Stufen eingeteilt werden, die jedoch nicht zwingend beschritten werden müssen (vgl. Abbildung 22).

Je nach Zielsetzung und Möglichkeiten des Unternehmens kann der Markteintritt an unterschiedlichen Stufen erfolgen. Empirische Ergebnisse zur Abfolge der Markteintrittsstrategien weisen ein heterogenes Bild auf. Während NEWBOULD/BUCKLEY/THURWELL (vgl. 1978) möglichst viele inkrementelle Schritte als erfolgversprechend identifizierten, kommen MILLINGTON/BAYLISS (vgl. 1990, S. 151 ff) zu dem Schluß, daß in der Unternehmenspraxis die stufenweise Internationalisierung eher Ausnahme denn Regel ist. Dennoch läßt sich eine Begründung für diese idealtypische Darstellung der Markteintrittsstrategien anführen.

Vergegenwärtigt man sich, daß auf Grund des Mangels an Informationen der Eintritt eines Unternehmens in einen fremden Markt mit hoher Unsicherheit verbunden

---

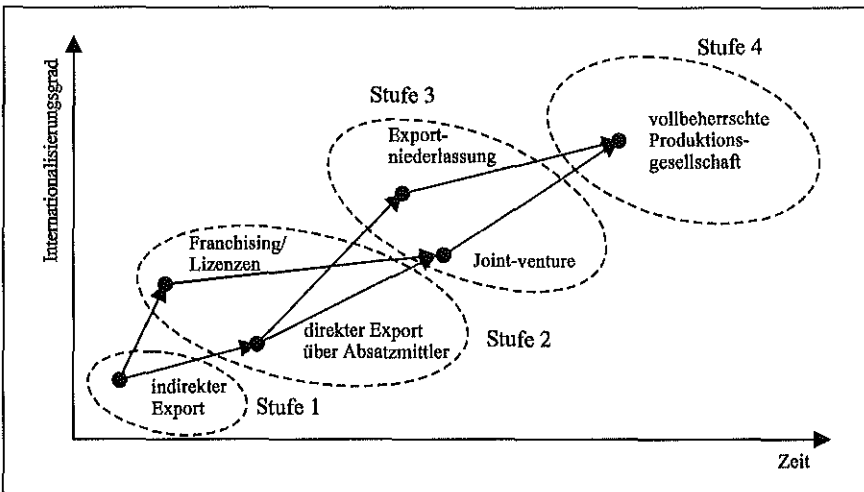
<sup>90</sup> Vgl. die Ausführungen zum Ansatz von STEHN (1992) in Kap. 2.1.1.2 der vorliegenden Arbeit.

<sup>91</sup> Im folgenden werden die Termini Marktbearbeitungsstrategie und Markteintrittsstrategie synonym verwendet.

ist, so nimmt es nicht Wunder, daß Unternehmen anfangs Markteintrittsformen wählen, die ein vergleichsweise geringes Risiko aufweisen. Mit zunehmendem Wissen, lassen sich dann auch ursprünglich als riskanter eingestufte Marktbearbeitungsformen realisieren (vgl. hierzu auch KUMAR/EPPLE 1997, S. 322 f). MÜLLER-STEWENS/LECHNER (1997, S. 248) formulieren dies, unter Bezugnahme auf JOHANSON/VAHLNE (vgl. 1990, S. 12), wie folgt:

„Dieser Wandel von Marktformen wird primär auf ein Anwachsen der unternehmerischen Wissensbasis zurückgeführt. Insbesondere "experiential knowledge" (Herv. im Original), welches nur durch selbsterworbene Erfahrung bei der Internationalisierung gewonnen werden kann, hilft die Unsicherheit des Unternehmens über ausländische Märkte zu verringern“.

**Abbildung 22: Phasenmodell internationaler Unternehmenstätigkeit**



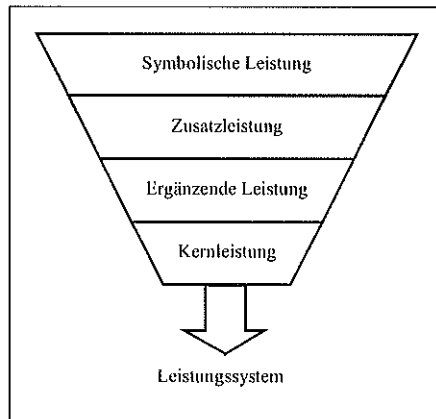
Quelle: In Anlehnung an BAMBERGER/EVERS 1997, S. 125 und ROOT 1987, S. 18.

### 2.2.4.2.5 Die internationale Instrumentalstrategie

Die internationale Instrumentalstrategie befindet sich im Kontinuum zwischen Standardisierung und Differenzierung. Dazwischen sind unterschiedliche Grade der Adaption zu finden (vgl. HERMANN/ WIMBEIER 1997, S. 279). Die Entscheidung ob Vereinheitlichung, Anpassung oder Neugestaltung stellt sich für Produkt- und Pro-

grammstrategien, Kommunikationsstrategien, Distributionsstrategien und Kontrahierungsstrategien (vgl. WISMEIER 1992, S. 143 ff).

**Abbildung 23: Aufbau von Leistungssystemen**



Quelle: MÜHLBACHER 1995, S. 142.

Dem Produkt kommt bei der Internationalisierungsentscheidung eine tragende Rolle zu, da es der Mittelpunkt unternehmerischer Tätigkeiten ist. So schreibt BEREKOVEN (1985, S. 143): „Die Güter selbst stellen bekanntlich den Kern jedes Angebotes dar“. Auch MEFFERT (1986, S. 361) stellt den grundlegenden Charakter der Produktpolitik dar: „Die Produktpolitik nimmt deshalb eine Sonderstellung unter den übrigen Marketinginstrumenten ein, weil alle übrigen Aktionsparameter grundsätzlich produkt- bzw. markenbezogen sind“. Dabei sind es jedoch nicht nur *physische* Eigenschaften, die ein Produkt ausmachen, sondern auch damit verbundene *immaterielle* Leistungen. Die unterschiedlichen Dimensionen eines Produktes tragen dazu bei, daß dieses sowohl Grundnutzenerwartungen erfüllt als auch Zusatznutzen stiftet (vgl. u.a. BEREKOVEN 1985, S. 144 ff). Bezieht man die, das Produkt umgebenden, immateriellen Leistungen mit ein, so kann von *Nutzenbündeln* gesprochen werden (vgl. MÜHLBACHER 1995, S. 140). Versucht man Sach- und Dienstleistungen, die sich primär darin unterscheiden, daß bei Sachleistungen das Ergebnis des Produktionsprozesses den Nutzen stiftet, wohingegen bei Dienstleistungen Prozeß und Ergebnis zur Nutzenstiftung beitragen (vgl. MÜHLBACHER 1995, S. 140), gemeinsam zu betrachten, bietet sich der Ausdruck *Lei-*

stung anstelle von *Produkt* an (vgl. MÜHLBACHER 1995, S. 140 f; HÜHNERBERG 1994, S. 147). Sach- und Dienstleistungen unterscheiden sich somit in der Art der überwiegenden Leistung im Leistungssystem, wie es in Abbildung 23 dargestellt ist.

Während die *ergänzende Leistung*, bspw. die Beratung, von den Kunden oftmals erwartet wird, ist die *zusätzliche Leistung* dazu geeignet, Erwartungen von potentiellen Kunden zu verändern. *Symbolische Leistungen* führen zu einem *emotionalen Nutzen* und sind meist dann von Bedeutung, wenn die übrigen Elemente des Leistungssystems in der Wahrnehmung des Kunden, dem der Konkurrenz in hohem Maße ähnlich sind (vgl. MÜHLBACHER 1995, S. 142).<sup>92</sup>

### 2.2.4.2.5.1 Globalisierungsfähigkeit eines Produktes

Die internationale Produktpolitik wird einerseits von unternehmensinternen wie -externen Determinanten bestimmt, andererseits durch das Globalisierungspotential des Produktes selbst. HARTUNG v. LIPSKI (vgl. 1993, S. 26 ff) identifiziert folgende Bestimmungsfaktoren der Produktpolitik internationaler Unternehmen, wie sie in Abbildung 24 veranschaulicht sind.<sup>93</sup>

Innerhalb dieses Determinantenraumes stellt sich für das Unternehmen die Wahl des geeigneten Produktes. Verfügt es lediglich über ein Produkt, so gilt es nur zu prüfen, ob dieses Produkt für eine internationale Vermarktung geeignet ist (vgl. ROOT 1987, S. 25). Hat ein Unternehmen jedoch mehrere Produkte im Programm, ist dasjenige auszuwählen, welches für grenzüberschreitende Aktivitäten am geeignetsten ist (vgl. ROOT 1987, S. 25), wobei folgendes Profil als ideal erachtet wird:

- ready market acceptance
- high profit potential
- availability from existing production facilities
- and suitability for marketing abroad in much the same way as at home." (ROOT 1987, S. 26)

Auch wenn dieses idealtypische Profil von nur wenigen Produkten erfüllt wird, so sollte es doch über spezifische Vorteile verfügen, die es erlauben, sich von Konkurrenzprodukten abzusetzen (vgl. ROOT 1987, S. 25).

---

<sup>92</sup> Bei anderen Autoren findet sich eine ähnliche Systematik unter dem Terminus *Produkt*. So wird bei MEFFERT/BOLZ (vgl. 1994, S. 152 f) von ‚symbolischen Produkteigenschaften‘ gesprochen, worunter vergleichbare Inhalte subsumiert werden, wie bei MÜHLBACHER (vgl. 1995, S. 142)

<sup>93</sup> Die Zusammenstellung beruht auf einer empirischen Erhebung in der Pkw-Industrie.

**Abbildung 24: Determinanten der Produktpolitik im internationalen Unternehmen**

- Unternehmensinterne Bestimmungsfaktoren
  - Produktionsbezogene Faktoren
    - Internationalisierungsgrad der Produktion
    - Kosten der Produktion
  - Unternehmensphilosophie
  - Wachstumsstrategie
  - Verwendungsart der Produkte
- Unternehmensexterne Bestimmungsfaktoren
  - Ökonomische Faktoren
    - Verfügbares Einkommen der Konsumenten
    - Sättigungsgrad der Automobilmärkte
    - Wettbewerbspolitische Rahmenbedingungen
    - Technologischer Standard
  - Sozio-kulturelle Umweltbedingungen
    - Demographische Kriterien
    - Psychographische Kriterien
  - Politisch-rechtliche Umweltbedingungen
    - Local-Content-Bestimmungen der Gastländer
    - Kraftfahrzeugtechnische Zulassungsbestimmungen
  - Topographisch-klimatische Umweltbedingungen

Quelle: HARTUNG V. LIPSKI 1993, S. 26 ff, eigene Darstellung.

Als weitere Möglichkeit zur Bestimmung des bestgeeigneten Produktes kann das Konzept des globalen Lebenszyklus (global Life Cycle) betrachtet werden. Mittels des globalen Lebenszyklus kann die relative Position eines Produktes auf verschiedenen Landesmärkten verglichen werden (vgl. BEUTTEL 1981, S. 41 f). Dadurch läßt sich das Produkt identifizieren, welches auf dem Zielmarkt in eine frühe Phase des Lebenszyklus eintritt (vgl. ROOT 1987, S. 29), wobei zu beachten ist, daß durch verbesserte Kommunikation zwischen den Ländern Innovationen schneller imitiert werden können, wodurch der Lebenszyklus schneller abläuft und somit die Gefahr besteht, daß die vormals identifizierte Phase des Lebenszyklus bereits Vergangenheit ist (vgl. ROOT 1987, S. 28).

Eng mit dem Thema der Globalisierungsfähigkeit des Produktes verbunden ist die Frage, inwieweit Standardisierungen angewendet werden können.

### 2.2.4.2.5.2 Standardisierung versus Differenzierung

Produktstandardisierung verfolgt den Zweck identische Produkte in mehreren Ländern anzubieten (vgl. MÜLLER/KORNMEIER 1995, S. 341), wodurch Möglichkeiten einer globalen Rationalisierung und somit Kostensenkungspotentiale genutzt werden können. Diesen produktionsbezogenen Kostensenkungspotentialen stehen jedoch unter Umständen höhere Aufwendungen für die Kommunikation entgegen, da mit der Standardisierung ein Verlust an Abnehmerorientierung einher gehen kann (vgl. KREUTZER 1989a, S. 274). Die Auswirkungen einer unzureichenden Anpassung werden folgendermaßen geschildert: „Failure to modify products to market conditions can, in some cases, result in market disasters“ (DOUGLAS/CRAIG 1995, S. 216).

Es stellt sich das Entscheidungsproblem einerseits hinsichtlich der räumlichen Ausdehnung der standardisierten Vorgehensweise und andererseits hinsichtlich des Grades der Standardisierung (vgl. CHANNON/JALLAND 1979, S. 269; HÜHNERBERG 1994, S. 150),<sup>94</sup> da eine vollständige Standardisierung realiter kaum durchführbar sein dürfte (vgl. HARTUNG v. LIPSKI 1993, S. 59 f), besonders wenn das gesamte Leistungsbündel betrachtet wird.<sup>95</sup>

Das Standardisierungspotential eines Produktes verhält sich indirekt proportional zur Verfügbarkeit von Substituten (vgl. KREUTZER 1989a, S. 275). Je höher der Grad der Neuartigkeit des Produktes ist, desto größer ist die Möglichkeit das Produkt zu standardisieren (vgl. KREUTZER 1989a, S. 275). Neben politisch-rechtlichen und technologischen Anforderungen (vgl. MEFFERT/BOLZ 1994, S. 149; DOUGLAS/CRAIG 1995, S. 217) wirkt sich auch das zunehmend homogener werdende Nachfrageverhalten in den Triademärkten (vgl. OIIMAE 1985 S. 147; LEVITT 1983, S. 92 ff) auf die Möglichkeiten der Standardisierung aus, welches sich in *Konsumtions-* und *Verwen-*

---

<sup>94</sup> Wie in Kapitel 2.2.4.1 bereits beschrieben, stellt sich die Entscheidung ob Vereinheitlichung, Anpassung oder Neugestaltung durchgeführt werden soll, für Produkt- und Programmstrategien, Kommunikationsstrategien, Distributionsstrategien und Kontrahierungsstrategien (vgl. WIBMEIER 1992, S. 143 ff).

<sup>95</sup> In diesem Zusammenhang ist BUZZEL (1968, S. 103) zu zitieren: "In a literal sense, multinational standardization would mean the offering of identical product lines at identical prices through identical distribution systems, supported by identical promotional programs, in several countries. At the other extreme, completely localized' (Herv. im Original) marketing strategies would contain no common elements whatsoever."



*denkungsgewohnheiten, Geschmacks- und Geruchsempfinden, physiologischen Gegebenheiten* oder *Einstellungen zu Produkten* konkretisiert (vgl. KREUTZER 1989a, S. 277 ff). Die aufgezeigte Komplexität der Entscheidungssituation tritt jedoch nicht immer auf, da rechtliche, technische oder klimatische Verhältnisse die Entscheidung auf eine ‚entweder-oder‘-Entscheidung reduzieren (vgl. ROOT 1987, S. 30).

Die weitestgehende Form ist die globale Standardisierung, bei der mangels fakultativer und obligatorischer Anpassungszwänge ein standardisiertes Produkt weltweit vermarktet wird. Weniger weitreichend ist die regionale Standardisierung; hier bleibt der standardisierte Einsatz eines Produktes auf eine Region beschränkt (vgl. KREUTZER 1989a, S. 280). Häufig wird hierzu das *Modular-Design*, auch Baukastensystem genannt (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 163), verwendet, welches „(...) eine länderspezifische Produktgestaltung zu wettbewerbsfähigen Kosten (...)“ (PERLITZ 1995, S. 328) ermöglicht. Dies wird durch den Einsatz von globalen oder regionalen Kernprodukten und austauschbarer, länderspezifischer Module erreicht. In eine ähnliche Richtung geht das Konzept der *Built-in-Flexibility*, wobei das Produkt von Anfang an auf verschiedene Einsatzbedingungen (z.B. Stromspannungen) ausgelegt wird (vgl. KREUTZER 1989a, S. 281). Die davon nicht betroffenen Bauteile können standardisiert werden. Bei der Standardisierung des Produktkonzeptes wird das Produkt selbst länderspezifisch differenziert, die das Produkt umgebenden Bestandteile wie Verpackung oder Kommunikation werden hingegen standardisiert (vgl. KREUTZER 1989a, S. 282). Schließlich ergibt sich die Möglichkeit, das gesamte Produkt zu standardisieren und lediglich durch Werbung auf unterschiedliche, länderspezifische Präferenzen einzugehen (vgl. KREUTZER 1989a, S. 282 f), wobei umstritten ist, ob dieses Vorgehen unter Standardisierung subsumiert werden kann (vgl. MEFFERT/BOLZ 1994, S. 161).<sup>96</sup> Es besteht also eine Reihe von miteinander kombinierbaren (vgl. KREUTZER 1989a, S. 283) Möglichkeiten, Standardisierungsvorteile zu nutzen und dennoch Differenzierungserfordernissen, ob fakultativ oder obligatorisch, zu entsprechen.

Die Möglichkeiten der Standardisierung werden auch stark von dem Gütertypus<sup>97</sup> geprägt. Investitionsgütern,<sup>98</sup> also Leistungen, die von Organisationen zur Erstellung

---

<sup>96</sup> „Die Produktdifferenzierung durch Werbung ist demgegenüber nicht zu den Entscheidungstatbeständen der Produktvariation zu zählen, weil hier gleiche Produkte durch den differenzierten Einsatz von kommunikationspolitischen Instrumenten vom Konsumenten unterschiedlich wahrgenommen werden sollen“ (MEFFERT/BOLZ 1994, S. 161).

<sup>97</sup> Weitere Typologisierungen der verschiedenen Produkttypen finden sich u.a. bei KOTLER/BLIEMEL (vgl. 1992, S. 625).

weiterer Leistungen beschafft, jedoch nicht an Endkunden distribuiert werden (vgl. (vgl. BACKHAUS/VOETH 1995, S. 387; BACKHAUS 1995, S. 7; ENGELHARDT/GÜNTHER 1981 S. 24; ähnlich: RUPP 1988, S. 5),<sup>99</sup> ist im Vergleich zu Konsumgütern ein höheres Standardisierungspotential zu bescheinigen, da der Kundenkreis meist transparenter ist und sich eher durch ein rationales Kaufverhalten auszeichnet (vgl. KREUTZER 1989a, S. 192).<sup>100</sup> Auch ist gerade bei der Produktpolitik Standardisierungspotential gegeben, da technische Faktoren dominieren, und zum Teil bereits standardisiert sind (vgl. KREUTZER 1989a, S. 192).<sup>101</sup> Hinzu kommt, daß Investitionsgüter in einem geringerem Maß kulturgebunden sind als Konsumgüter (vgl. HARTUNG V. LIPSKI 1993, S. 35; MEFFERT/BOLZ 1994, S. 111), wodurch ebenfalls Standardisierungen erleichtert werden (vgl. KREUTZER 1989a, S. 189 und die dort angegebene Literatur).

Daß die meisten Produkte der Investitionsgüterindustrien *globalisierungsfähig* sind, läßt sich durch einen Blick auf statistisches Datenmaterial belegen. „Im Durchschnitt werden 42% der Umsätze in den für die Investitionsgüterindustrie als repräsentativ anzusehenden Branchen im Ausland abgewickelt (...)“ (BACKHAUS/VOETH 1995, S. 390), so daß sich für die Internationalität der Investitionsgüterindustrien folgendes feststellen läßt:

---

<sup>98</sup> BACKHAUS (vgl. 1997, S. 295 ff) unterscheidet Investitionsgüter in *Produkt- Anlagen-, System- und Zuliefergeschäft*. Es lassen sich naturgemäß auch andere Investitionsgütertypologien finden. Z. B. bei KOTLER/BLIEMEL, die in *Eingangsgüter, Anlagegüter, Hilfgüter* und *investive Dienstleistungen* unterscheiden (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1992, S. 627 ff). Diese Unterscheidung folgt somit dem Produktionsprozeß und der Kostenrechnung (vgl. KOTLER/BLIEMEL 1992, S. 62 7 ff). Eine abweichende Klassifikation findet sich auch bei BRADLEY (vgl. 1995, S. 484), der *industrial product* in *capital product, operations product, und output product* unterscheidet.

<sup>99</sup> Problematisch wird diese Definition, wenn für *Organisation* eine Mehrzahl von Personen als konstitutiv (vgl. LAUX/LIERMANN 1990, S. 3) erachtet wird. So wird die Beschaffung von *Investitionsgütern* durch einen 'Ein-Mann-Betrieb' auf Grund seiner Personensingularität nicht mit einbezogen. Daher schlagen ENGELHARDT/GÜNTHER (vgl. 1981, S. 23) vor, *Organisation* in diesem Kontext als 'Nicht-Konsument' aufzufassen.

<sup>100</sup> Das rationalere Kaufverhalten ist unter anderem ein Ergebnis des *buying centers* in dem mehrere Personen an der Entscheidungsfindung mitwirken (vgl. ausführlich BACKHAUS 1995, S. 60 ff).

<sup>101</sup> Eine Verallgemeinerung der Aussagen auf alle Investitionsgüter ist jedoch nicht zulässig (vgl. KREUTZER 1989a, S. 192).

„So läßt sich beispielsweise nur für sehr wenige Branchen der Investitionsgüterindustrie eine Beschränkung der Geschäftsaktivitäten auf den jeweiligen Heimatmarkt beobachten. Für die überwiegende Mehrzahl der Branchen hingegen stellt ein Engagement auf ausländischen Märkten keine strategische Alternative, sondern vielmehr eine strategische Notwendigkeit dar“ (BACKHAUS/VOETH 1995, S. 390).

Standardisierung und Differenzierung der Produktpolitik sind natürlich nicht ohne Rückwirkungen auf weitere unternehmensinterne Parameter, wie anhand Tabelle 3 abschließend dargestellt ist.<sup>102</sup>

**Tabelle 3: Wirkungen standardisierter und differenzierter Produktpolitik**

Wirkungen einer standardisierten Produktpolitik	Wirkungen einer differenzierten Produktpolitik
- Kostenreduzierung im Bereich F&E	- Umsatzerhöhung
- Economies of scale in Produktion <sup>1</sup>	- Rückwirkungen auf das Produktprogramm der Muttergesellschaft
- Erleichterte Planung, Koordination und Kontrolle der Produktpolitik	- Notwendigkeit von Anpassungsmaßnahmen im Produktionsprozeß
- Minimierung der Lagerhaltungskapazitäten	- Auswirkungen von Verfahrensanpassungen <sup>2</sup>
- Weltweit einheitliches Produktimage	
<sup>1</sup> abhängig vom geographischen Zentralisierungsgrad der Leistungserstellung.	
<sup>2</sup> hierzu zählen die Entstehung von Anpassungskosten und die Beeinträchtigung der Produktqualität.	

Quelle: HARTUNG V. LIPSKI 1993, S. 116 ff, eigene Darstellung.

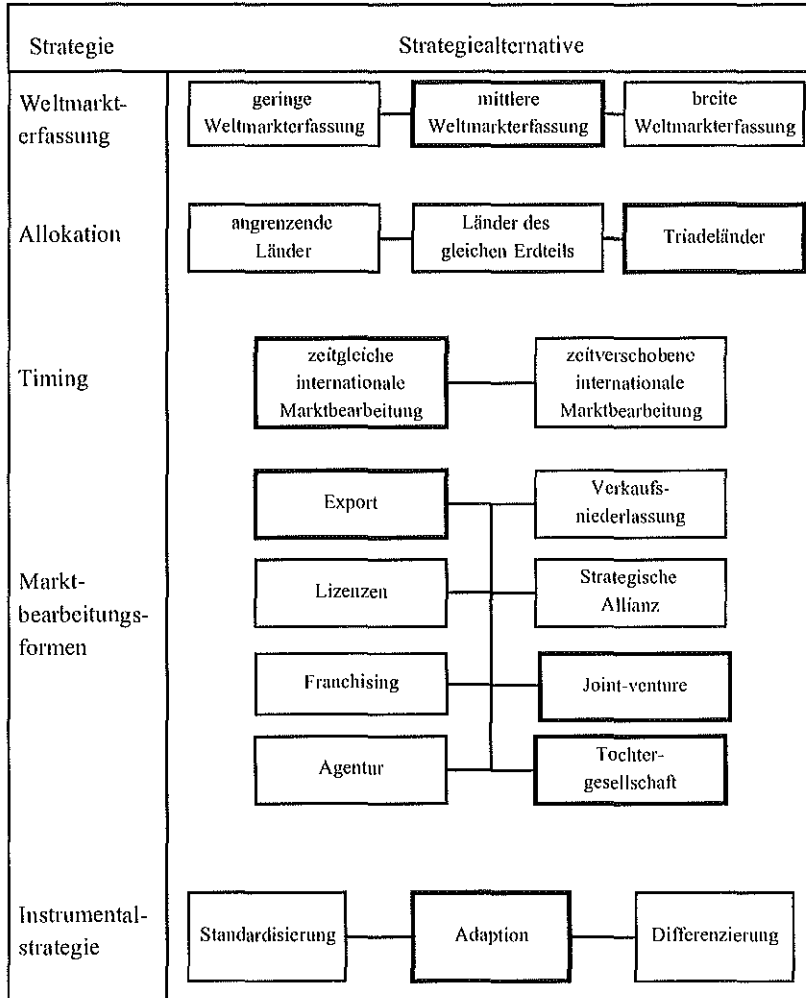
### 2.2.4.2.6 Das Strategienprofil

In den vorangegangenen Kapiteln stand die Darstellung weiterführender Aspekte zu den von WIBMEIER (vgl. 1992) und HERMANN/WIBMEIER (vgl. 1997) identifizierten globalisierungsspezifischen Entscheidungsfeldern im Mittelpunkt. Dabei wurden die jeweiligen Strategiealternativen vorgestellt, sowie Vorteilhaftigkeit und Einschränkungen diskutiert. Die verschiedenen Kombinationen der Strategiealternativen führen zu einem *internationalen Strategienprofil* (vgl. HERMANN/WIBMEIER 1997, S. 281 f), wie in Abbildung 25 exemplarisch dargestellt.

---

<sup>102</sup> Zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen auch DOUGLAS/CRAIG (vgl. 1995, S. 214).

Abbildung 25: Beispiel eines Strategienprofils



Quelle: HERMANN/WIBMEIER 1997, S. 282.

Das beispielhaft visualisierte Strategienprofil zeigt die Mehrdimensionalität des zugrundeliegenden Strategiekonzeptes ebenso auf, wie den multifokalen Entscheidungsbedarf der mit *going international* verbunden ist.

### 2.2.4.3 Kritische Würdigung des Ansatzes von Wismeier

In den vorangegangenen Kapiteln wurde zunächst das Konzept der *strategischen Entscheidungsfelder im internationalen Marketing* (vgl. WISMEIER 1992, S. 98 ff) vorgestellt und in einem zweiten Schritt die möglichen Alternativen und Besonderheiten der strategischen Entscheidungsfelder diskutiert.

Das Konzept weist einen, im Vergleich zu den zuvor dargestellten Ansätzen, hohen Konkretisierungsgrad auf. Durch das zugrunde gelegte Strategieverständnis, das sich durch Mehrdimensionalität auszeichnet, wird herausgestellt, daß der Prozeß der Internationalisierung der Unternehmung von einer Vielzahl von Entscheidungsfeldern geprägt ist. In jedem dieser Felder ergeben sich mehrere Strategiealternativen. Die zu wählende Vorgehensweise ist somit eine Kombination verschiedener (Teil-) Strategien.

Der Ansatz enthält jedoch auch einige Problemfelder. Zwar sprechen HERMANN/S/WISMEIER (vgl. 1997, S. 280) mögliche Interdependenzbeziehungen an, wie sie z.B. zwischen internationalem Timing und Markteintrittsstrategie auftreten können, doch dies sehr knapp und ohne fundierte Analyse, so daß sich keine Anhaltspunkte dafür finden lassen, wie die daraus resultierende Komplexität der Entscheidung zu bewältigen ist. Kriterien zur Wahl der richtigen Strategiealternative werden lediglich in knapper Form genannt (vgl. HERMANN/S/WISMEIER 1997, S. 281). Des weiteren fehlt dem Ansatz jeglicher Zielbezug. Die Autoren stellen zwar die unterschiedlichen Strategiealternativen dar, gehen jedoch nicht auf mögliche Zielerreichungsgrade ein.<sup>103</sup> Auch sind die von WISMEIER vorgeschlagenen Einteilungen der Handlungsfelder wie Weltmarkterfassung und internationale Allokation theoretisch nicht fundiert, sondern lediglich pragmatischen Ursprungs.<sup>104</sup> Schließlich erscheint das Handlungsfeld *internationales Timing* mißverständlich interpretiert. Die Entscheidung ob Landesmärkte zeitgleich oder zeitversetzt zu bearbeiten sind, ist den übrigen Entscheidungsfeldern

---

<sup>103</sup> Zur Bedeutung der Ziele für einzelne Entscheidungsfelder vgl. MÜLLER/KORNMEIER (1997, S. 86 ff) sowie Abschnitt 2.2.1 dieser Arbeit.

<sup>104</sup> Die in vorliegender Arbeit vorgestellten Aspekte zu den einzelnen strategischen Alternativen entstammen teilweise anderen Quellen.

nachgelagert, da zunächst über Anzahl, Ort, und Art der Marktbearbeitung zu entscheiden ist. Auf dieser Stufe steht aber die Entscheidung, ob die ausgewählten Länder zeitgleich oder zeitversetzt zu erschließen sind. Dies wird im allgemeinen als *internationales Timing* verstanden. WISMEIER (vgl. 1992, S. 143) wählt hierfür wenig glücklich den Ausdruck *Internationalisierungsstrategie*.

Eingedenk der aufgezeigten Unzulänglichkeiten ist der Ansatz der strategischen Entscheidungsfelder nützlich, um bei der Analyse alle Entscheidungstatbestände zu berücksichtigen und wird daher für den weiteren Gang der Untersuchung insofern von Bedeutung sein.

---

## **3 ABLEITUNG EINES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS UND METHODISCHES VORGEHEN**

---

---

### **3.1 Implikationen der theoretischen Zugänge**

---

In den vorangegangenen Kapiteln wurde die einzelwirtschaftliche Globalisierung aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet. Während die diversen Ansätze der Theorie der MNU Beiträge zur Erklärung der Entstehung multinationaler Unternehmen liefern und dabei, ihrer zumeist partialanalytischen Natur zufolge, einzelne Teilbereiche der Umwelt der Betriebswirtschaften analysieren, bieten die Strategiekonzepte von PERLMUTTER und PORTER zumindest eingeschränkt Handlungsempfehlungen. Jedoch fehlt auch diesen Ansätzen ein adäquates Maß an Konkretisierung, um die diversen Entscheidungstatbestände der Internationalisierung abzubilden. Dies leistet zwar, mit Einschränkungen, der Ansatz der strategischen Entscheidungsfelder, doch werden einerseits durch die unverbundene Betrachtung der einzelnen Entscheidungsfelder Handlungsspielräume suggeriert, die in diesem Ausmaß nicht existieren, und andererseits limitierende unternehmensinterne und -externe Faktoren nicht adäquat einbezogen.

Um jedoch die strategischen Alternativen zu identifizieren, die sich einem Branchenunternehmen realiter bieten, sind weitere Faktoren in die Betrachtung mit einzu beziehen: Einerseits die Wettbewerbsstruktur der Branche (vgl. auch HEB 1998, S. 90), in der sich die Unternehmen befinden, da diese Triebfeder und Bedingungsrahmen der Globalisierung zugleich ist. Ebenso ist, gemäß PORTER, die Einbindung der Heimatbranche in den weltweiten Wirtschaftszweig von Bedeutung, da dadurch einige strategische Entscheidungen determiniert werden. Des weiteren gilt es, die Globalisierungsziele zu erfassen, da sich diese branchenspezifisch unterscheiden und entscheidenden Einfluß auf die Wahl der Strategiealternativen haben (vgl. auch Kapitel 2.2.1 dieser

Arbeit).<sup>105</sup> Zum Verständnis der einzelnen möglichen Ausprägungen der strategischen Handlungsfelder tragen sowohl die theoretischen Ansätze zur MNU, als auch die dargestellten Strategiekonzepte bei.

Auf der empirisch zu gewinnenden Datenlage aufbauend, können in einem weiteren Schritt die Interdependenzbeziehungen zwischen den möglichen Ausprägungen der strategischen Handlungsfelder analysiert und die Strategiekombinationen abgeleitet werden, welche die jeweiligen Ziele bzw. Zielbündel erreichen (vgl. Abbildung 26).

Die Betrachtung der Abbildung 26 zeigt auf, daß die Theorie der MNU in zweifacher Weise zum Verständnis beiträgt. Wie bereits geschildert, dient sie zur Erklärung der Wahl der geeigneten Marktbearbeitungsstrategie. Darüber hinaus ist die Theorie auch geeignet, die Ziele der Internationalisierung angemessen zu erfassen, wie sie sich beispielsweise aus der Produktlebenszyklus-Theorie oder dem Netzwerkansatz ableiten lassen. Das Globalisierungsmodell von PORTER lenkt den Blick auf die Notwendigkeit eines expliziten Branchenbezuges. Ferner lassen sich anhand dieses Modells die Ausprägungen der Entscheidungsfelder Weltmarkterfassung, Instrumentalstrategie und internationales Timing nachvollziehen.

Durch die empirische Erfassung sowohl der Branchenstruktur, als auch der Globalisierungsziele steigt das Verständnis der ebenfalls zu erhebenden möglichen Ausprägungen der strategischen Entscheidungsfelder, wodurch die Analyse der Interdependenzbeziehungen und des Zielerreichungsgrades ermöglicht wird.

Die empirisch zu erhebenden Sachverhalte stehen in folgender Beziehung zu einander (vgl. Abbildung 27): Die Festlegung der Globalisierungsziele wird wesentlich durch die Situation der Branche, in der die Unternehmung zur Zeit hauptsächlich tätig ist, beeinflusst.<sup>106</sup> Diese Ziele wirken sich auf alle strategischen Entscheidungsfelder aus. Die Umsetzung der Ziele wird jedoch durch interne wie externe Begrenzungsfaktoren beeinträchtigt. Während die internen Begrenzer, z.B finanzielle und personelle Ressourcen bzw. Potentiale, auf alle Entscheidungsfelder einwirken, beeinflussen die externen Begrenzungsfaktoren die Entscheidungsfelder in unterschiedlichem Maße.

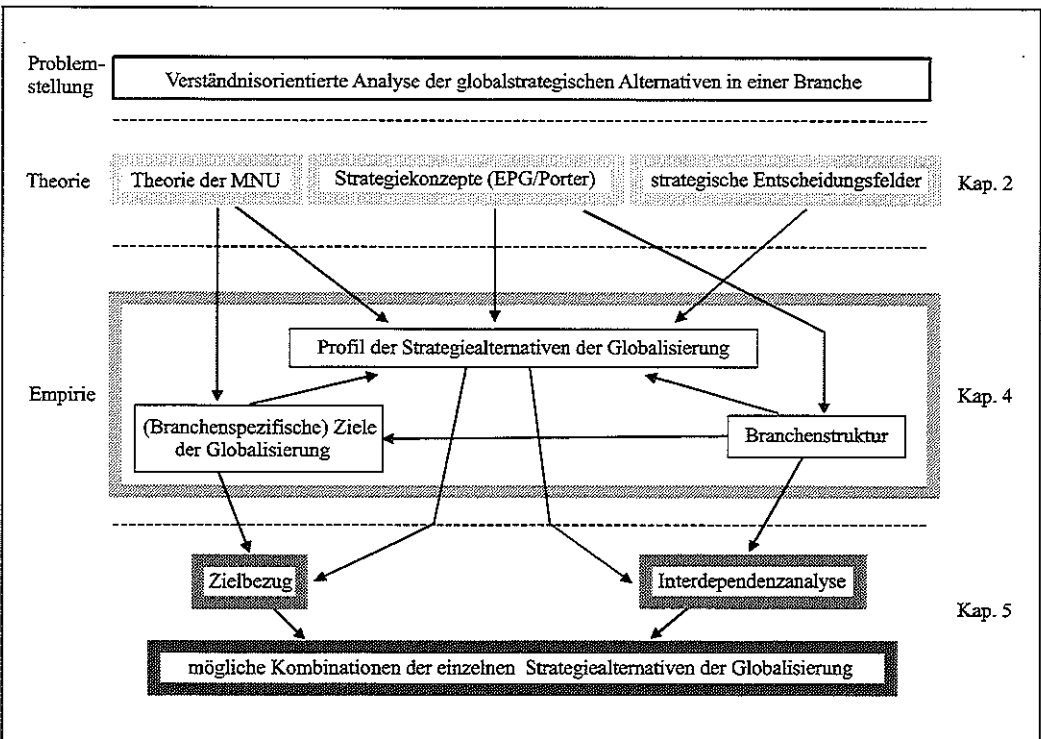
---

<sup>105</sup> Auch die Bestimmung der geeigneten Segmentierungskriterien im Bereich der internationalen Allokation ist von den Zielsetzungen abhängig (vgl. Kap. 2.2.4.2.2 der vorliegenden Arbeit).

<sup>106</sup> Dabei ist bei Unternehmungen, die in mehreren Branchen tätig sind, die Geschäftseinheit die adäquate Bezugseinheit.



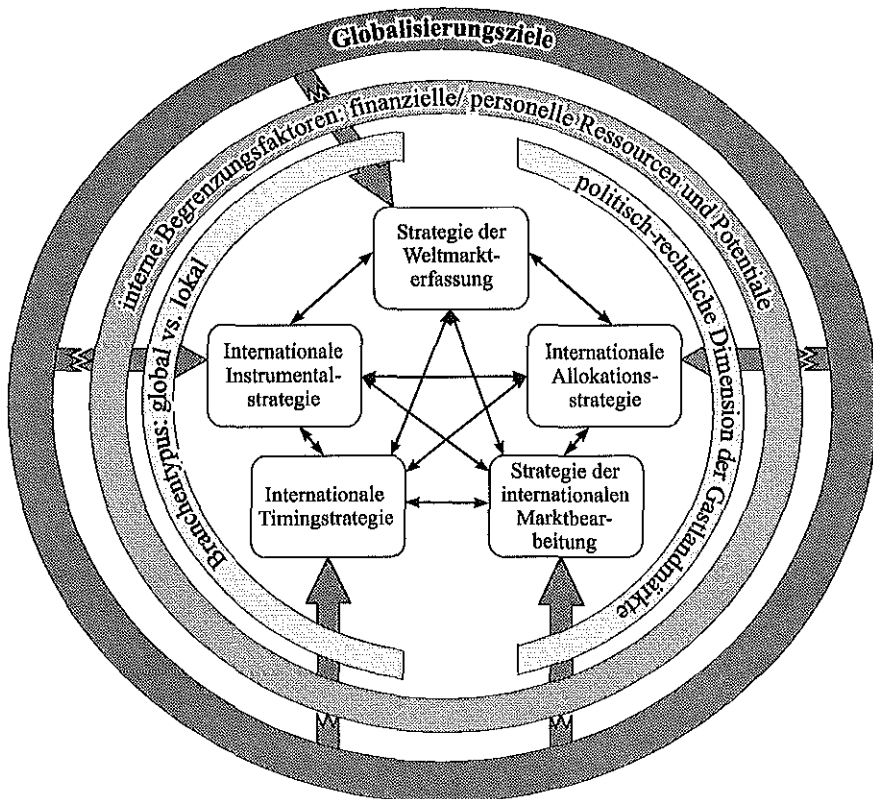
Abbildung 26: Analytischer Bezugsrahmen der Untersuchung



Entwurf und Bearbeitung: R. Kelch

Die Felder Weltmarkterfassung, Instrumentalstrategie und internationales Timing werden vor allem durch die Situation der Weltbranche (global vs. länderspezifisch) bestimmt, während Allokation und Markteintrittsstrategie hauptsächlich von den politisch-rechtlichen Faktoren der Gastländer bedingt werden.

Abbildung 27: Entscheidungsfelder und bedingende Faktoren



Entwurf und Bearbeitung: R. Kelp.

Da nicht ausgeschlossen werden kann, daß neben den genannten, weitere Einflußfaktoren auf die Strategiewahl einwirken, sollte das Forschungsdesign, welches im Folgenden dargestellt wird, offen für neue Inhalte sein.

---

## 3.2 Forschungsdesign

---

Um den oben identifizierten Informationsbedarf zu decken und die Grundlage für die weiterführenden Schritte zu legen, ist eine Vorgehensweise zu wählen, die der Breite des Forschungsgegenstandes gerecht wird. Der verständnisorientierten Grundhaltung der vorliegenden Arbeit nach bietet sich ein qualitatives Vorgehen zur Erhebung der Daten an. Nun folgend soll kurz auf die Grundzüge der qualitativen Forschung eingegangen, und darauf folgend das gewählte Vorgehen dargestellt und begründet werden.

Die Ursprünge *qualitativen Denkens*<sup>107</sup> werden Aristoteles (384-322 v.Chr.) zugeschrieben. Im Gegensatz zur galileischen Denktradition (Galileo Galilei 1564-1642), versteht sich die aristotelische als eine Vorgehensweise, welche die Geschichte würdigt, Ziele und Intentionen beachtet und induktive Schlüsse zuläßt (vgl. MAYRING 1996, S. 3 f).<sup>108</sup>

Qualitative Sozialforschung<sup>109</sup> zeichnet sich durch Offenheit des Forschers gegenüber Untersuchungsgegenstand und -methoden aus (vgl. MAYRING 1996, S. 16), wobei jedoch eine genaue Methodenkontrolle (vgl. MAYRING 1996, S. 17) die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der einzelnen Untersuchungsschritte ermöglichen soll (vgl. LAMNEK 1995, S. 21 ff). Sie ist prozeßhaft und reflexiv gegenüber dem Gegenstand der Analyse und dem Analyseprozeß (vgl. LAMNEK 1995, S. 21 ff), wodurch das Vorverständnis, welches zu Beginn darzulegen ist, von Veränderungen betroffen sein kann (vgl. MAYRING 1996, S. 18). Qualitative Forschung ermöglicht *sinnvolle* Quantifizierungen (vgl. MAYRING 1996, S. 24 f). Die so gewonnenen Daten erreichen zwar nicht die

---

<sup>107</sup> Eine, den Rahmen des vorliegenden Kapitel sprengende Darstellung, findet sich bei LAMNEK (vgl. 1995) oder knapper bei BORTZ/DÖRING (vgl. 1995, S. 278 ff).

<sup>108</sup> Zur Unterteilung in aristotelisches und galileisches Denken vgl. u.a. WRIGHT (1974).

<sup>109</sup> Getragen von der Kritik an der quantitativen Sozialforschung, der u.a. das *Primat der Methode*, ein *Meßfetischismus*, und der *Scheinobjektivität der Standardisierung* vorgeworfen wird (vgl. LAMNEK 1995, S. 12 ff), erlebte die qualitative Forschung in den 70er und 80er Jahren unseres Jahrhunderts eine Renaissance (vgl. LAMNEK 1995, S. 7 ff).

Güte quantitativer (oftmals metrischer) Daten, doch können sie mittels entsprechender Kategorienbildung in Nominaldaten transformiert und somit der mathematisch-statistischen Weiterverarbeitung zugeführt werden (vgl. BORTZ/DÖRING 1995, S. 273). Auch lassen sich diese Daten durch externe Beurteilung auf höhere Skalenniveaus (Ordinal- und Kardinalskala) übertragen (vgl. BORTZ/DÖRING 1995, S. 273).<sup>110</sup>

In der qualitativen Forschung wird in unterschiedliche Untersuchungspläne, wie der Einzelfallanalyse, der Dokumentenanalyse oder der deskriptiven Feldforschung unterschieden (vgl. MAYRING 1996, S. 26 ff). Dabei können auch mehrere Designs kombiniert werden, um dem Postulat der Triangulation zu entsprechen und durch die Kombination verschiedener Datenquellen, Theorieansätzen oder Methoden (vgl. DENZIN 1978) die Aussagekraft zu erhöhen (vgl. MAYRING 1996, S. 121).

In der vorliegenden Arbeit wurde zunächst eine Sekundäranalyse und anschließend eine Primärerhebung durchgeführt<sup>111</sup> und die Ergebnisse zur Synthese gebracht. Die *Sekundäranalyse* diente dem Zweck, erste Informationen über die Untersuchungsbranche zu erhalten. Dabei waren Aspekte des Branchenwettbewerbes ebenso Ziel, wie Einblick in den Stand der Globalisierungsaktivitäten der Unternehmen zu gewinnen. Auch sollten, der Historizität Genüge leistend, die Entwicklungslinien der Branche offengelegt werden. Als Basis dienten einschlägige Veröffentlichungen von Verbänden, statistischen Ämtern, Fachzeitschriften und Publikationen von Unternehmungen. Auf Grundlage der ersten Ergebnisse konnte auch der primäranalytisch zu erhebende Informationsbedarf bestimmt werden (vgl. Abbildung 28).<sup>112</sup>

Aus den oben genannten Gründen wurde für die *Primärerhebung* das für explorativen Untersuchungen charakteristische (vgl. BORTZ/DÖRING 1995, S. 49 f) (Experten-) Interview als Erhebungsverfahren gewählt, da nur diese Methode der geforderten Offenheit genügt. Die Befragung von Experten bietet sich aus folgenden Gründen an:

„Die Experten können einem in dreierlei Hinsicht helfen:

Sie können oftmals Datenmaterial und Datenquellen nennen, auf die man zurückgreifen sollte; sie können die Verlässlichkeit der Datenquellen oftmals besser beurteilen als der Forscher.

---

<sup>110</sup> Ein schematischer Vergleich quantitativer und qualitativer Sozialforschung findet sich bei LAMNEK (vgl. 1995, S. 244).

<sup>111</sup> Hinzu kommt, der Triangulation folgend, der Besuch von Messen und Teilnahme an Workshops.

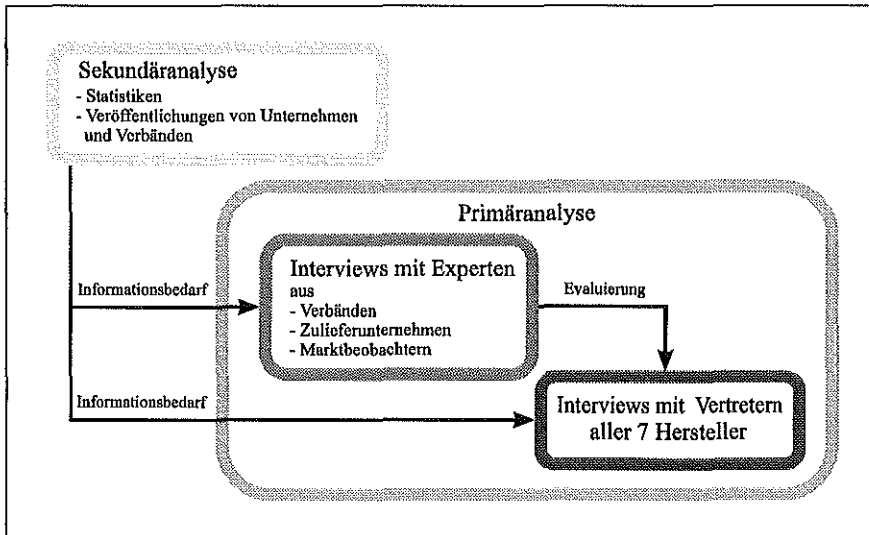
<sup>112</sup> Dies soll jedoch nicht implizieren, daß die beiden Phasen streng voneinander getrennt waren. Auch während der Primärerhebung wurde weiterhin aktuelles Material gesichtet. Teilweise wurden Quellen erst von den Gesprächspartnern benannt.

### 3 Ableitung eines theoretischen Bezugsrahmens und methodisches Vorgehen

Sie können bisherige Forschungsergebnisse bewerten, kommentieren, interpretieren, bestätigen oder neue Denkanstöße liefern, neue Aspekte aufzeigen, die noch nicht bedacht wurden.

Sie können oftmals prognostische Ansichten mit relativ guter Genauigkeit äußern, weil sie ihren Markt besonders gut kennen“ (BEUTELMEYER/KAPLITZA 1987, S. 318).

**Abbildung 28: Aufbau der empirischen Erhebung**



Entwurf und Bearbeitung: R. Kelp.

Aus der Vielzahl der möglichen mündlichen Befragungsformen<sup>113</sup> (vgl. hierzu u.a. FRIEDRICHS 1990, S. 234; SCHNELL 1995, S. 352) wurde das problemzentrierte Interview gewählt, da es bei einer stärker theoriegeleiteten Forschung, die spezifische Fragestellungen beinhaltet, Vorteile aufweist (vgl. MAYRING 1996, S. 53) und durch den

<sup>113</sup> So werden Termini wie *offene Befragung*, *Gespräch*, *zentriertes Interview*, *qualitatives Interview* oder *Tiefeninterview* verwendet (vgl. FRIEDRICHS 1990, S. 234). Auch sind die Bezeichnungen *offenes Interview*, *narratives Interview*, *qualitatives Interview*, *fokussiertes Interview*, *Intensivinterview* oder *Leitfadengespräch* in der Literatur vorzufinden (vgl. SCHNELL 1995, S. 352).

zugrunde gelegten Leitfaden<sup>114</sup> zumindest ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit (vgl. SCHNELL 1995, S. 353) der Untersuchungsergebnisse erreicht werden kann.<sup>115</sup> Mittels der mit offenen Fragen verbundenen Freiheit des Interviewers, auf die im Gespräch anfallenden Sachverhalte einzugehen, wird die Möglichkeit eröffnet, interessante Aspekte vertieft zu untersuchen. Dieses offene Konzept ist somit zur Klärung von Zusammenhängen geeignet (vgl. ATTESLANDER 1991, S. 170).

Da Vollerhebung und Zufallsstichprobe als Auswahlmethode bei Experteninterviews, auf Grund nicht ermittelbarer Grundgesamtheit außer Betracht kommen, verbleibt die bewußte Auswahl (*theoretical sampling* vgl. GLASER/STRAUSS 1998, S. 53 ff) als die angemessenste Art der Bestimmung der Stichprobe (vgl. FRIEDRICHS 1990, S. 234), welche auch typischer Weise Anwendung findet (vgl. SCHNELL 1995, S. 279). Dabei werden die Experten mittels „Durchfragen“ (BEUTELMEYER/KAPLITZA 1987 S. 318) oder Nutzung bestehender Verbindungen zu Organisationen bestimmt (vgl. LAMNEK 1989, S. 67), wodurch, ähnlich eines „Schneeballsystems“ (BEUTELMEYER/KAPLITZA 1987, S. 318), weitere Experten ausfindig gemacht werden konnten. Auch im vorliegenden Fall erwiesen sich diese Methoden als zielführend. Darüber hinaus wurden einschlägige Publikationen dahingehend betrachtet, ob sie Informationen über Träger von Expertenwissen beinhalten. Die Befragungen endeten, als keine neuen Erkenntnisse mehr gewonnen werden konnten (*theoretical saturation*).

In einem zweiten Schritt wurden mit Vertretern aller Unternehmen der Untersuchungseinheit die vorläufigen Ergebnisse diskutiert und weitere Informationen aus Herstellersicht erhoben.<sup>116</sup>

Die auf Band aufgezeichneten Interviews<sup>117</sup> galt es sodann wörtlich zu transkribieren, da diese Protokollierungstechnik im Vergleich zu dem *selektivem* bzw. *zusammenfassenden* Protokoll höhere Freiheitsgrade aufweist. Die Interviews wurden dar-

---

<sup>114</sup> „Ziel und Vorteil von Leitfadengesprächen werden im allgemeinen darin gesehen, daß durch die offene Gesprächsführung der Bezugsrahmen des Befragten bei der Fragebogenbeantwortung miteinfaßt werden kann, um so einen Einblick in die Relevanzstrukturen und die Erfahrungshintergründe des Befragten zu erlangen“ (SCHNELL 1995, S. 353). Auch trägt der Leitfaden dazu bei, daß alle forschungsrelevanten Fragen gestellt werden. (vgl. STIER 1996, S. 190).

<sup>115</sup> Neben dem Grad der Strukturierung, lassen sich mündliche Befragungen anhand des Autoritätsanspruchs, der Art des Kontaktes, der Anzahl der befragten Personen, der Anzahl der Interviewer und der Funktion definieren (vgl. BORTZ 1995, S. 217).

<sup>116</sup> Die Aufstellung der befragten Personen findet sich im Anhang.

<sup>117</sup> Die Interviews, die zwischen Mai 1998 und November 1998 durchgeführt wurden, dauerten zwischen 2 und 5 Stunden.

auffin mit Hilfe des Programmpaketes Aquad 5, unter zu Grunde legen der theoretisch abgeleiteten deskriptiven Systeme (vgl. MAYRING 1996, S. 78 f), kodiert und ausgewertet. Als Auswertungsmethode diente eine qualitative Inhaltsanalyse, die sich aus zusammenfassender, explizierender und strukturierender Inhaltsanalyse zusammensetzt (vgl. BORTZ/DÖRING 1995, S. 307 f). Hierbei wurden inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierungen durchgeführt (vgl. BORTZ/DÖRING 1995, S. 307 f). Die Ergebnisse dieses mehrstufigen Vorgehens sind Gegenstand der nun folgenden Kapitel.

---

## **4 DIE EUROPÄISCHE LASTKRAFTWAGENINDUSTRIE: ENTWICKLUNG, WETTBEWERB UND GLOBALISIERUNG**

---

Wie in Kapitel 1.3 dargelegt, werden in der vorliegenden Arbeit Lkw als Fahrzeuge verstanden, die zur Güterbeförderung bestimmt sind und ein zulässiges Gesamtgewicht von 6 t überschreiten.

Der Untersuchungsgegenstand ist jedoch noch weiter einzugrenzen. Gemäß der Zielsetzung wird der regionale Bezug auf EU-Europa gelegt.<sup>118</sup> Dem Sinn von branchenbezogenen Konzepten, eine vergleichsweise einheitliche Unternehmensumwelt vorzufinden, die sich durch ähnliche Auswirkung auf die einzelnen Branchenteilnehmer auszeichnet (vgl. hierzu MARKUSSEN 1985) folgend, wird die Untersuchungseinheit auf die Branchenteilnehmer beschränkt, die bereits EU-europaweite Aktivitäten aufweisen. Diese Einschränkung sollte zu einer starken Homogenisierung der zu betrachtenden Unternehmen führen, da, wie unten noch auszuführen ist, alle Hersteller - bis auf einen - Vollsortimenter sind. Die somit ausgegrenzten Hersteller sind entweder (Produkt-) Nischenanbieter und/oder nur auf dem Heimatmarkt aktiv, und weisen somit andere Voraussetzung im Blick auf viele der angegebenen strategischen Entscheidungsfelder auf. Der (europaweite) Marktanteil des größten dieser Hersteller liegt bei unter 1%. Der kumulierte Marktanteil der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen lag 1997 bei nahezu 98% (vgl. DRI 1997, S. 22).

Nachfolgend soll ein kurzer historischer Abriss über die Entwicklung der Lkw-Branche gegeben werden, der auch die Triebkräfte und nationale Besonderheiten einbezieht.

---

<sup>118</sup> Die Hersteller anderer Regionen sind natürlich auf Grund des Themas Globalisierung ebenso von Interesse, da sie unter Umständen Konkurrenten auf dem Weltmarkt und den Gastlandmärkten sein können, doch beziehen sich die Aussagen hinsichtlich Wettbewerb und Globalisierungsverhalten auf die europäischen Hersteller.



### 4.1 Die Lastkraftwagenindustrie im historischen Kontext

---

Mit der industriellen Revolution zum Ausgang des letzten Jahrhunderts vermehrte sich der Transportbedarf an Rohstoffen und Waren drastisch. Der Transport wurde im 19. Jahrhundert mittels dampfgetriebener Bahn und Pferdefuhrwerken durchgeführt (vgl. SCHAEFER/LATZ 1992, S. 17). Die Systemschwächen der Bahn, die sie für den Verteilerverkehr unbrauchbar machten, sowie die geringe Zeiteffizienz bei Transport via Pferdefuhrwerk führten alsbald zur Entwicklung von Lastkraftwagen. Dabei waren im Antriebssektor die größten Innovationen zu verzeichnen. Anfangs wurden die Lkws von Dampfmaschinen angetrieben, die jedoch auf Grund Größe, Gewicht, Geräuschentwicklung und Wirtschaftlichkeit schon zur Jahrhundertwende von Verbrennungsmotoren abgelöst wurden (vgl. SCHAEFER/LATZ 1992, S. 18).<sup>119</sup> Zunächst kamen Benzinmotoren zum Einsatz, deren stete Entwicklung zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Fahrzeuge beitrug. Eine wesentliche Evolutionsstufe war Mitte der 20er Jahre zu verzeichnen, als der Dieselmotor, entwickelt von den deutschen Unternehmen Daimler und MAN,<sup>120</sup> in Lastkraftwagen eingesetzt wurde. Auf Grund geringeren Verbrauchs und niedriger Kraftstoffkosten, auch bedingt durch geringere Steuerbelastung (vgl. KRAGE 1991, S. 22), konnten durch Einsatz des Selbstzündler-Motors Einsparungen im Bereich der Brennstoffkosten in Höhe von 80 v.H. erzielt werden (vgl. SCHAEFER/LATZ 1992 S. 20), wodurch der Dieselantrieb rasch<sup>121</sup> zum Standard für mittelschwere und schwere Lkw avancierte. Ausgelöst durch die weltweite Depression 1930/31 nahm der Kostendruck auf die Nutzfahrzeughersteller zu, dem mit dem ‚Baukastenprinzip‘ (vgl. auch Kapitel 2.2.4.2.5.2 der vorliegenden Arbeit.) begegnet wurde (vgl. SCHAEFER/LATZ 1992 S. 20). Neben der gestiegenen Wirtschaftlichkeit hatten Infrastrukturprogramme Auswirkungen auf die Verbreitung des Lkws. Durch den Bau von Autobahnen stieg die Einsatzmöglichkeit der Fahrzeuge, so daß sie auch im Fernverkehr der Bahn Konkurrenz machten. In der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg wurden im wesentlichen die bestehenden Konzepte, wie Dieselmotor oder modular design weiterentwickelt. Technologische Bruchlinien sind in dieser Periode

---

<sup>119</sup> Ein Ausnahme bildete Großbritannien, wo erst in den 20er Jahren Dampf- von Verbrennungsmaschinen verdrängt wurden.

<sup>120</sup> Im Folgenden wird mit *MAN* die Nutzfahrzeugsparte *MAN Nutzfahrzeuge* der *MAN AG* bezeichnet, die über weitere Teilkonzerne wie zum Beispiel *MAN Roland* (Druckmaschinen) verfügt.

<sup>121</sup> Auf Grund der wesentlich geringeren Kraftstoffpreise setzte sich das Dieselpinzip in den USA erst Mitte der 60er Jahre durch.

nicht im selben Maße auszumachen, wenn auch zu konstatieren ist, daß sich das Anforderungsprofil an ein Nutzfahrzeug seit den 70er Jahren verändert hat. Neben Aspekte, welche die Wirtschaftlichkeit eines Fahrzeuges betreffen, wie z.B. Energieverbrauch, Nutzlastrelation oder Länge der Wartungsintervalle, treten zunehmend Anforderungen bezüglich der aktiven und passiven Sicherheit, der Umweltverträglichkeit sowie der Entlastung des Fahrers (vgl. SCIAEFER/LATZ 1992, S. 22).

Da die Triebfedern der Entwicklung der Lkw-Branche in den Triaderegionen<sup>122</sup> zu unterschiedlichen Zeiten ihre Kraft entwickelten, vollzog sich die Entwicklung der nationalen Lkw-Industrien in unterschiedlichen Bahnen, wie nun kurz dargestellt werden soll.

In den meisten Ländern der heutigen EU hat sich eine nationale Lkw-Industrie gebildet. Die letzten hundert Jahre waren von Aufkommen und Niedergang zahlreicher Hersteller geprägt. Vor allem zu Beginn des Jahrhunderts und nach dem zweiten Weltkrieg wurden zahlreiche Lkw-Werke gegründet. Doch sind neben den Gründungs- auch Konzentrationswellen zu verzeichnen, die bis in die Gegenwart hinein reichen (vgl. Abbildung 29).<sup>123</sup> So verringerte sich die Zahl der unabhängigen Hersteller von 1975 bis 1990 von 26 auf 10 (vgl. LATZ/SCHÄFER 1992, S. 195).

In den einzelnen Ländern waren durchaus unterschiedliche Entwicklungen zu verzeichnen. In Italien zum Beispiel wurde die Lkw-Industrie schrittweise innerhalb von 40 Jahren unter dem Dach von Fiat konzentriert und anschließend in den 70er Jahren unter dem Namen Iveco gebündelt. Dazu gehörten die Lkw-Aktivitäten von Fiat, OM, Unic (F) und der deutschen Magirus (vgl. SANGUINETI/SALAZAR 1995, S. 16).

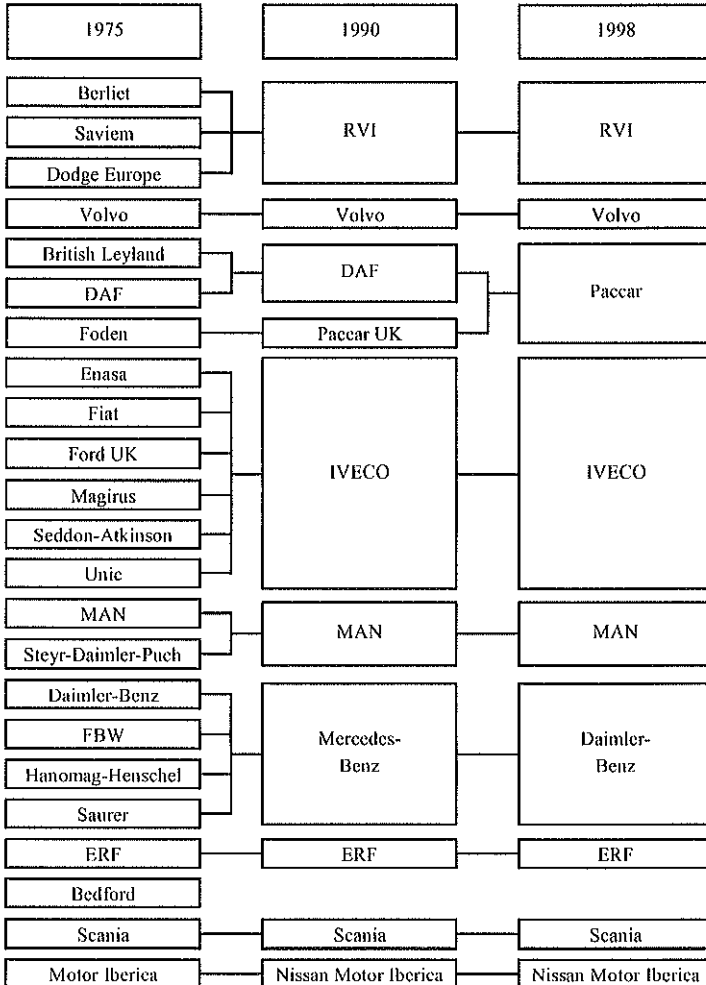
Bis Anfang der 90er Jahre wurden auch die italienische Firma Astra sowie die spanische ENASA, inklusive der britischen Tochter Seddon Atkinson, übernommen. Die spanische Lkw-Industrie war auf Grund des Beitritts Spaniens 1986 zur EU unter starken Wettbewerbsdruck geraten, dem sie mittelfristig nicht standhalten konnte.

---

<sup>122</sup> Die Triade wird im Folgenden als Gruppierung der Regionen NAFTA, EU/EWR und des Landes Japan, verstanden, da diese, wie unten zu zeigen ist, über gewisse Ähnlichkeiten in der Lkw-Branche verfügen, sich jedoch von den in einigen Abgrenzungen einbezogenen Beherrschungszonen deutlich unterscheiden (vgl. auch zu den verschiedenen Abgrenzungen des Triade Kapitel 1.2.3 der vorliegenden Arbeit).

<sup>123</sup> Doch gab es auch mehrere Fusionsverhandlungen die scheiterten, wie am Beispiel der schwedischen Firma Volvo zu sehen. 1967 scheiterten Fusionsverhandlungen mit Scania (S), 1973 mit Berliet (F). Zwischen 1990 und 1993 wurden 45% Überkreuzbeteiligungen zwischen RVI und Volvo mit dem Ziel der Fusion getätigt, die schließlich nicht vollzogen wurde (vgl. VOLVO 1998).

**Abbildung 29: Konzentrationsprozeß in der europäischen Lkw-Industrie 1975 bis 1998**



Quelle: LATZ/SCHÄFER 1992, S. 195; Expertengespräch, veränderte Darstellung.

Vergleichbar erging es der britischen Lkw-Branche. Zwar war der Beitritt Großbritanniens zur Europäischen Union 13 Jahre früher, doch stieg auch in diesem Fall der Druck auf die heimische Industrie durch die kontinentaleuropäische Konkurrenz. Zunächst kaufte British Leyland nach und nach die heimischen Konkurrenzunternehmen auf, wodurch jedoch nicht verhindert werden konnte, daß das Gros der britischen Lkw-Industrie in ausländischen Besitz übergang und Leyland selbst größtenteils an DAF wechselte.

Ähnlich wie in Italien, wurden auch in Frankreich die gesamten Nkw-Hersteller Zug um Zug zusammengeführt und firmieren seit der Fusion von Saviem und Berliet 1978 unter dem Namen Renault Véhicules Industriels (RVI).

In Deutschland übernahmen die beiden Traditionsunternehmen Daimler-Benz und MAN Nutzfahrzeuge ehemals namhafte Hersteller wie Hanomag, Henschel und Büssing sowie die Hersteller Österreichs und der Schweiz und sind die einzig verbliebenen Nkw-Hersteller in der Bundesrepublik.<sup>124</sup>

Eine Sonderrolle spielen Schweden und die Niederlande. In Schweden waren, trotz des vergleichsweise kleinen Heimatmarktes, bis 1999 zwei namhafte Hersteller vertreten. Fusionsverhandlungen zwischen Volvo und der aus dem Zusammenschluß von Scania und Vabis 1911 hervorgegangen Scania scheiterten in früheren Jahren des öfteren. Im Laufe des Jahres 1999 wurde Scania jedoch Zug um Zug von dem schwedischen Konkurrenten übernommen, so daß nun auch die schwedischen Nkw-Industrie konsolidiert ist.<sup>125</sup> In den Niederlanden besteht eine kurze Nkw-Tradition. Erst in den 50er Jahren wurden leichte Lkw gefertigt. 1962 wurde von dem ehemaligen Anhängerhersteller Van Doorne's Anhangwagenfabrik N.V. (DAF) der erste Schwer-Lkw vorgestellt.

So kann konstatiert werden, daß Fusionen seit dem Bestehen der europäischen Nkw-Industrie als ein Charakteristikum gelten können. Oftmals wurde, häufig politisch motiviert, die Industrie eines Landes konsolidiert, doch waren, wie am Beispiel Iveco aufgezeigt, auch grenzüberschreitende M&A-Aktivitäten zu verzeichnen.

---

<sup>124</sup> Hinzu kommt die Produktionsstätte von Iveco Magirus in Ulm, die jedoch zum italienischen Hersteller Iveco gehört.

<sup>125</sup> Trotz dieser aktuellen Veränderung der Branchensituation werden die Hersteller Scania und Volvo im weiteren Verlauf getrennt betrachtet, da einerseits mögliche Auswirkungen auf die Globalstrategien der Hersteller noch nicht abzusehen sind, und andererseits die empirische Grundlage zu einem Zeitpunkt gelegt wurde, als eine Übernahme Scanias nicht abzusehen war.

Die Entwicklung der *US-Nutzfahrzeugindustrie* verlief in anderen Bahnen als in Europa, auch in technologischer Hinsicht. Die US-amerikanische Nkw-Industrie begann ihre Produktion rund 10 Jahre später als in Europa. Die ersten Nutzkraftwagen in der ‚neuen Welt‘ stammten von Daimler-Benz. 1908 wurde General Motors gegründet, 1909 nahm Ford Motor Co. die Produktion von Nkw auf, fünf Jahre nach der Gründung des Unternehmens. Neben dem späten Durchbruch der Dieselsechnologie in den USA unterschieden sich die Hersteller hinsichtlich des eigenen Wertschöpfungsanteils. Während in Europa wesentliche Komponenten wie Rahmen, Motor, Getriebe, Achsen, aber auch zumeist die Kabine vom Hersteller selbst entwickelt und produziert wurden, erlangten in den USA Zulieferfirmen wie Cummins, Detroit Diesel oder Rockwell rasch eine bedeutende Stellung. Bei nahezu jedem US-Lkw-Produzenten der schweren Gewichtsklasse (8)<sup>126</sup> haben die Kunden die Wahl zwischen Motoren, Getrieben und Achsen dieser Hersteller. Dies führte soweit, daß „(...) die Hersteller nach europäischer Definition eher Montageunternehmen als Produktionswerke“ (LATZ/SCHAEFER 1992, S. 43) waren. Dieser Unterschied besteht bis heute. Auch in der US-amerikanischen Nkw-Industrie mußten einige Hersteller den Geschäftsbetrieb wieder aufgeben, doch waren die Bewegungen weitaus kleiner als in Europa, auch weil die Kriege keine Zäsuren darstellten, sondern vielmehr auf Grund des gesteigerten Militärbedarfs Produktionsrekorde hervorriefen. In massiven Umbruch geriet dieser Industriezweig, als Anfang der 80er Jahre europäische Unternehmen begannen, Anteile US-amerikanischer Hersteller zu erwerben und diese im Laufe des Jahrzehnts zu übernehmen.<sup>127</sup>

Erst als 1923 ein Erdbeben die Eisenbahninfrastruktur fast gänzlich zerstörte, entstand die *japanische* Nkw-Industrie. Dabei handelte es sich aber zunächst vorwiegend um Kleinlastwagen auf Motorradbasis, entwickelt von Mazda und Daihatsu. Auch die Entwicklung der japanischen Nutzfahrzeugindustrie profitierte, ebenso wie die US-amerikanische, von der Kriegswirtschaft.<sup>128</sup> Ein Straßenbauprogramm in den 50er Jahren hatte ähnlichen Effekt, wie die selbe Maßnahmen in Deutschland 20 Jahre zuvor. Dennoch gerieten einige Hersteller in finanzielle Probleme; so wurde Nihon Diesel von Nissan Diesel übernommen und Hino als eigenständiges Unternehmen in das Toyota-Keiretsu (vgl. DOLLES 1997, S. 117) eingebunden. Ein weiterer begünstigender Faktor war die Ölkrise 1973, die für die meisten Hersteller anderer Kontinente eine

---

<sup>126</sup> Diese entspricht mit einem zGG. über 33,001 lbs der europäischen Klasse über 15t.

<sup>127</sup> Dieser Aspekt wird Gegenstand späterer Betrachtungen sein.

<sup>128</sup> Zunächst durch den Krieg mit China, dann durch den Koreakrieg.

Belastung war. Japan konnte von der starken Nachfrage der erdölexportierenden Länder nach Lkw profitieren, da diese einen starken Anstieg des Wohlstandes verzeichneten. Dies legte den Grundstein dafür, daß die Märkte Asiens, Afrikas und des Mittleren Ostens von japanischen Unternehmen beherrscht werden.

Doch betrieben nicht nur die japanischen Hersteller schon früh die Erschließung ausländischer Märkte. Bereits 1901, erst 5 Jahr nach der Einführung des ersten benzingetriebenen Nkw, exportierte die deutsche Firma Daimler-Benz Lastkraftwagen in die USA. 1920 wurde das Unternehmen Motor Iberica als Lizenznehmer der US-Gesellschaft Ford in Spanien gegründet. General Motors fertigte ab 1925 ebenfalls in Spanien Lkws der unteren und mittleren Klasse. In den 30er Jahren wurden Produktionsstätten in Rumänien (Henschel), der Türkei (Büssing), Argentinien (MAN) und Brasilien (Daimler-Benz) gegründet. Doch waren bei weitem nicht alle Transplants von langfristigem Erfolg gesegnet. Die Beteiligung des US-Unternehmens international Harvester an der niederländischen DAF 1972 wurde alsbald gelöst (vgl. SANGUINETI/SALAZAR 1995, S. 13 f). Ebenfalls in den 70er Jahren scheiterte der Versuch von Ford, mit einem Fahrzeug US-amerikanischer Prägung in Europa einzutreten. In den 80ern nahmen transatlantische Verflechtungen zu. Einige der US-Hersteller wurden von europäischen Firmen übernommen, doch konnten diese ihre ursprüngliche Intention, eigene Fahrzeuge abzusetzen, nicht erreichen, so daß sie über längere Zeiträume das Produktprogramm der übernommenen Hersteller weiterführten (vgl. LATZ/SCHAEFER 1992, S. 43 f). Auch in der Gegenrichtung wurden Akquisitionen getätigt. Paccar erwarb 1980 den kleinen britischen Hersteller Foden, 1996 die niederländische DAF und 1998 Leyland Trucks, die bis dahin mehrheitlich zu DAF gehörte.

Es zeigt sich also, daß sich in den drei Triaderegionen eigenständige Lkw-Industrien etablierten, die jedoch unterschiedliche Entwicklungslinien aufweisen. Neben den mehrfach aufgetreten Konzentrationswellen waren auch früh grenzüberschreitende Tätigkeiten zu verzeichnen, die jedoch nicht immer erfolgreich waren.

### 4.2 Strukturdaten zur Weltnutzfahrzeugindustrie

---

Zunächst werden einige Daten der Weltnutzfahrzeugindustrie auf Makroebene dargestellt und anschließend, der Auffassung folgend, daß die Unternehmen die Akteure der Weltwirtschaft darstellen, kurz die bedeutenden Lkw-Hersteller vorgestellt.

#### 4.2.1 Betrachtung auf nationaler und supranationaler Ebene

---

1995 waren weltweit rund 150 Mio. Nkw, inklusive light commercial vehicles, registriert, wovon  $\frac{1}{3}$  auf die Triadestaaten der NAFTA (38%), EU (15%) und Japans (15%) entfielen. Die sogenannten emerging markets der ASEAN-Staaten und Mercosur vereinigten nur 2% des weltweiten Bestandes auf sich (vgl. VDA 1996a, S. 288).

Betrachtet man die Weltproduktion von Nkw der Kategorie über 6 t zGG, gegliedert nach Regionen, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 30):<sup>129</sup> Ca. 1,1 Mio. Nkw wurde in der Triade gefertigt.<sup>130</sup> Das größte Land, das nicht zu dieser Gruppe zählt, ist China, mit rund 215.000 Einheiten (vgl. DRI 1998b, S. 12). Der Anteil der Triade wird jedoch mittelfristig deutlich sinken, da das Wachstum in den Triade-Regionen mit rd. 70.000 Einheiten vergleichsweise gering ist. In den anderen Räumen wird die Produktion binnen 8 Jahren um rund 300.000 Nkw steigen. Darüber hinaus zeigt Abbildung 30, daß die Lieferströme aus der Triade in die übrigen Märkte um lediglich 25.000 Einheiten zunehmen werden. In die Gegenrichtung werden auch zukünftig keine Lieferungen zu verzeichnen sein.

Auch sind die Handelsverflechtungen innerhalb der Triadeblöcke einerseits, wie auch mit den Ländern, die nicht zur Triade zählen, gering. Es werden also zahlreiche Räume, die über eine eigene Lkw-Industrie verfügen, vor allem durch eigene Produktion bedient. Als Nettoimporteure gelten Afrika, der Mittlere Osten und Asien (ohne Japan).

Dabei wird die Bedeutung der Integrationsräume deutlich, wie am Beispiel Deutschland und der EU zu zeigen ist. 57% der deutschen Lkw-Produktion werden

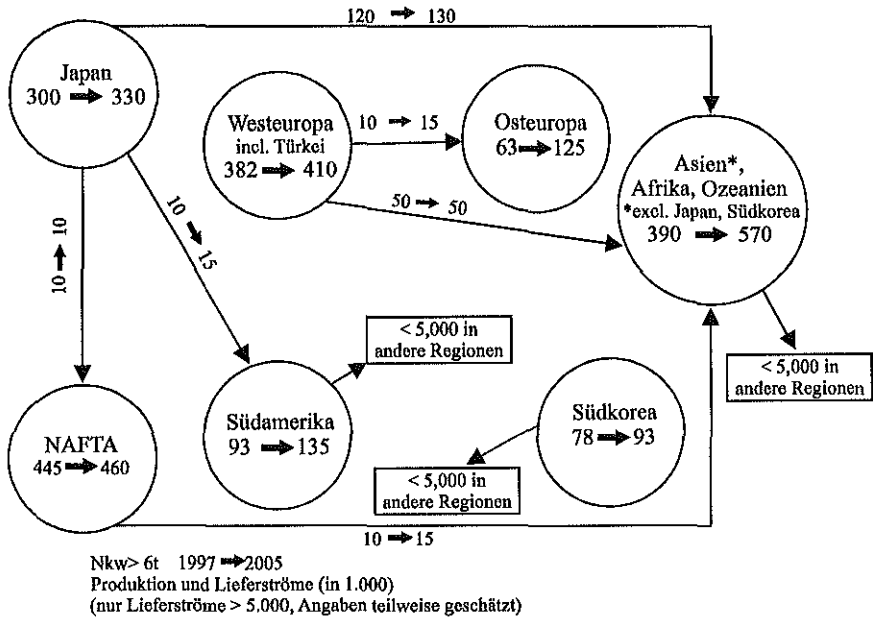
---

<sup>129</sup> Zu beachten ist, daß hier unterschiedliche Maßstabsebenen Anwendung finden. So werden Regionen (NAFTA) mit Kontinenten (Südamerika) verglichen.

<sup>130</sup> Die Zahlen können jedoch nur als ungefähre Größenordnungen verstanden werden, da sich die Angaben verschiedener Quellen unterscheiden. Der Anteil der Busse an der Nkw-Produktion liegt bei unter 10%.

nicht in Deutschland abgesetzt (vgl. VDA 1996, S. 13 ff).<sup>131</sup> Betrachtet man die regionale Verteilung der Exporte, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 31).

**Abbildung 30: Produktion und Lieferströme von Nutzkraftwagen 1997 bis 2005**



Quelle: Expertengespräch.

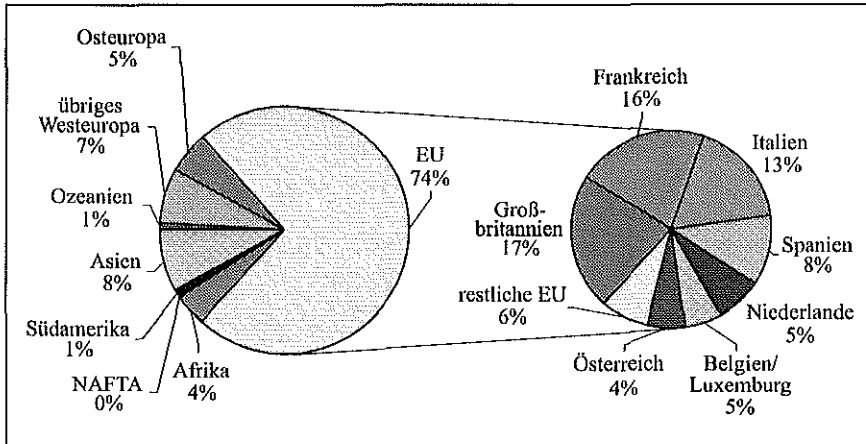
86% der deutschen Exporte fließen nach Europa, das Gros davon in die EU. Außenhandel mit den übrigen Triadeblöcken findet mit 250 Einheiten nahezu nicht statt. Auf der Importseite ist die Stellung der EU noch ausgeprägter. 83% der importierten Fahrzeuge stammen aus Mitgliedsstaaten (vgl. VDA 1996, S. 100 ff, eigene Berechnung).

<sup>131</sup> Dabei unterscheiden sich die Gewichtsklassen folgendermaßen: Der Exportanteil bei mittelschweren Lkw beträgt 45%, bei schweren 63%.



nung).<sup>132</sup> Es zeigt sich also, daß der Intra-Block-Handel den Inter-Block-Handel bei weitem überwiegt, wie auch bei der sektorenübergreifenden Betrachtung offensichtlich wurde (vgl. Kapitel 1.2.3 dieser Arbeit).

*Abbildung 31: Verteilung der deutschen Lkw-Exporte*



Quelle: VDA, 1996, S. 80 ff. Entwurf und Bearbeitung: R. Kclp.

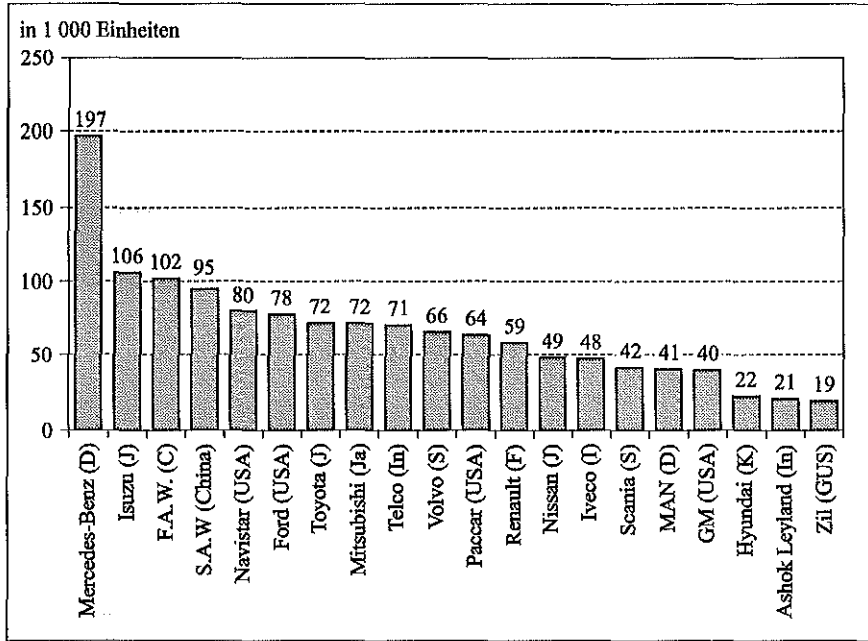
### 4.2.2 Bedeutende Nutzfahrzeughersteller

Wie bereits im vorangegangenen Abschnitt dargelegt, werden in einer Reihe von Staaten Nkw produziert. Von den 20 größten Unternehmen, die diese Produktion auf sich vereinen, haben 6 Hersteller ihren Sitz nicht in einem Triadeland (vgl. Abbildung 32).<sup>133</sup>

<sup>132</sup> Bei gebrauchten Fahrzeugen ist die Stellung der EU nicht derart dominant. Zwar werden 73% dieser Lkw aus der EU importiert, doch werden 45% der Gebrauchtfahrzeuge in die ehemaligen Ostblockstaaten exportiert (vgl. VDA 1996a, S. 112. ff, eigene Berechnung).

<sup>133</sup> Diese haben jedoch lediglich nationale Bedeutung und sind auf Auslandsmärkten nur in geringem Umfang aktiv. Auch ist das angebotene Produkt, speziell im Falle der chinesischen Anbieter bezüglich der eingesetzten Technologie kaum zu vergleichen.

Abbildung 32: Die 20 größten Lkw-Hersteller der Welt



Quelle: Expertengespräch.

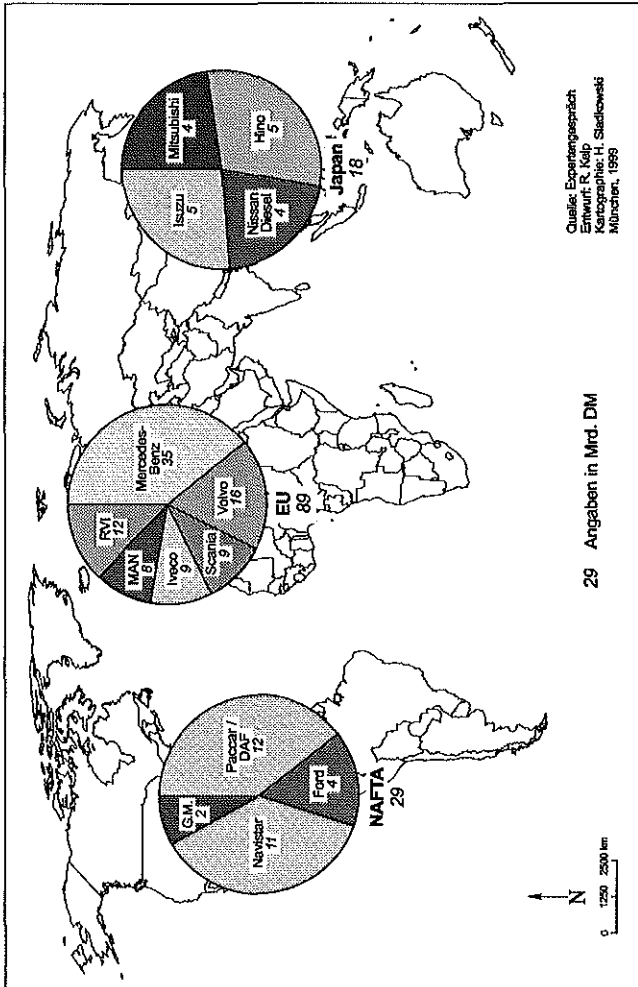
Betrachtet man die Produzenten, deren Konzernsitz in der Triade liegt, hinsichtlich des erwirtschafteten Umsatzes, so zeigt sich eine dominante Stellung der europäischen Hersteller. Rund  $\frac{1}{4}$  des gesamten Umsatzes wird von europäisch kontrollierten Unternehmensgruppen getätigt (vgl. Karte 1).<sup>134</sup>

Allein Mercedes-Benz<sup>135</sup> erwirtschaftete im Bereich Lkw mit allen Konzerngesellschaften nahezu doppelt soviel wie die japanischen Hersteller zusammen.

<sup>134</sup> Somit ergibt sich, daß die Fahrzeuge der europäisch kontrollierten Gruppen einen höheren Wert aufweisen. So erzielte Scania mit rd. 41.000 Fahrzeugen einen höheren Umsatz als Isuzu und Mitsubishi mit zusammen 178.000 Fahrzeugen.

<sup>135</sup> Im weiteren wird auf Mercedes-Benz und nicht DaimlerChrysler Bezug genommen. In der empirischen Erhebung war Mercedes-Benz Gegenstand der Betrachtung, da die Fusion

Karte 1: Umsätze der bedeutenden Lkw-Hersteller 1997



noch nicht vollzogen war. Hinzu kommt, daß Chrysler über keine Lkw-Aktivitäten (im Sinne der Arbeitsdefinition) verfügt.

Die einzelnen Triadeblöcke zeichnen sich durch regionale Oligopole aus. In Europa und den USA sind jeweils sieben Hersteller tonangebend, in Japan vier. Doch ist, obwohl keine nennenswerten Außenhandelsbeziehungen zwischen den Blöcken zu verzeichnen sind, die isolierte Betrachtung der Regionen EU, NAFTA und Japan nicht hinreichend. So bestehen zahlreiche Verflechtungen zwischen den Herstellern unterschiedlicher Regionen (vgl. Abbildung 33). Die US-Gesellschaften Mack, Freightliner und Volvo/GM stehen unter der Kontrolle der europäischen Hersteller RVI, Mercedes-Benz, und Volvo. Im Gegenzug wurde von dem US-Konzern Paccar die niederländische DAF erworben. Ebenso sind die bedeutenden Hersteller Südamerikas, europäischen<sup>136</sup> und zum Teil US-amerikanischen Ursprungs.

Während in der Türkei einige Europäer mittels Produktion vertreten sind, trifft dies auf Asien und Osteuropa nicht zu. Südostasien wird von japanischen und koreanischen Herstellern dominiert. Indien, China und auch Rußland werden derzeit durch lokale Hersteller versorgt, wobei jedoch Mercedes-Benz und Iveco Kapitalbeteiligungen an den beiden führenden indischen Herstellern halten.

Die europäische Lkw-Branche wird durch sieben Oligopolisten gebildet.<sup>137</sup> Trotz dieser kleinen Zahl an Herstellern kann nicht von einer homogenen Struktur gesprochen werden, wie anhand von Marktanteilen und Konzernverflechtungen zu sehen ist. Mit rund 60.000 verkauften Fahrzeugen war Mercedes-Benz 1997 mit Abstand der größte Hersteller der EU und hatte einen Marktanteil in Klasse größer 6t zGG von rd. 25%, gefolgt von Iveco mit 16% (vgl. Abbildung 34). Die übrigen Hersteller vereinigten zwischen 9 und 13% der Verkäufe auf sich. Auffällig sind jedoch die Unterschiede bei den Größenklassen. Rund 60% der verkauften Medium- Fahrzeuge entfielen auf die Marken Mercedes-Benz und Iveco. Die schwedischen Hersteller sind überproportional bei den schweren Fahrzeugen vertreten. In diesem Segment nehmen sie hinter Mercedes-Benz den zweiten und dritten Platz ein, während Scania auf das Me-

---

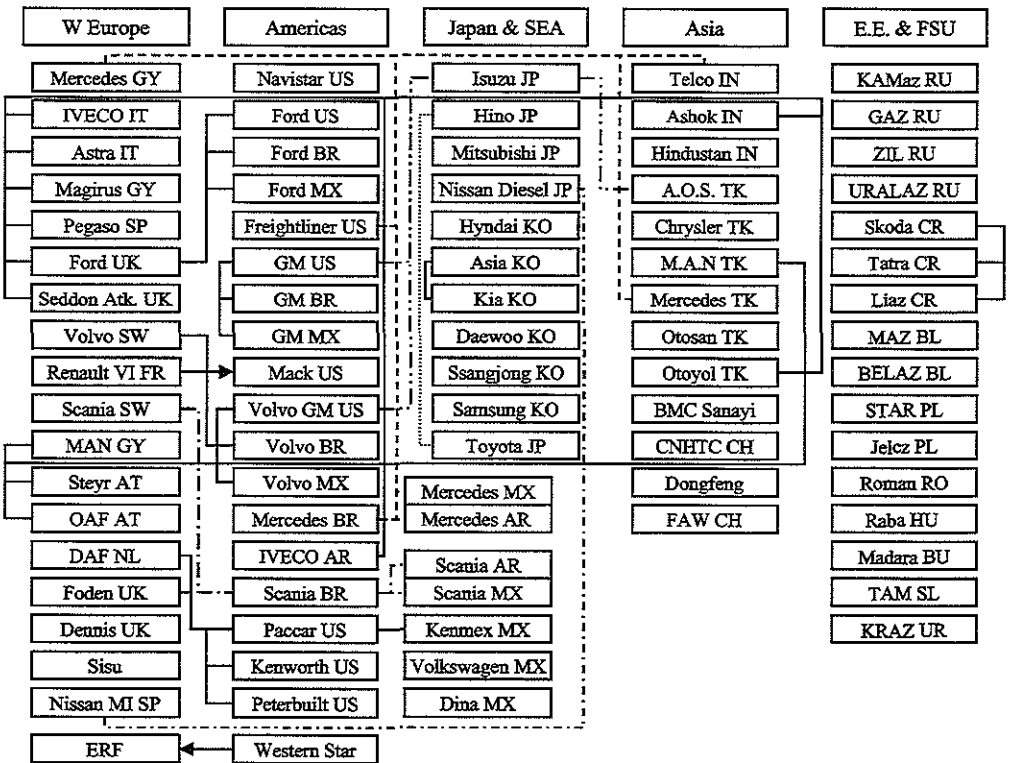
<sup>136</sup> In Südamerika ist jedoch mit Volkswagen ein europäischer Hersteller mit Lkw bis zu 34 t zGG vertreten, der in Europa lediglich leichte Nutzfahrzeuge anbietet.

<sup>137</sup> Diese sieben Hersteller vereinen 98% der europäischen Gesamtproduktion auf sich (vgl. Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit). Dabei wird DAF als europäischer Hersteller gewertet, da, obwohl 1996 von der US-Gruppe Paccar übernommen, weiterhin ein eigenständiges Produktprogramm angeboten wird. Dieses wird auch auf absehbare Zeit fortgeführt. DAF wird die Systemführerschaft der europäischen Paccar-Gesellschaften (DAF, Leyland und Foden) übernehmen. Auch sahen die befragten Experten DAF weiterhin als europäisches Unternehmen an, so daß DAF als eine strategisch unabhängige Einheit im Sinne von WHITE/POYNTER (vgl. 1990, S. 95 ff) gesehen werden kann.

#### 4 Die europäische Lasterwagenindustrie

dium-Segment gänzlich verzichtet und Volvo lediglich 5% Marktanteil auf sich verteilt.

Abbildung 33: Beziehungsgesicht in der Lkw-Industrie



Quelle: Expertengespräch.

Die übrigen drei Hersteller halten in den beiden Segmenten vergleichbare Marktanteile, DAF jedoch auf geringerem Niveau.

Die Lkw-Produzenten unterscheiden sich nicht nur anhand der Anteile der mittelschweren und schweren Fahrzeuge im Produktprogramm. Vielmehr konkurrieren auf dem europäischen Markt Nkw-Spezialisten wie MAN, Scania und DAF mit Automobilunternehmen, die sowohl Pkw als auch Lkw produzieren. So ist Scania der einzige Hersteller, der lediglich schwere Lkw fertigt. MAN, DAF und Volvo<sup>138</sup> bieten mittelschwere und schwere Lastkraftwagen an. Diejenigen Unternehmen, die auch Pkws produzieren, bieten ein Vollsortiment an, das auch light commercial vehicles umfaßt. Spezialisten für mittelschwere Fahrzeuge existieren nicht mehr.<sup>139</sup> Jeder der Lkw-Hersteller produziert auch Busse, wobei jedoch DAF sein Bussparte in United Bus eingebracht hat, und die Busaktivitäten von Iveco und RVI 1998 in ein Gemeinschaftsunternehmen zusammengeführt wurden (vgl. o.V. 1998a, S. 27). Der Anteil der Busproduktion an der gesamten Nkw-Produktion beträgt, je nach Hersteller, zwischen 5 und 10% (vgl. SCHIAEFER/LATZ 1992 S. 258 ff, eigene Berechnungen).

Obwohl alle Hersteller in allen EU-Ländern vertreten sind,<sup>140</sup> haben die Märkte unterschiedliche Bedeutung für die einzelnen Unternehmen (vgl. Karte 2). Hohe Marktanteile erreichen die Hersteller auf ihren Heimatmärkten. In Schweden entfallen über 95% der verkauften Fahrzeuge auf schwedische Produzenten, in Deutschland 80% auf deutsche.

Während MAN, Mercedes und RVI rund 50% ihres Europaabsatzes auf den Heimatmärkten erzielen,<sup>141</sup> verkaufen die schwedischen Anbieter auf Grund des mit rund 4.000 Einheiten kleinen Heimatmarktes nur ca. 6% ihrer Produktion in Schweden.<sup>142</sup>

---

<sup>138</sup> Das Geschäftsfeld Pkw wurde von Volvo 1999 an Ford verkauft.

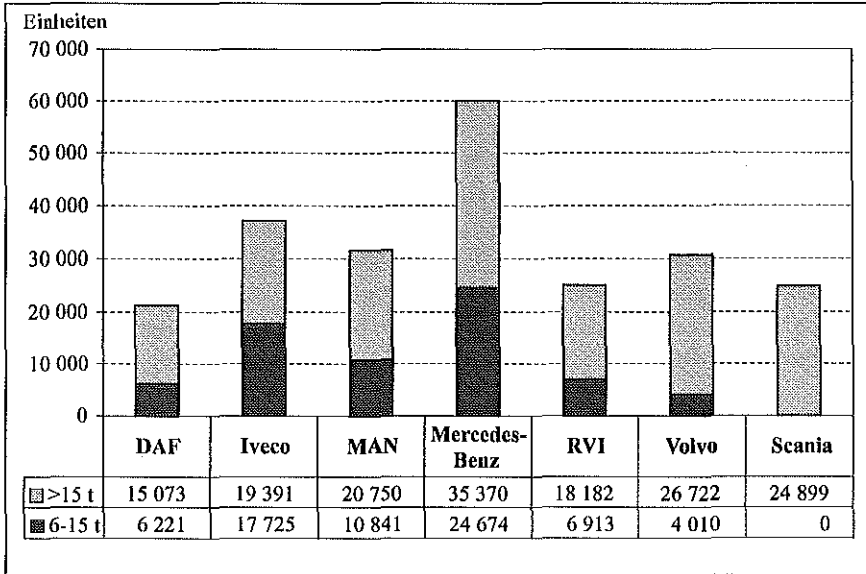
<sup>139</sup> Anfang der 70er Jahre gab es in Großbritannien 3 Spezialisten für medium Trucks, die jedoch mittlerweile den Geschäftsbetrieb aufgegeben haben oder übernommen wurden.

<sup>140</sup> Lediglich die skandinavischen Staaten werden nicht von allen Herstellern bearbeitet.

<sup>141</sup> Eine Sonderrolle nimmt in diesem Zusammenhang Iveco ein. Auf Grund des nichtorganischen Wachstums verfügt das Unternehmen über zahlreiche Werke in den bedeutenden Märkten Europas, welche auch teilweise über Doppelmarken bearbeitet werden (z.B Spanien: Iveco-Pegaso, Großbritannien: Iveco-Ford). So verfügt Iveco nicht nur in Italien, sondern auch in Spanien über überdurchschnittlich große Marktanteile.

<sup>142</sup> So ist der weltweit größte Einzelmarkt Scantias Brasilien.

*Abbildung 34: Verkäufe der europäischen Hersteller in Europa nach Gewichtsklassen 1997*



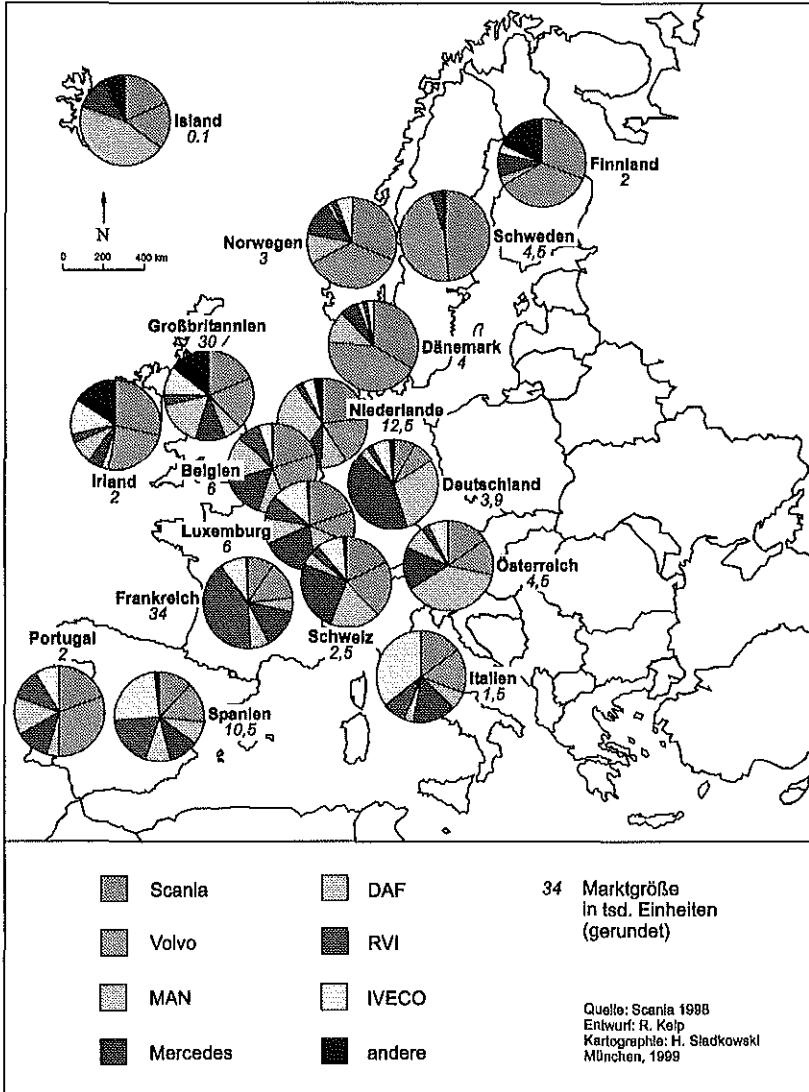
Quelle: DRI 1997, S. 16 f. Entwurf und Bearbeitung: R. Kelp.

Wie sich die Heterogenität, die hier anhand zweier Aspekte dargelegt wurde, auf den Wettbewerb in der europäischen Lkw-Branche auswirkt und welchen externen Kräften die Unternehmen ausgesetzt sind, wird im folgenden Kapitel dargestellt.

### 4.3 Der Wettbewerb in der europäischen Lkw-Industrie

Befragt nach der Wettbewerbssituation in der europäischen Lkw-Branche, äußerten sich die Experten einhellig: „ruinöser Wettbewerb und Verdrängungswettbewerb“, „harte Situation“ oder „sehr harter Wettbewerb“, waren die gemäßigeren Aussagen. Zwei Nkw-Vertreter charakterisierten die Situation mit folgenden Worten drastischer: „Kampf bis aufs Messer“ und „Überlebenskampf“.

Karte 2: Verkäufe der europäischen Hersteller in Europa nach Gewichtsklassen 1997





Um die Natur des *harten* Wettbewerbs in der europäischen Lastfahrzeugindustrie näher zu beleuchten, soll dieser anhand des 5-Kräfte-Modells von PORTER (vgl. 1995, S. 25 ff und 1996, S. 22 ff) veranschaulicht werden, das die Triebkräfte *Verhandlungsstärke der Lieferanten, Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, Bedrohung durch Ersatzprodukte, Verhandlungsstärke der Abnehmer* und *Eintritt potentieller neuer Konkurrenten* betrachtet.<sup>143</sup>

---

### 4.3.1 Rivalität in der Branche

---

Die Rivalität der Branchenunternehmen kann als die am stärksten ausgeprägte Kraft angesehen werden. Das Wachstum der Branche ist sehr gering bis negativ, teilweise werden bis 2001 Zulassungsrückgänge um bis zu 5% erwartet (vgl. DRI 1998b, S. 12). Dadurch erhöht sich die Rivalität, da Wachstum nur auf Kosten der Konkurrenz und nicht im Rahmen des Branchenwachstums stattfinden kann. Die hohen Fixkosten, die mit einer modernen, hochgradig automatisierten Lkw-Fertigung sowie steigenden Umweltauflagen einher gehen, werden auf Grund des resultierenden Mengendrucks zur Erreichung der Minimalauslastung als wettbewerbsverschärfend angesehen. Eng damit ist die Existenz von periodischen Überkapazitäten verbunden. Bei einem konjunkturellen Abschwung sind Rückgänge der Nkw-Nachfrage von 25-30% durchaus keine Seltenheit. Dies liegt einerseits in dem reduzierten Transportbedarf, andererseits in der Kaufzurückhaltung der Abnehmer, die die Investition hinausschieben, begründet.<sup>144</sup> Darüber hinaus, wurden übereinstimmend geringe Produktunterschiede identifiziert.<sup>145</sup> Das (physische) Produkt „sei kein Differenzierungskriterium mehr“ (Experte aus der Automobilindustrie), wodurch der Kaufpreis als bestimmendes Entscheidungskriterium zunimmt. Dies wird auch durch das offenbarte Verhalten der Her-

---

<sup>143</sup> Dabei werden die Kriterien einbezogen, die bei PORTER (vgl. 1989a, S. 26) dargestellt sind.

<sup>144</sup> Zu den Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Nutzfahrzeugen vgl. ausführlich DIEZ (1986).

<sup>145</sup> Eng verbunden mit dem Aspekt der Produktunterschiede ist der des Markenimages. So hat Iveco ein geringeres Qualitätsimage als Scania (vgl. NIELSSON/DENROTH 1995, 285). Eigene Ergebnisse stützen diese Einschätzung, doch ist die Anzahl der Experten, die einen Vergleich der Reputation der Unternehmen anstellten zu gering, um abgesicherte Aussagen treffen zu können. Hinzu kommt, daß auf Grund der geographischen Herkunft der Gesprächspartner eine Überbewertung deutscher Hersteller nicht ausgeschlossen werden kann. Doch ist das Markenimage ein zu berücksichtigender Aspekt wie die Aussage eines Lkw-Managers belegt: „Bei einem Truckkauf sind 60 Image, 40 Funktion.“

steller bestätigt.<sup>146</sup> In den letzten Jahren ist ein starker Wettbewerb über Zusatzleistungen entbrannt. Dabei werden nicht nur die seit Jahren bekannten Finanzierungs- und Leasingmodelle angeboten. Garantierte Rückkaufpreise oder Kilometerkosten sind ebenso Bestandteil der Zusatzleistungen wie Versicherungspakte, Fahrerschulung bis hin zum Management der gesamten Flotte. Der Trend, alle Funktionen, die nicht mit der Logistikkompetenz des Frächters in Zusammenhang stehen, auf den Hersteller zu verlagern, wird laut Expertenmeinung in den nächsten Jahren zunehmen.

Ein weiterer Aspekt betrifft Anzahl und Potentiale der Branchenteilnehmer. Zwar wird Mercedes-Benz eindeutig als Branchenführer identifiziert, was laut PORTER (vgl. 1995, S. 42 f) zu einer Stabilisierung der Branche führen müßte, doch gelten die übrigen Hersteller als vergleichbar wettbewerbsfähig, wovon eher eine Destabilisierung ausgeht. Hinzu kommt, daß die heterogenen Konzernstrukturen der Wettbewerber unterschiedliche strategische Zielsetzungen erwarten lassen, die einer Stabilisierung der Branchenstruktur entgegenwirken. Schließlich ist zu konstatieren, daß die existierenden Austrittsbarrieren, in Form hoher Anlagenspezifität sowie Fixkosten des Austritts, beispielsweise durch Aufrechterhaltung von Ersatzteillagern oder Rückkaufgarantien, den Wettbewerb innerhalb der Branche intensivieren. Ebenso sind die negativen Arbeitsplatzeffekte, die mit einem Austritt verbunden wären, zu beachten, da deshalb staatliche Stellen versuchen könnten, den Austritt zu verhindern (vgl. hierzu PORTER 1992, S. 46 und 324 ff).<sup>147</sup>

---

### 4.3.2 Verhandlungsstärke der Abnehmer

---

Die Verhandlungsstärke der Abnehmer wird einerseits durch die Verhandlungsmacht, andererseits durch die Preissensitivität bestimmt (vgl. PORTER 1989a, S. 26). Wesentlich wird die Verhandlungsmacht durch die Abnehmerkonzentration im Gegensatz zur Unternehmenskonzentration bestimmt. Es stehen zwar dem Oligopol eine Vielzahl von Abnehmern gegenüber, doch ist die Abnehmerschaft nicht homogen. Im Bereich der Mediumtrucks verteilt sich die Kundschaft auf Vermietgesellschaften,

---

<sup>146</sup> Somit zeigt sich, daß die Lkw-Industrie nicht als typisches Beispiel eines reifen Oligopols im Sinne von VERNON (vgl. 1974, S. 97 ff) gelten kann, da trotz der Existenz hoher Fixkosten ein starker Preiswettbewerb beherrscht.

<sup>147</sup> So haben die Regierungen Belgiens und der Niederlande mehrfach massive Schritte unternommen, um den niederländischen Hersteller DAF zu stützen.

contract-hire-Firmen und Einzelkunden zu etwa gleichen Teilen.<sup>148</sup> Somit ergibt sich, daß rund  $\frac{1}{3}$  des Absatzes mit verhältnismäßig wenig Kunden getätigt werden, die jeweils einen vergleichsweise hohen Anteil des Absatzes auf sich vereinen. Hinzu kommt, daß sich die Einzelkunden zunehmend zu Einkaufsgenossenschaften zusammenschließen und somit auch hier ein Art Konzentrationsprozeß im Gange ist. Auch sind Abnehmer durchaus bereit, die Ersatzbeschaffung eines Lkws über den wirtschaftlich optimalen Zeitpunkt hinaus zu verschieben. Ebenso von der Größe des Kunden abhängig sind etwaige Umstellungskosten. Große Flotten, wie sie in Großbritannien bereits existieren und in anderen EU-Staaten aufkommen, neigen dazu, ihre Fuhrparks möglichst homogen zu halten, wohingegen Einzelkunden sich geringeren Umstellungskosten gegenüber sehen.<sup>149</sup> Die Möglichkeit, zu wechseln wird jedoch auch von der Komplexität der Informationslage bestimmt. Auf Grund der geringen Zahl der Anbieter sowie ausgeprägter Ähnlichkeit der Produkte, kann die Informationslage als eher gering komplex angesehen werden. Jedoch wird durch extreme Rabatte die Preistransparenz reduziert.<sup>150</sup> Ebenso können divergierende Zusatzleistungen den Angebotsvergleich erschweren. Geringe Einfluß auf die Abnehmermacht üben die Möglichkeit zur glaubhaften Drohung der Rückwärtsintegration sowie der Wechsel zu Ersatzprodukten (vgl. dazu Kapitel 4.3.3 der vorliegenden Arbeit) aus. Da die Abnehmer der Lkw-Industrie vor allem Kompetenzen im Bereich Logistik aufweisen, nicht jedoch im Bereich Produktion oder Vertrieb, wird eine Rückwärtsintegration ausgeschlossen.

Die Preisempfindlichkeit der Kunden wird im Wesentlichen von drei Faktoren bestimmt: Preis im Verhältnis zum Gesamtumsatz, Einfluß auf Qualität und Leistung, sowie die Gewinnsituation der Abnehmer selbst. Es entfallen zwar knapp 30% der Fahrzeugfolgekosten auf den Lkw selbst (vgl. Mercedes-Benz 1998), wobei der Lkw nebst seiner Finanzierung nur 12% der Kosten des Spediteurs ausmacht. (vgl. Abbildung 35). Hinzu kommt der hohe Anteil der Betriebsmittelkosten, die ebenfalls von dem jeweiligen Lkw induziert werden.

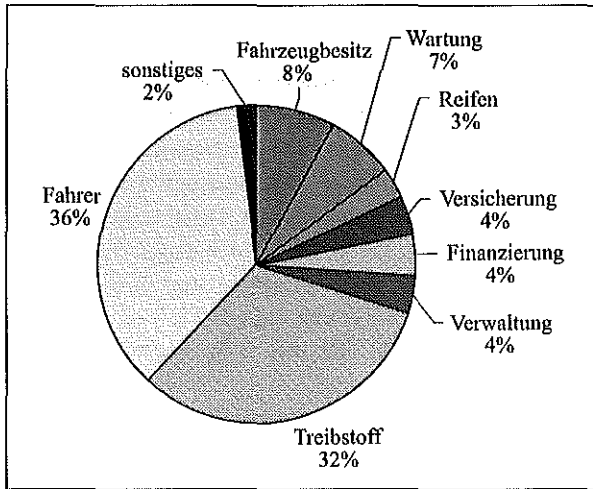
---

<sup>148</sup> Diese stellen auch unterschiedliche Ansprüche an die Fahrzeuge: „Die Vermietfirmen kaufen über den Preis, je günstiger desto besser. Die contract hire Unternehmen kaufen über die Lebenszykluskosten, nicht den Preis. Die Kunden der Händler kaufen wegen Händlerwerten, wie Zuverlässigkeit usw.“ (Lkw-Manager)

<sup>149</sup> Es muß jedoch bezweifelt werden, daß dieser Umstand den zuvor angesprochenen Größenvorteil überkompensieren kann.

<sup>150</sup> Volvo hat 1998 die Listenpreise um 40% reduziert und gibt darauf nur noch geringe Nachlässe (vgl. THIEDE 1998, S. 22).

**Abbildung 35: Kostenstruktur im Fuhrparkmanagement**



Quelle: ÖSTLING 1998a, S. 18.

Der Lkw hat jedoch auch einen hohen Einfluß auf die Leistung des Abnehmers, da von der Zuverlässigkeit des Fahrzeugs die Termintreue maßgeblich abhängt. Auf Grund gestiegener Wettbewerbsintensität bei den Speditionen, ausgelöst durch das Ende der Kabotagefreiheit und das Aufkommen größerer Flotten, sehen sich die Frächter geringeren Erlösen gegenüber, wodurch ihre Preissensitivität weiter gesteigert wird.<sup>151</sup> Auch wenn im Bereich der Abnehmermacht keine eindeutigen Aussagen getroffen werden können, so stützen die enormen Rabatte die Annahme, daß die Aspekte, die auf hohe Abnehmermacht schließen lassen, die übrigen dominieren.<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Dies führt dazu, daß einige Hersteller Überlegungen anstellen, eigene, kostengünstige Flottenfahrzeuge zu entwickeln.

<sup>152</sup> Dies wird durch die Aussage eines Nkw-Vertreters belegt, die dem Aspekt der Preisempfindlichkeit zugeordnet werden kann: „In Westeuropa ist in diesem und im letztem Jahr der Bedarf in der Nutzfahrzeugindustrie steigend, trotzdem erreichen wir es nicht, als Nutzfahrzeughersteller in eine Situation zu kommen, die es uns erlaubt, über bessere Preise unser Ergebnis zu verändern. Die Ergebnisverbesserung erfolgt ausschließlich über interne Maßnahmen, sei es beim Produkt, sei es bei der Entwicklung, sei es bei den Vertriebskosten oder was auch immer. Wir erreichen es nicht, die Marktpreise in irgendeiner Form für uns positiv zu beeinflussen, trotz der guten Wirtschaftslage.“

### 4.3.3 Bedrohung durch Ersatzprodukte

---

Ein externer Faktor, der auf eine Branche einwirkt, ist die Gefahr der Substitution des eigenen Produktes durch Ersatzprodukte. Neben Lkw stehen auch Bahn, Schiff, Rohrleitung und Flugzeug zum Gütertransport zur Verfügung (vgl. ausführlich ABERLE 1996, S. 16 ff). Relative Preisgestaltung der Ersatzprodukte, Umstellungskosten sowie die Substitutionsneigung der Abnehmer sind die Determinanten der Substitutionsgefahr (vgl. PORTER 1996, S. 26), wobei zunächst überprüft werden muß, ob die Leistung des Lkw-Transportes überhaupt substituierbar ist. Dabei bedarf es einer Aufteilung der Lkw in die Anwendungsgebiete *Verteilerverkehr* und den *Fernverkehr*.<sup>153</sup> Die Substitutionsgefahr im Verteilerverkehr durch andere Verkehrsträger ist äußerst gering. Lediglich das Straßennetz verfügt über eine adäquate Infrastruktur zur Belieferung des Handels. Flugzeug, Pipeline, Schiff und auch Bahn sind dafür nicht geeignet, da die Netze nicht dicht genug sind.

Beim Fernverkehr sind für gewisse Transportaufgaben auch andere Transportmittel geeignet. Doch ergeben sich hier weitere Einschränkungen. Der Transport via Flugzeug ist auf Grund der relativen Preisgestaltung nur für sehr hochwertige Güter geringen Gewichts und Volumens geeignet. Schiffstransport ist wegen der langer Transportzeiten für Güter geringer Wertigkeit und/oder hohen Gewichts bzw. Volumens prädestiniert. Rohrleitungen eignen sich nur für den Transport von flüssigen oder gasförmigen Transportgütern. Lediglich die Bahn stellt eine Alternative zu Lkw-Transporten in breiterer Form dar. Jedoch liegen einige Systemschwächen vor, wie der verhältnismäßig lange Transportweg und die, auf Grund oftmals auftretender Unpünktlichkeit, schlechte Eignung für just-in-time Lieferungen.<sup>154</sup> Hinzu kommt, daß im Regelfall ein intermodaler Transport nötig wird, da die Bahn, wie oben angesprochen, für Verteilerverkehr ungeeignet ist (vgl. MERTEL 1982, S. 16 f). Demzufolge läßt sich eine hohe Substitutionsgefahr durch andere Verkehrsträger nicht ausmachen, wodurch die Betrachtung der Umstellungskosten und der relativen Preisgestaltung unnötig wird.

---

<sup>153</sup> Hinzu kommen noch Spezialanwendungen wie Baustellenverkehr oder auch Feuerwehr.

<sup>154</sup> Wobei zu diesem Aspekt einschränkend gesagt werden muß, daß nur rund 30% der Teile just-in-time-fähig sind (DOLESCHAL 1991, S. 55).

### 4.3.4 Die Lieferantenmacht

---

Neben der Abnehmermacht, wirkt sich auch die Lieferantenmacht<sup>155</sup> auf die Situation einer Branche aus, wobei auch die Zulieferer der Lkw-Industrie äußerst heterogen sind.<sup>156</sup> Das Vorhandensein von Umstellungskosten sowie Differenzierungsmöglichkeiten des Inputs reduziert die Macht der Lkw-Hersteller. In den Bereichen, in denen die Systemlieferanten in die Entwicklung eingebunden sind, sind Umstellungskosten nicht zu vermeiden, da oftmals der Lkw-Produzent das Know-how selbst nicht aufweist und die Zahl der potentiellen Lieferanten gering ist.<sup>157</sup> Hinzu kommt bei einem Wechsel des Zulieferers, daß unter Umständen die Schnittstellen neu konfiguriert werden müssen, da unterschiedliche konstruktive Wege gegangen wurde. Durch zunehmende Elektronisierung, vor allem bei Steuerung von Motor und Getriebe, werden Umstellungen in diesem Bereich weiter erschwert, da der Antriebsstrang zentral gesteuert wird. Dadurch sinken in diesem Bereich auch die Differenzierungsmöglichkeiten des Inputs.<sup>158</sup> Auch sind die Möglichkeiten, den Inputfaktor durch einen anderen zu ersetzen, sehr gering. Erst mit technologischen Umbrüchen im Antriebssektor, wenn der Dieselmotor von alternativen Antriebskonzepten ersetzt wird, könnte diese Gefahr steigen (vgl. hierzu auch LEWANDOWSKI 1998, S. 10), wobei diese Konzepte erst nach 2010 marktreif sein werden.

Die Zulieferer der Automobilindustrie sind wesentlich geringer konzentriert als die Automobilbranche selbst,<sup>159</sup> doch beliefern längst nicht alle den Lkw-Sektor. Viele beliefern sowohl Pkw- als auch Lkw-Hersteller. Demgegenüber stehen Lieferanten, die zwar die Lastkraftwagen-Industrie beliefern, nicht aber die Personenkraftwagen-

---

<sup>155</sup> Zur Nachfragemacht in der Automobilindustrie vgl. auch KESSEN (vgl. 1996), der die Beziehung Zulieferer - Automobilhersteller, aus rechtswissenschaftlicher Perspektive untersucht.

<sup>156</sup> Daher wird bei der folgenden Darstellung von Lieferanten mit Systemkompetenz ausgegangen. Hersteller von C-Teilen (vgl. REICHWALD/DIETEL 1991, S. 500 ff), die zumeist nur einen geringen Wertanteil beisteuern, werden hier nicht berücksichtigt, da davon ausgegangen werden muß, daß ihr Machtpotential äußerst beschränkt ist.

<sup>157</sup> Als Beispiel könnte das Know-how von Einspritzsystemen dienen. Ein Bereich, in dem der Zulieferer Robert Bosch GmbH weltweit führend ist.

<sup>158</sup> Allseits wird nicht erwartet, daß in Europa Umstände wie in den USA Einzug halten werden, wo der Kunde das Fahrzeug hinsichtlich zahlreicher Zulieferkomponenten spezifizieren kann.

<sup>159</sup> Je nach Quelle werden allein für Deutschland 2.000 bis 25.000 Automobilzulieferer angegeben (vgl. DOLESCHAL 1991, S. 36).

branche, wie z.B. die Knorr-Bremse AG. In einigen Bereichen sind nur recht wenige Systemlieferanten tätig. Dennoch entfällt nicht bei jedem dieser Produzenten ein hoher Anteil seines Auftragsvolumens auf die Nkw-Industrie. Während die Knorr-Bremse AG knapp 50% des Umsatzes mit der Nkw-Branche tätigt (vgl. KNORR-BREMSE 1998, S. 8 f), liegt bei den Herstellern, die auch die Pkw-Industrie beliefern, auf Grund der dort anfallenden wesentlich höheren Stückzahlen, die Quote sehr viel niedriger.<sup>160</sup> Da jedoch die meisten Hersteller eine recht geringe Fertigungstiefe aufweisen, entfällt somit ein hoher Teil der Gesamtkosten auf die Zulieferschaft.

Schließlich wird das Machtgefüge zwischen Lieferant und Abnehmer durch Gefahr der Vorwärtsintegration im Vergleich zur Gefahr der Rückwärtsintegration beeinflusst. Einhellige Meinung der Experten war, daß eine Vorwärtsintegration eines Zulieferers äußerst unwahrscheinlich ist, da es sich dabei um „eine Ausweitung einer Kompetenz, die eigentlich nicht da ist“ (Experte aus Zulieferindustrie) handle. Im Gegenzug wurde jedoch 1998 die Mercedes-Benz Antriebsstrang GmbH gegründet, die Motoren, Getriebe, Achsen und Lenksysteme an den freien Markt vertreiben will, und somit als Konkurrenz der Zulieferer auftritt, ein Umstand der die Zulieferindustrie beunruhigt.<sup>161</sup>

---

### 4.3.5 Eintritt potentieller neuer Konkurrenten

---

Das Hinzutreten neuer Konkurrenten kann prinzipiell in zwei Formen vonstatten gehen. Einerseits durch Produktion und/oder Vertrieb eigener Produkte; in diesem Fall kämen weitere Produktionskapazitäten hinzu. Andererseits durch Aufkauf eines bestehenden Anbieters. Hierbei blieben die Produktionskapazitäten unberücksichtigt. Beide Vorgehensweisen dürften unterschiedliche Reaktionen bei den (verbleibenden) Branchenteilnehmern wie auch bei staatlichen Stellen hervorrufen.

---

<sup>160</sup> Es ist jedoch ein Umstand zu beachten: Unternehmen wie Mercedes-Benz, Iveco oder RVI, die sowohl über Nkw- als auch Pkw-Programme verfügen, haben ein wesentlich größeres Auftragsvolumen bei den jeweiligen Zulieferern, als Nkw-Spezialisten wie MAN, DAF oder Scania, wodurch sich die Machtposition verbessert.

<sup>161</sup> „Von Reibereien bekommen sie hier auf der Ausstellung Gott sei Dank wenig mit, das ist mehr eine Kampfgenossenschaft oder gar Familie, die unerhört gern und gut und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Schwierig wird es dann, wenn die ihre Komponenten austauschen. Aber das wissen bisher die Lieferanten noch gar nicht. Deshalb haben wir auch Schwierigkeiten, wenn eine Inhouse-Firma wie Daimler Benz raus geht und die Spielregeln verändert“ (Ein Vertreter der Zulieferindustrie).

Die Empirie zeigte, daß größtenteils nicht von einem Zutritt neuer Konkurrenten ausgegangen wird. Eine Ausnahme bildet die Ausweitung der Lkw-Aktivitäten von Volkswagen über den Bereich leichter Nutzfahrzeuge hinaus, welche als wahrscheinlich angenommen wird.<sup>162</sup> Dies deckt sich mit der Einschätzung, daß nur ein Unternehmen aus der Automobilbranche in den europäischen Markt eintreten würde. Weder Zulieferern, noch Unternehmen anderer Branchen, wird ein derartiger Schritt zuge-  
traut. Diese Beurteilung wird mit dem Verweis auf die Existenz zahlreicher Markteintrittsbarrieren begründet. Durch die Existenz von economies of scale, unter anderem auf Grund des hohen Automatisierungsgrades, haben potentielle Wettbewerber einen Kostennachteil, sofern es nicht gelingen sollte, von Beginn an vergleichbare Stückzahlen zu produzieren. Der hohe Automatisierungsgrad ist neben den steigenden F&E-Aufwendungen auch für eine immense Kapitalintensität verantwortlich, die den Kreis eintrittswilliger Unternehmen reduziert. Hinzu kommen äußerst schlechte Zugangsmöglichkeiten zu Vertriebskanälen. Der Aufbau eines eigenen Vertriebs- und Service-netzes wird als ausgeschlossen erachtet,<sup>163</sup> so daß als einzige Möglichkeit die Akquisition eines bestehenden Herstellers gangbar wäre. Die Möglichkeit der Umsetzung dieser Markteintrittsform wird jedoch von der Sanktionsmacht der Wettbewerber beeinflusst. Auf Grund der Stärke einiger Unternehmen der Branche, wäre mit Sanktionsmaßnahmen zu rechnen.<sup>164</sup> Begünstigt würde ein akquisitorisches Vorgehen jedoch von staatlichen Stellen, sofern mit dem Aufkauf ein möglicher Arbeitsplatzverlust in dem jeweiligen Land vermieden werden könnte. Schließlich gelten auch die in Europa zu erzielenden Renditen als wenig attraktiv, da die Preise, wie oben dargelegt, verhältnismäßig niedrig sind.<sup>165</sup>

Somit kann dieser Wettbewerbskraft nicht die höchste Bedeutung auf die Situation in der europäischen Lkw-Industrie zugeschrieben werden.

---

<sup>162</sup> Dieses Vorhaben wurde von VW auch mehrfach öffentlich bestätigt, worauf zahlreiche potentielle Übernahmekandidaten im Mittelpunkt der Spekulationen standen.

<sup>163</sup> Ein qualitativ hochwertiger Service wird als wesentliches Wettbewerbsinstrument angesehen und gilt auf Grund geringer Produktunterschiede als entscheidendes Differenzierungskriterium.

<sup>164</sup> So wird davon ausgegangen, daß ein europäischer Konkurrent DAF gekauft hätte, um zu verhindern, daß ein Unternehmen aus Asien (Japan, Korea) die Chance genutzt hätte, in den Markt einzutreten.

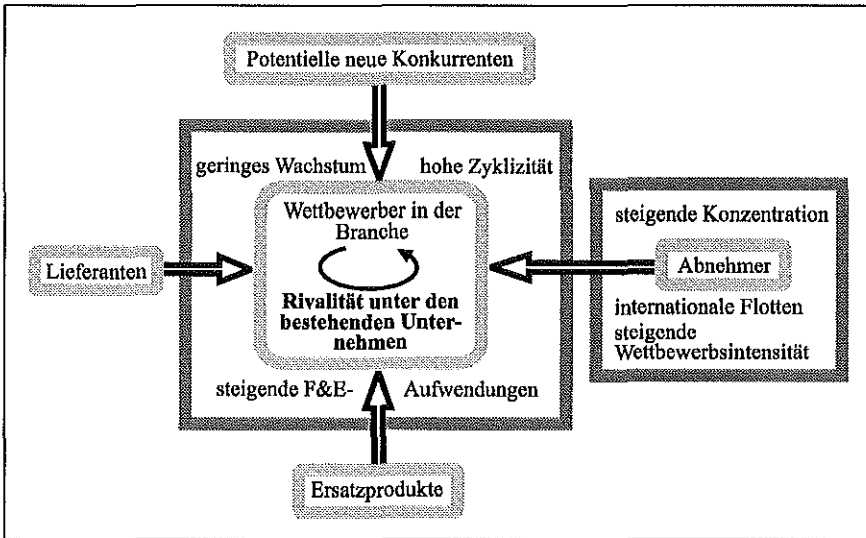
<sup>165</sup> Ob die Preise freiwillig niedriger angesetzt werden um eintrittswillige Unternehmen vom Eintritt abzuhalten (vgl. PORTER 1992, S. 38), kann zwar ohne tiefgehende Kenntnis der Kostenrechnung der Hersteller nicht zweifelsfrei beantwortet werden, doch ist das geringe Preisniveau, wie oben dargestellt, eher der Abnehmermacht zuzuordnen.



4.3.6 Implikationen des Branchenwettbewerbes

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die einzelnen Triebkräfte des Branchenwettbewerbs in der europäischen Lkw-Branche analysiert. Dabei wurde deutlich, daß die Ausprägungen einiger Determinanten eindeutig hohe Wettbewerbsintensität signalisieren (vgl. Abbildung 36).

Abbildung 36: Kräfte des Branchenwettbewerbs in der europäischen Lkw-Industrie



Quelle: Eigene Erhebung. Darstellung in Anlehnung an PORTER (vgl. 1992, S. 26).

Vor allem der Wettbewerb zwischen den bestehenden Herstellern, getrieben durch geringes Wachstum, hohe Zyklizität der Nachfrage, hohe Fixkosten und steigende F&E-Aufwendungen auf Grund höherer Umwelтанforderungen,<sup>166</sup> sowie die Abneh-

<sup>166</sup> So werden die Grenzwerte für Schadstoffausstoß und Partikelemission stufenweise bis zum Jahr 2005, verschärft. Mit der Reduzierung des Schadstoffausstoßes geht jedoch in der Regel eine Erhöhung des Kraftstoffverbrauches einher, was nicht nur umweltpolitisch wenig attraktiv ist, sondern auch von den Abnehmern nicht toleriert wird, wodurch ein wiederum

mermacht sind als starke Kräfte zu identifizieren, wobei die Abnehmermacht mittelfristig steigen wird. Das Aufkommen von Einkaufsgenossenschaften, großen europaweit tätigen Flotten, sowie der zunehmenden Wettbewerbsintensität innerhalb der Branche auf Grund der Kabotagefreiheit, werden den Druck auf die Lkw-Hersteller weiter erhöhen. Die schlechte Erlösqualität kann als Indiz hoher Abnehmermacht angesehen werden. Auch der vermehrte Einsatz von Zusatzleistungen ermöglicht es den Unternehmen nicht, einen monopolistischen Spielraum zu schaffen, dient jedoch der Ergebnisverbesserung.<sup>167</sup>

Betrachtet man die Natur des Branchenwettbewerbes und die daraus abzuleitenden Wettbewerbsvorteile, so zeigt sich ein differenziertes Bild: Einige der Wettbewerbsvorteile werden in vorgelagerten oder flankierenden Bereichen der Wertekette erzielt, wie der *internen Logistik*, die in den letzten Jahren Triebfeder der Ergebnisverbesserungen gewesen ist oder die Beschaffung, der eine zunehmende Bedeutung zukommt, da sich durch erzielte Größeneffekte auch in diesem Segment größere Einsparungseffekte erreichen lassen (vgl. Abbildung 37).

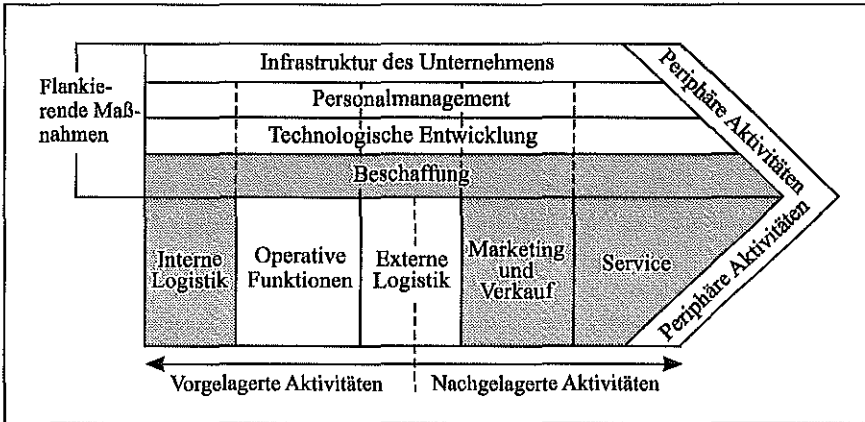
Dieser Aspekt ist jedoch eindeutig von der Mehrzahl der Märkte begünstigt und spricht somit für die Existenz einer globalen Branche. Erst das im Verhältnis hohe Volumen, welches durch Aggregation aller Materialeinsatzbedarfe entsteht, läßt oben genannte Kosteneinsparungseffekte zu. Obwohl PORTER (vgl. 1989b, S. 20) die Automobilindustrie als typisch globale Branche ansieht, erscheint in der Lkw-Branche ein Aspekt als äußert wesentlich, der eindeutig dem nachgelagerten Bereich zuzuordnen ist, und somit ein Indiz für einen landesspezifischen Wettbewerb darstellt: Der Service! Dieser wird als die Hauptdifferenzierungsmöglichkeit in der Lkw-Industrie erachtet und gilt als wesentlicher Faktor im Wettbewerb. So zeigt sich, daß eine derart eindeutige Aussage wie sie PORTER für die Gesamtheit der Automobilindustrie machte, für die Nutzfahrzeugbranche nicht möglich ist. Es handelt sich demnach eher um einen *glokalisieren* Wirtschaftszweig, da die Integrationsvorteile zu nutzen sind und dennoch ein starke Ausrichtung auf den jeweiligen regionalen Markt nötig ist.

---

erhöhter Entwicklungsaufwand zu betreiben ist, um Schadstoff- und Verbrauchsabsenkung zu harmonisieren.

<sup>167</sup> Dazu die Aussage eines Lkw-Vertreters: „Sie machen kein Geld mit dem Verkauf, keiner von uns, aber sie machen Geld mit dem Wartungsvertrag“.

Abbildung 37: Wettbewerbsvorteile in der Lkw-Industrie



Quelle: Eigene Erhebung. Darstellung in Anlehnung an PORTER 1989b, S. 26.

Die geschilderte Situation in der europäischen Lkw-Industrie führt dazu, daß zur Zeit ein ‚Überlebenskampf‘ geführt wird. Weitere M&A-Aktivitäten, die in der Lastkraftwagenbranche Tradition haben (vgl. Kapitel 4.1 der vorliegenden Arbeit), werden von Expertenseite nicht ausgeschlossen, wobei ein großes Meinungsspektrum vorherrscht. Außer Mercedes-Benz könnten alle Hersteller von einer Fusion oder Übernahme betroffen sein. Auch über die Fristigkeit der nächsten Konzentrationswelle waren keine übereinstimmenden Äußerungen zu verzeichnen. Einige der Sachkundigen sehen die nächste Großfusion als kurzfristig möglich an, während andere das Tempo der Konzentrationswelle als abnehmend darstellen. Die bereits vollzogenen Fusion der Busaktivitäten von RVI und Iveco (1998), sowie die Übernahme von Scania durch Volvo (1999), zeigen jedoch, daß sich die Branche weiterhin in einer dynamischen Umbruchphase befindet.

Der Wettbewerb in der Branche führt zu einem eindeutigen Ziel: Erhöhung der Ausbringungsmenge, um die Kosten zu reduzieren, da, wie beschrieben, die Erlösseite kaum beeinflusst werden kann. Dies wurde von den Gesprächspartnern unter Verweis auf die Existenz von economies of scale, übereinstimmend als die einzige Möglichkeit gesehen, den Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, wie zwei Aussagen von Lkw-Managern exemplarisch belegen:

- „Es geht darum, Volumen zu generieren um die Kosten zu senken.“
- „Im Truckbusiness ist der einzige Weg, Kosten zu sparen, das Volumen zu steigern; d.h. Volumen steigern pro Entwicklungsaufgabe.“

Wobei als wesentlich herausgestellt wurde, daß nicht die Stückzahl der Komplettfahrzeuge entscheidend ist, sondern die der Komponenten. Dies trifft vor allem auf die Bereiche Antriebsstrang und Führerhaus zu, die überproportional hohe Entwicklungskosten aufweisen und vergleichsweise sehr hoher Anlageinvestitionen bedürfen.<sup>168</sup>

Da ein Mengenwachstum auf dem (EU-) Heimatmarkt nicht realistisch erscheint, wurden drei Möglichkeiten genannt, das Ziel komponentenbezogene Skaleneffekte zu realisieren: Verstärkte Modularisierung, Kooperationen und Erschließung neuer Märkte (vgl. Abbildung 38).<sup>169</sup> Auf die ersten beiden Optionen soll nun kurz, auf die dritte im folgenden Abschnitt ausführlich eingegangen werden.

„Wir sind darauf vorbereitet, über jede Kooperation auf dem Komponentensektor nachzudenken, mit jedem“, so die Aussage eines Lkw-Managers auf die Frage ob *Kooperationen* in Zukunft zunehmen werden. Wenn auch nicht alle Befragten so eindeutige Aussagen machten, so besteht Einigkeit darin, daß horizontale und vertikale Kooperationen zukünftig verstärkt zu beobachten sein werden. Kooperatives Verhalten zwischen den Wettbewerbern war schon früh feststellbar: Schon vor bald dreißig Jahren kooperierten MAN und der RVI-Vorgänger Saviem im Bereich Fahrerhäuser. Daraufhin wurde 1975 eine Fahrerhauskooperation zwischen DAF, Volvo, Saviem und den Vorgänger von Iveco, Magirus durchgeführt, die als die einzig erfolgreiche Zusammenarbeit von 4 Herstellern gilt (vgl. LATZ/SCHAEFER 1992, S. 35). Auch in der Gegenwart sind horizontale Kooperationen zu verzeichnen, wie z.B. die Ankündigung, daß RVI und DAF die zukünftige Generation von Verteilerfahrzeugen (6-19 t) gemeinsam entwickeln werden. (vgl. o.V. 1997, S. 18). Die Kooperationen werden also

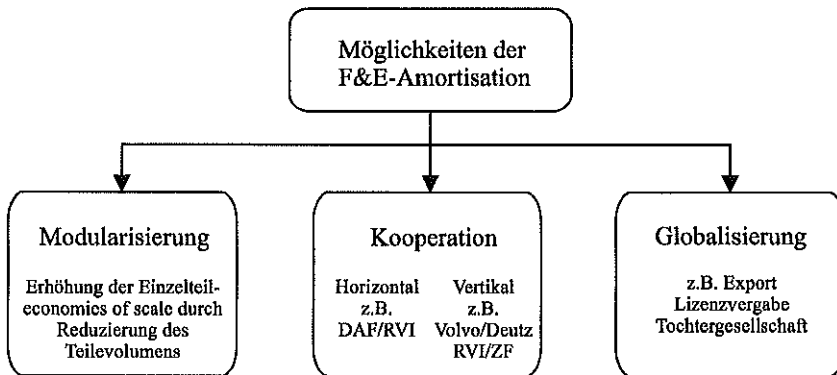
---

<sup>168</sup> Auf diese beiden Komponenten entfallen rund 50% der Gesamtkosten des Fahrzeugs (vgl. LATZ/SCHAEFER 1992, S. 214)

<sup>169</sup> Hinzu käme noch die Vermarktung eigener Komponenten an externe Abnehmer, wie beispielsweise von Mercedes-Benz mit der *MB Antriebsstrang GmbH* durchgeführt. Im Bereich Motoren wird dies in geringem Umfang bereits getan. So werden die Aggregate in veränderter Form auch als Schiffsantriebe oder für den stationären Betrieb vermarktet. Für den Bereich Fahrerhäuser, würde jedoch die Erschließung neuer Wirtschaftsräume nötig werden, sofern nicht außerhalb einer Kooperation an einen Wettbewerber geliefert wird. Dies bedeutet jedoch eine eigene Globalstrategie eines Geschäftsfeldes *Zulieferbetrieb*, deren Betrachtung den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

durchgeführt, um einerseits Entwicklungskosten zu reduzieren, und andererseits Größeneffekte bei der Produktion zu nutzen. Dem kooperativen Vorgehen sind jedoch auch Grenzen gesetzt.

**Abbildung 38: Alternative Vorgehensweisen zur Amortisation der F&E-Aufwendungen**



Quelle: Eigene Erhebung.

Einige Hersteller verfügen in gewissen Bereichen über ein Volumen, das es ihnen erlaubt, auch ohne Kooperationen angemessene Stückzahlen zu erzielen. Auch birgt die Zusammenarbeit den Verlust von Differenzierungspotentialen. Gerade die Bereiche Fahrerhäuser und Motoren, werden zumindest in der schweren Gewichtsklasse als Kernkompetenz der Hersteller angesehen, wodurch eine Kooperation erschwert wird.<sup>170</sup> De facto gibt es bei diesen Komponenten bis dato keine nennenswerten horizontalen Kooperationen. Schließlich gilt es auch als problematisch, wenn einer der

---

<sup>170</sup> „Was einen Truck typisch macht, sind das Chassis, die Kabine und der Motor, nicht die Achsen, nicht das Getriebe usw. Daher sind Kooperation bei Chassis, Kabine und Motor schwieriger“ (Lkw-Manager).

Partner die Systemführerschaft innehat, da somit Abhängigkeitsbeziehungen zu einem Konkurrenten entstehen können.<sup>171</sup>

Neben horizontalen werden auch bevorzugt rückwärtsgerichtete vertikale Kooperationen durchgeführt.<sup>172</sup> So kooperiert Volvo mit dem Motorenhersteller Deutz im Bereich Antriebe für Mediumtrucks (vgl. o.V. 1998b, S. 26), wodurch Entwicklungskosten reduziert werden, und Größeneffekte erzielt werden können, da Deutz Lieferant für stationäre Antriebe ist. Ein weiteres, kürzlich annonciertes Joint-venture betrifft RVI und den Getriebespezialisten ZF. Es zielt auf die Entwicklung und Produktion aller von RVI benötigten Getriebe ab.

Abgesehen von Kooperationen gilt die Modularisierung als ein Mittel komponentenbezogene Größeneffekte zu erzielen. Scania hat das ‚modular system‘ so weit entwickelt, daß ausreichende Skaleneffekte<sup>173</sup> auch ohne horizontale Kooperationen entstehen.<sup>174</sup> Dabei wurde das Baukastensystem soweit vorangetrieben, daß z.B. im Bereich des Fahrerhauses bei allen Fahrzeugreihen die selbe Grundkabine eingesetzt und nach Kundenwunsch unterschiedlich spezifiziert wird.<sup>175</sup> Der nächste Schritt ist die Entwicklung einer modularen Motorgeneration, bei der über alle Konfigurationen von Hubraum, Zylinderzahl und -anordnung die selbe Brennkammer Anwendung findet (vgl. ÖSTLING 1998b, S. 4). Die konsequente Anwendung des modular concepts

---

<sup>171</sup> Diskutiert wurde dieser Sachverhalt an dem möglichen Bezug von Komponenten der neu gegründeten Mercedes Antriebsstrang GmbH durch einen Wettbewerber.

<sup>172</sup> Vorwärtsgerichtete vertikale Kooperationen sind nur in sehr begrenzter Stückzahl vorhanden. Vielmehr geht der Trend dazu, nachgelegte Handelsstufen zu integrieren. „Es ist also wichtig die wichtigen Vertriebsstützpunkte und Importgesellschaften in eigenen Händen zu haben, um auch mal in schwierigen Zeiten das Neufahrzeuggeschäft zu pushen, wenn es gilt, die Auslastung des Werkes zu sichern, auch wenn es Ergebnisseinbußen gibt“ (Lkw-Manager). Auch horizontale Vertriebskooperationen sind auf topographisch-geographisch anspruchsvolle Märkte beschränkt, die darüber hinaus über eine geringe Fahrzeugpopulation verfügen, bspw. Norwegen oder die Schweiz.

<sup>173</sup> Scania sieht neben der Generierung von Größenvorteilen auch Vorteile in der Ersatzteilbearbeitung bei den Händlern sowie eine Vereinfachung der Mechanikerschulung. Schließlich sei das Baukastensystem dazu geeignet, Kundenwünschen genauer zu entsprechen (SCANIA 1997, S. 6).

<sup>174</sup> Scania ist der einzige Hersteller der gänzlich von horizontalen Kooperationen absieht, was als einer seiner strategischen Wettbewerbsvorteile angesehen wird (vgl. NILSSON/DENROTH 1995, S. 294).

<sup>175</sup> Die meisten anderen Hersteller haben pro Baureihe eine eigene Kabine, so daß in der Regel drei Systeme eingesetzt werden.

brachte mit der Einführung der neuen Modellreihe eine Reduzierung des Teilevolumens um 40%.

Die meisten der übrigen Hersteller sehen in diesem Bereich Handlungsbedarf und halten das System von Scania für das am weitest fortgeschrittene, doch weist keiner die Spezifika Scantias auf, die von Scania selbst als grundlegend mit dem modular system verbunden erachtet werden (vgl. NIELSSON 1997, S. 153 ff):

- Beschränkung auf Fahrzeuge über 16 t zulässigem Gesamtgewicht.
- Hohe Fertigungstiefe, da alle Kernkomponenten wie Motor, Getriebe, Rahmen, Achsen und Kabinen selbst entwickelt und produziert werden.
- Keine horizontalen Kooperationen.

Die übrigen Hersteller sind Vollsormenter, weisen vergleichsweise niedrige Fertigungstiefen auf und sind in horizontalen Kooperationen eingebunden, wodurch eine strikte Verfolgung des Baukastensystemes behindert wird.

Da das modular concept natürlich auch Begrenzungen durch technische Gesichtspunkte sowie Unvereinbarkeiten zu anderen strategischen Optionen erfährt, und Kooperationen, wie dargestellt, nicht immer durchgeführt werden können oder zielführend sind, ist zur Generierung eines höheren Volumens die Steigerung des Absatzes der Fahrzeuge und damit auch der einzelnen Komponenten nötig. Wie oben angeführt, erfährt dieses Vorhaben in Europa selbst dahingehend eine Einschränkung, daß mittelfristig der Markt schrumpfen oder lediglich schwach wachsen wird. Die Erschließung weiterer Absatzgebiete ist daher als nötig anzusehen.

Im Weiteren werden die Ausprägungen der unterschiedlichen strategischen Handlungsfelder der Globalisierung untersucht, zunächst jedoch die Zielsetzung innerhalb der Lkw-Industrie.

---

### 4.4 Globalisierung in der Lkw-Industrie: Ziele und Strategien

---

„Letzen Endes geht es in unserer ganzen Diskussion um Stückzahlen. Ob man die Stückzahlen durch Zusammenarbeit bekommt oder durch Synergie oder durch höhere Verkaufszahlen, das macht an sich nichts aus.“

Die Aussage eines Lkw-Managers stellt dar, daß die Erschließung neuer Märkte neben den zuvor beschriebenen Verfahren eine Option zur Erreichung des Stückzahlzieles ist.

Nun folgend sollen zunächst die weiteren mit der Globalisierung verbundenen Ziele dargestellt werden. Daraufhin werden die Ausprägungen der einzelnen strategischen Entscheidungsfelder, welche in Kapitel 2.4 ff dargelegt wurden, geschildert.

---

### 4.4.1 Ziele der Globalisierung der europäischen Lkw-Hersteller

---

Wie bereits durch die Branchenanalyse impliziert, ist das Hauptziel der Globalisierung in der Lkw-Industrie die Verteilung der F&E-Aufwendungen auf höhere Stückzahlen. Doch sind auch weitere Ziele mit der Internationalisierung verbunden.

So werden ebenso Größenvorteile in der Produktion und Beschaffungsziele verfolgt, die sich wiederum in zwei Unterziele aufteilen lassen. Zum Einen soll durch gesteigertes Beschaffungsvolumen die Marktmacht des Unternehmens erhöht werden, zum Anderen wird erwartet, daß durch die Präsenz auf anderen (Absatz-) Märkten auch geographisch entfernte Beschaffungsmärkte leichter erschlossen werden können.

Reine Marktziele, die das Abdecken neuer Märkte bezwecken und dabei nicht zur Reduzierung der F&E-Aufwendungen beitragen, wurden mit Portfolio-theoretischen (vgl. Abschnitt 2.1.1.1.1 dieser Arbeit) Gesichtspunkten begründet. Auf Grund der hohen Zyklizität der Lkw-Märkte, wird der Ausgleich der Zahlungsströme als wesentlicher Vorteil der Globalisierung angesehen. Dazu trägt auch die Errichtung von Produktionsnetzwerken bei, wobei jedoch auch mahnende Stimmen, über die hohe Organisationskomplexität, zu vernehmen waren. Dennoch werden vor allem von den schwedischen Herstellern Netzwerkstrukturen aufgebaut, die dadurch begünstigt werden, daß der country-of-origin-Effekt zugunsten des Markengoodwills stark abnimmt, wie die Experten eindeutig nachweisen. Volvo stellt dabei die globale Rationalisierung in den Vordergrund, wohingegen Scania, dem Portfoliogedanken Rechnung tragend, hohe Flexibilität erzielen will.

Ein weiterer Aspekt, der jedoch nur von wenigen Gesprächspartnern vertreten wurde, ist die Abwehr von Übernahmeversuchen aus anderen Regionen. Um fernöstlichen Lkw-Herstellern zuvorzukommen, sei eine (akquisitorische) Ausweitung der eigenen



Geschäftsaktivitäten nötig.<sup>176</sup> Diesen Wettbewerbsaspekt sehen jedoch die meisten Befragten nicht als Triebfeder der Globalisierung europäischer Hersteller an.<sup>177</sup>

Einsparung von Lohnkosten, ein Ziel, das bei zahlreichen empirischen Arbeiten, die nicht auf die Motivlage einzelner Branchen eingehen, als wesentlich angesehen wird, ist in der Lastkraftwagen-Industrie nicht konstitutiv!<sup>178</sup> Lohnkostenmotivierte Verlagerung der Produktion, ein Umstand, der in der Standortdebatte<sup>179</sup> häufig anzutreffen ist, wurde eindeutig ausgeschlossen.<sup>180</sup> Der Montageaufwand beträgt bei Lkw nur rund 8% der Gesamtkosten, die (einfachen) Transportkosten liegen jedoch in vergleichbarer Größe. Hinzu kommt, daß auf Grund der nötigen Automatisierung der Produktion vergleichsweise hohe Stückzahlen nötig wären, so daß sich, wenn diese nicht erreicht würden, negative Kosteneffekte einstellen.<sup>181</sup>

Es zeigt sich abschließend: Das alles bestimmende Hauptziel der Globalisierung in der Lkw-Branche ist die Erhöhung der Ausbringungsmenge zur Reduzierung der stückbezogenen F&E-Aufwendungen. Dem untergeordnet werden auch die Ziele des

---

<sup>176</sup> Die aktuelle Asienkrise könnte laut einigen Gesprächspartnern dazu führen, daß sich die dort ansässigen Hersteller zur Erschließung neuer Territorien entschließen. Auch werden Bemühungen vor allem japanischer Hersteller, Fahrzeuge höherer Gewichtsklassen, wie sie in Europa nötig sind, zu entwickeln, dahingehend gedeutet. Das Gros der Experten sieht jedoch die Asienkrise so, daß die dortigen Hersteller, auf Grund finanzieller Engpässe, eher eine passive als eine aktive Rolle bei der Globalisierung spielen werden.

<sup>177</sup> Für die Akquisitionen nordamerikanischer Produzenten in den letzten 15 Jahren, werden diese Wettbewerbsziele neben reinen Marktzielen als Nebenziel formuliert.

<sup>178</sup> Im Bereich der Busse ergibt sich ein anderes Bild: Auf Grund des Anteils an nötiger Handarbeit, der die Lkw-Produktion um den Faktor 10 übersteigt, und der Möglichkeit einer Standmontage (Werkstattfertigung), welche die Fertigung geringer Stückzahlen wirtschaftlich ermöglicht, ist das Lohnkostenmotiv im Busbereich durchaus von Gehalt. Dies ist auch durch zahlreiche Beispiele zu belegen. So produzieren deutsche Hersteller Busse in der Türkei und exportieren in die EU. Auch gewinnt der Standort Polen für die Busproduktion an Bedeutung (Volvo, MAN). Dies zeigt die Heterogenität, die selbst innerhalb der Gruppe der Nkw vorzufinden ist.

<sup>179</sup> Zur Heterogenität der Standortdebatte vgl. u.a. (FLASSBECK 1995 S. 704; GERSTENBERGER 1997; HEISE 1995; HELFERT 1995; KROKER 1995 S. 711; KLODT/MAURER 1996; JUNGNIKKEL/KELLER 1997)

<sup>180</sup> Dies steht im Widerspruch zu den Aussagen von KÄMPFE (vgl. 1996, S. 5), die Lohnkostenvorteile für ein Engagement der Automobilindustrie in Ostmitteleuropa als vordringliches Ziel identifizierte, wodurch wiederum deutlich wird, daß Verallgemeinerungen von Ergebnissen der Analyse der Pkw-Industrie auf die gesamte Automobilindustrie nicht zulässig sind.

<sup>181</sup> Dies zeigt sich auch in praxi: RVI montiert in Marokko Lkw für den lokalen Markt. Ein Reimport, sei trotz der relativ kurzen Transportwege nicht wirtschaftlich.

Zyklenausgleiches, die Erzielung von Größenvorteilen in der Produktion, auch in Bezug auf multiplant- economies of scale, sowie Beschaffungsziele. Geringeres Gewicht weisen die Abwehr von Übernahmeversuchen aus anderen Integrationsräumen und die alleinige Erhöhung der Marktpräsenz auf. Unbedeutend sind Lohnkostenmotive.

Mit welchen Ausprägungen der strategischen Entscheidungsfelder die Ziele umgesetzt werden, wird nun in den nächsten Abschnitten zu betrachten sein.

---

### 4.4.2 Ausprägungen der strategischen Entscheidungsfelder

---

Wie in Kapitel 2.2.4 ff erörtert, bietet sich zur Analyse des Globalisierungsverhaltens der Lastfahrzeugindustrie die Betrachtung der einzelnen strategischen Entscheidungsfelder an, um der Mehrdimensionalität des Globalisierungsprozesses Rechnung zu tragen. Nun folgend werden die empirischen Ergebnisse anhand des vorgestellten Rasters dargelegt.

#### 4.4.2.1 Strategie der Weltmarkterfassung

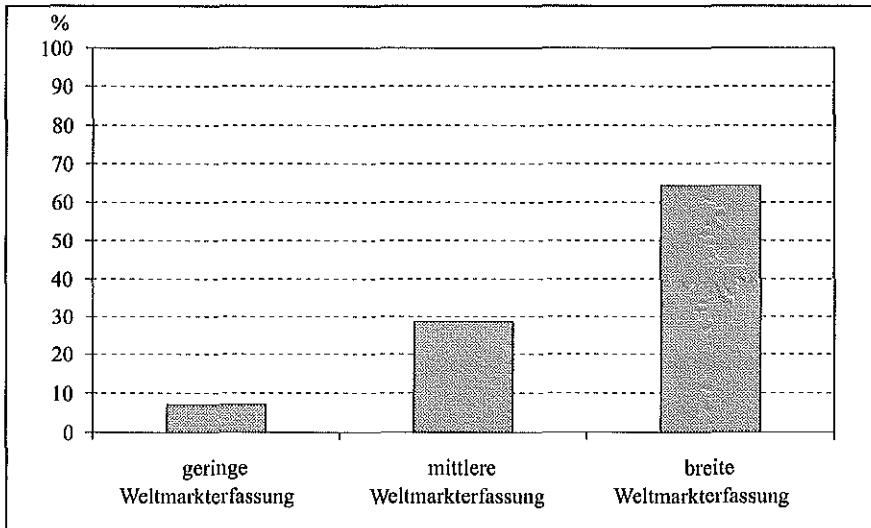
Der relevante Weltmarkt für Lastkraftwagen ist vergleichsweise sehr groß, da nahezu überall eine Transportwirtschaft besteht, wenn auch in einigen Märkten vor allem kleinere Fahrzeuge eingesetzt werden. Aus Sicht der europäischen Lkw-Branche stellt sich die Frage, wieviel dieses Marktes abzudecken ist, wie weit also die Globalisierung betrieben werden muß (vgl. Abbildung 39).

Lediglich ein Vertreter der Zulieferindustrie sieht eine Beschränkung auf EU-Europa als zukunftsfähig an. Die Übrigen halten zumindest eine mittlere Weltmarkterfassung, welche die EU und einen Triademarkt oder mehrere emerging markets umfaßt, für die minimal notwendige Marktabdeckung. Mehr als  $\frac{1}{3}$  sehen jedoch eine breitere Abdeckung der relevanten Märkte als unabdingbar an, wobei hierunter die Triade in weiter Form inklusive der ‚backyards‘ Südostasien, Südamerika und osteuropäische Transformationsländer verstanden wird.

Auch die Vertreter der Lkw-produzierenden Unternehmen halten die Beschränkung auf die EU für nicht ausreichend. Als minimal notwendige Markterfassung wird das *neue Europa* (vgl. ÖSTLING 1998b, S. 1) verstanden, welches neben der EU auch die osteuropäischen und russischen Transformationsländer umfaßt, sowie die Gebiete, die mit jenen bereits oder potentiell in ‚logistischer‘ Verbindung stehen. Doch sehen die

meisten der Befragten eine umfassendere Weltmarktdeckung als nötig an, zumal wenn der Wettbewerb dies bereits durchführt.

*Abbildung 39: Nötige Weltmarkterfassung aus Expertensicht*



Quelle: Eigene Erhebung.

Globalisierung wird folglich als eine *conditio sine qua non* verstanden, wobei auch auf Seiten der Hersteller keine Einigkeit über die anzustrebende Größenordnung besteht. Welche Märkte konkret für eine Bearbeitung in Frage kommen, wird im nächsten Abschnitt erläutert.

### 4.4.2.2 Entscheidungsfeld Allokation

Die angestrebte Weltmarkterfassung ist nun auf die Auswahl konkreter Märkte zu beziehen.<sup>182</sup> Dabei lassen sich die Märkte bzw. Marktregionen<sup>183</sup> nach unterschiedli-

<sup>182</sup> Dabei wird eingedenk ihrer Defizite, die heuristische Portfoliomethode angewendet (vgl. auch Kap. 2.2.4.2.2 dieser Arbeit).

chen Gesichtspunkten vergleichen,<sup>184</sup> wie Marktdaten, Wettbewerbssituation und politisch-rechtliche Rahmenbedingungen.<sup>185</sup>

### 4.4.2.1 Typisierung der Regionen nach Marktdaten

Die Lkw-Märkte lassen sich grob in drei *Größenklassen* unterteilen. Die größten Märkte, mit 270.000 bis 350.000 Einheiten jährlich, sind die EU, die NAFTA-Region und Japan, also die Triademärkte. Hinzu kommt China mit rd. 220.000 Lkw (davon 190.000 in der Gewichtsklasse 6-15 t). Als zweite Kategorie sind Märkte zu nennen, die, jeder für sich, mindestens 30.000 Einheiten überschreiten, und somit größer sind als zahlreiche EU-Einzelmärkte, wie bspw. Großbritannien oder Italien.<sup>186</sup> Hierzu sind Indien (rd. 100.000), Lateinamerika (rd. 70.000), die GUS-Staaten (z.Z. 60.000), Korea (rd. 50.000), Türkei/Mittlerer Osten (rd. 32.000) sowie Südostasien (rd. 30.000)<sup>187</sup> zu zählen. Die dritte Gruppe wird aus Regionen gebildet, die über verhältnismäßig kleine Märkte verfügen. Dies gilt für Afrika, wo lediglich die Maghreb-Zone sowie

---

<sup>183</sup> Im Folgenden werden sowohl einzelne Märkte, sofern sie von Bedeutung sind, als auch Integrationsräume betrachtet. Eine getrennte Analyse beispielsweise der einzelnen Staaten des Mercosur, erscheint auf Grund vergleichbarer Rahmenbedingungen und grenzüberschreitender Kundenstrukturen wenig sinnvoll.

<sup>184</sup> Eine vollständige Darstellung der generierten Informationen würden zu weit führen, so daß eine skalierende Strukturierung auf Ordinalniveau durchgeführt wird, die nach BORTZ (vgl. 1995, S. 307 f und Kapitel 3.2.2 der vorliegenden Arbeit) eine zulässige Transformation der Daten darstellt. Die Aussagen der Experten wurden durch statistisches Material von DRI (vgl. 1997, 1998a, 1988b), VDA (vgl. 1996) und OICA (vgl. 1996), den zuständigen statistischen Ämtern sowie der Datenbank der EUROPÄISCHEN KOMMISSION zu Handelshemmnissen (vgl. 1999) ergänzt. Zusätzlich wurden diverse Jahrgänge der einschlägigen Fachzeitschriften *automobil-Produktion*, *Automobil Industrie*, *Automobile Management International* und *lastauto omnibus* ausgewertet.

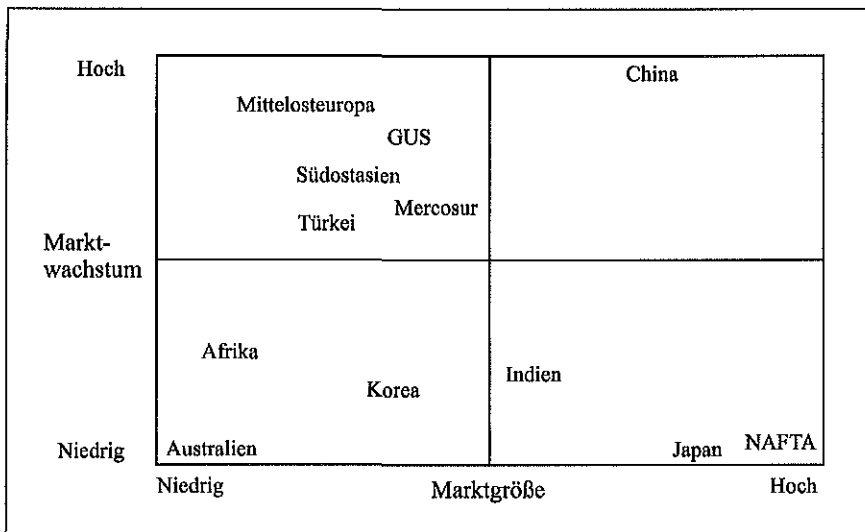
<sup>185</sup> Dabei wird auf die, von den Gesprächspartner als wesentlich eingestuften Aspekte Bezug genommen, wodurch die Branchenspezifität der zu wählenden Segmentierungskriterien (vgl. auch Kap. 2.2.4.2.2 dieser Arbeit) bestätigt wird.

<sup>186</sup> Dieser Gruppe gehören einige Länder an, die in den letzten Jahren sehr schwankende Produktionszahlen aufwiesen. So wies Rußland zum Ende des eisernen Vorhangs Produktionszahlen von rd. 800.000 Einheiten auf. Korea reduzierte den Output innerhalb von drei Jahren von 80.000 auf 13.000 Fahrzeuge. Ebenso waren Indien und der Mercosurraum von Krisen geprägt. Diese Volatilität macht es notwendig, für einige Länder wie z.B. Korea Mittelwerte anzugeben.

<sup>187</sup> Ausgenommen sind hier die Staaten Japan, China, Korea und Indien, die eigenständig betrachtet werden.

Südafrika nennenswerte Lkw-Bedarfe aufweisen (gesamt ca. 16.000 Fahrzeuge). Auch Australien/Ozeanien ist mit rd. 10.000 Lkw als kleiner Markt zu bezeichnen. Der Markt Mitteleuropas umfaßt derzeit rund 15.000 Einheiten.

**Abbildung 40: Marktgröße und -wachstum bedeutender Lkw-Märkte**



Quelle: Eigene Erhebung.

Die zu erwartenden *Wachstumsraten* teilen die Märkte in zwei Gruppen.<sup>188</sup> Die Triademärkte sind als gesättigt anzusehen. Ebenso verhält es sich mit Australien. Auch für Indien und Korea wird kein großes Wachstum angenommen, wenn man davon abieht, daß in beiden Ländern zur Zeit, auf Grund gesamtwirtschaftlicher Verwerfungen ein extrem niedriges Niveau herrscht. Eine Wiederherstellung ehemaliger Größenordnungen wird für Korea nicht erwartet, für Indien lediglich langfristig. Geringes Wachstum ist für Afrika zu erwarten, getragen wiederum von Nord- und Südafrika.

<sup>188</sup> Jedoch sind die Prognosen mit Einschränkungen zu versehen, wie sich anhand der Krisen in Asien und Lateinamerika zeigte. Die realisierten Werte unterschritten die prognostizierten sehr deutlich.

Mäßig bis starkes Wachstum ist für Südostasien die GUS-Länder, Lateinamerika Türkei/Mittlerer Osten, die mittelosteuropäischen Transformationsländer und China zu erwarten. Doch ist hier die Sektorenstruktur zu beachten.

Betrachtet man die nachfolgende Abbildung, welche die Räume hinsichtlich Marktgröße und -wachstum anordnet, so zeigt sich, daß China das einzige Land ist, das sowohl über ein relativ großes Marktvolumen, als auch über ein hohes Wachstum verfügt (vgl. Abbildung 40). Das Feld, welches durch hohes Wachstum und geringe Marktgröße definiert wird, vereinigt die meisten Märkte auf sich, hierunter die klassischen emerging markets Mercosur, Südostasien und die ehemaligen Sowjetrepubliken. Indien verfügt bereits, induziert durch eine hohe Bevölkerungszahl, über einen verhältnismäßig großen Markt, doch sind mittelfristig geringe Zuwächse zu erwarten, während die Länder Mittelosteuropas noch geringe Fahrzeugpopulationen aufweisen, jedoch stark wachsen werden. Die Märkte, die über eine mit Europa vergleichbare Entwicklungsstufe verfügen, zeichnen sich durch geringe, bis negative Wachstumsraten aus, Australien darüber hinaus auch durch ein kleines Marktvolumen.

### 4.4.2.2 Typisierung der Regionen nach der Wettbewerbssituation

Das technologische Niveau, welches unter anderem die Wettbewerbsfähigkeit der Hersteller bestimmt, unterscheidet sich in den diversen Regionen erheblich. Ebenso sind die nationalen Lkw-Branchen in unterschiedlichem Maße konzentriert, wodurch sich Auswirkungen auf Möglichkeiten eines Markteintrittes ergeben (vgl. auch Kapitel 4.3.1 dieser Arbeit).

Nimmt man als Maß der Konzentration des Marktes die Marktanteile der drei größten Anbieter (vgl. hierzu TIROLE 1995, S. 482 ff), so ergibt sich folgendes Bild:

Äußerst stark konzentriert ist die indische Lkw-Industrie, wo 99,7% des Marktes über 6 t zGG von 2 Herstellern bedient werden. Auch in China verteilen sich rund 96% der Zulassungen auf 3 Hersteller. Konzentrationen über 80% weisen die GUS-Staaten, Lateinamerika und Japan auf, gefolgt von Korea, der NAFTA, Südafrika und der Türkei mit Werten zwischen 60 und 75%. Verhältnismäßig gering ist die Konzentration in Australien mit 45%. Ein Sonderstellung nimmt der südostasiatische Raum ein. Hier werden 98% der Marktanteile auf die gesamten japanischen Hersteller verteilt, mit unterschiedlichen Schwerpunkten. So kann festgehalten werden, daß in den meisten Ländern eine verhältnismäßig starke Anbieterkonzentration vorliegt.

Der zweite zu betrachtenden Aspekt, ist die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Branchen, wobei sich in technologischer Hinsicht 2 Gruppen bilden lassen. Einerseits die Triadehersteller, die, angeführt von Europa, über ein vergleichsweise ähnliches Technologiepotential verfügen und andererseits die Hersteller, die zur Zeit ihren Heimatmarkt bedienen, jedoch nicht auf anderen Märkten wettbewerbsfähig sind.<sup>189</sup> Diese Gruppe wird von China, den GUS-Staaten, Indien, Korea der Türkei und den MOE-Ländern gebildet. Die indische Nkw-Industrie wird allseits als vermögend eingestuft, den indischen Markt adäquat zu bedienen, als international wettbewerbsfähig<sup>190</sup> ist sie nicht einzustufen. Ebenso verfügt Korea über eine eigene, im Inland wettbewerbsfähige Technologie, die auch im asiatischen Raum Anklang findet, jedoch befindet sie sich derzeit in einer starken Krise, die zu einer grundlegend neuen Strukturierung führt (vgl. IFO 1999). In der Türkei befindet sich neben einigen europäischen und japanischen Herstellern ein namhafter Produzent von Lastkraftwagen - BMC. Dieser hält ca. 30% Marktanteil und ist somit Marktführer. Auch exportiert er in weniger anspruchsvolle Regionen. Als international wettbewerbsfähig kann er jedoch noch nicht eingestuft werden, wenn auch ein Markteintritt in Großbritannien in der 16 t Klasse angestrebt wird. Die Nutzfahrzeugindustrien der GUS und Chinas sind zwar auf Grund der Tatsache, daß die von ihnen angebotenen, verhältnismäßig einfachen Produkte der noch geringen Kaufkraft der Länder entsprechend, im jeweiligen Inland wettbewerbsfähig, doch ist nach Expertenmeinung beiden Branchen gemein, daß westliches Engagement in Form von Lizenzvergabe, Kooperation, Joint-venture oder Aufkauf unumgänglich sein wird, wenn ein gewisser Fortschritt erreicht werden soll. Ebenso verhält es sich mit der Nkw-Industrie in den MOE-Ländern, die ohne Kooperation nicht mit den Importen neuer und vor allem gebrauchter westeuropäischer Nutzkraftwagen konkurrieren kann.

Die Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen Australien/Ozeanien, Südostasien, Südamerika und auch Afrika, ist deutlich höher einzustufen, da diese Gebiete, mangels originärer Industrie, von Triadeherstellern dominiert werden. In Afrika sind unterschiedliche Herstellergruppen dominant: Im Maghreb sind vor allem europäische Hersteller vertreten, allen voran RVI, sowie im leichten Bereich japanische. In Südafrika verhält es sich ähnlich: Auch hier dominieren die Europäer gegenüber den Japanern.

---

<sup>189</sup> Vgl. hierzu HARTUNG v. LIPSKI (1993 S. 41), der als mögliche Wettbewerber einer Unternehmung lokale Wettbewerber, Wettbewerber aus dem Heimatland der Unternehmung und Wettbewerber aus einem Drittland identifiziert.

<sup>190</sup> Was nicht verwundern kann, weil hinter den beiden führenden indischen Unternehmen, Mercedes-Benz und Iveco via Kapitalverflechtung stehen.

Im zwischengelagerten Gebiet, welches nur geringes Marktpotential aufweist, sind japanische Hersteller führend.

In Australien besteht ein selten anzutreffender Pluralismus der Lkw-Philosophien. Im schweren Bereich sind die amerikanischen Anbieter mit Komponenten-Trucks führend, im leichten dominieren eindeutig die Japaner. Europäische Hersteller sind zwar auch zahlreich vertreten, doch verfügt lediglich Volvo über angemessene Marktanteile, setzt jedoch ein kombiniertes Produkt aus europäischer und amerikanischer Technologie ein, da das Fahrzeug amerikanischen Stils eher den Anforderungen entspricht. Im leichten Bereich wird der Preisvorteil der Japaner schlagend.

In Südostasien dominieren wiederum die japanischen Produzenten eindeutig. Lediglich in Nischen, für extrem schwere Fahrzeuge, wie z.B. Holztransport, sind einige europäische Hersteller vertreten, jedoch nicht mit nennenswerten Stückzahlen.

Abbildung 41: Die Wettbewerbssituation in den einzelnen Räumen

Hoch	China GUS	Indien	Mercosur Japan Südostasien NAFTA Afrika (Süd)
	MOE	Korea  Türkei	
Konzentration			Australien
Niedrig			
	Gering	National	International (von Triade-Herstellern dominiert)
	Wettbewerbsfähigkeit		

Quelle: Eigene Erhebung.

Der Mercosurraum wird von den europäischen Herstellern, Mercedes-Benz, Scania, Volvo und VW sowie in geringerem Maße Iveco abgedeckt. Im mittelschweren Seg-



ment sind auch einige US-Hersteller anzutreffen. Das Gebiet zwischen Mercosur und NAFTA wird ebenso von diesen beiden Triadegruppen versorgt.

Betrachtet man die beiden Aspekte Wettbewerbsfähigkeit und Konzentration zusammen, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 41): Die Gruppe der emerging markets weist ein sehr heterogenes Wettbewerbsumfeld auf. Im Mercosur und in Südostasien bearbeiten Triade-Hersteller hochkonzentriert die Märkte und sorgen somit für ein extrem wettbewerbsfähiges Umfeld. In Indien dominieren zwei Hersteller den Markt mit adäquaten Produkten. In den ehemaligen Sowjetrepubliken, den Transformationsländern Mitteleuropas sowie in China sind nationale Industrien vorherrschend, die in geringerem Maße wettbewerbsfähig sind und über unterschiedliche Marktanteils-Konzentrationen verfügen.

### 4.4.2.2.3 Typisierung der Regionen nach staatlicher Protektion

Auf Grund der industriepolitischen Bedeutung der Automobilindustrie, ist sie häufig Gegenstand protektionistischer Handlungen der jeweiligen Regierungen (vgl. auch BENDER, 1995).<sup>191</sup> Diese versuchen mit tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnissen die heimische Industrie, sofern vorhanden, zu schützen, oder betreiben die Förderung des nationalen Arbeitsmarktes durch Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten in das Zielland. Wie in Abbildung 42 zu sehen, unterscheiden sich die angewandten Regime deutlich hinsichtlich Form und Ausmaß.

Als weithin liberal wird der NAFTA-Raum eingestuft, Zölle und Local-Content Anforderungen sind im Automobilssektor gering, doch wird einer Reihe von Kennzeichnungsvorschriften protektionistischer Ursprung unterstellt. Ebenso verhältnismäßig gut zugänglich ist die Türkei, so werden Importe nicht benachteiligt.<sup>192</sup> Eine dynamische Verbesserung der Lage wird für die Länder Mitteleuropas erwartet. Von einem bereits recht geringen Niveau ausgehend, werden die Hemmnisse stufenweise abgebaut, um dem Ziel des EU-Beitritts näher zu kommen. Doch bereits jetzt werden Exporte nur in geringem Maße erschwert. Auch Südafrika baut die Schranken schrittweise ab,

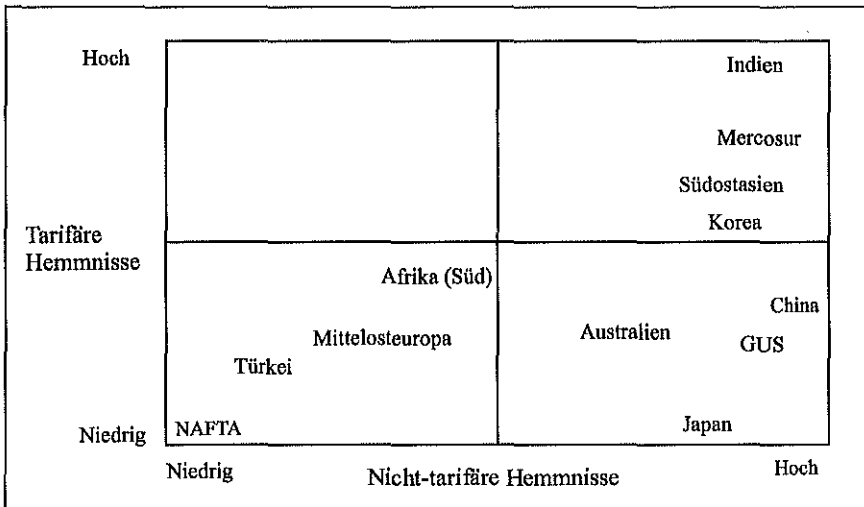
---

<sup>191</sup> Zu den Gründen für Protektionismus vgl. ausführlich SIEBERT (1994, S. 168 ff). Eine Darstellung der angewandten Regime in der Automobilindustrie findet sich bei V. TUCHER (vgl. 1999, S. 87 ff)

<sup>192</sup> Ein Grund warum z.B. RVI, im Gegensatz zu Konkurrenzunternehmen, die Montage-/Produktionsgesellschaften unterhalten, diesen Markt via Exporte zu erschließen versucht.

so wird der aktuelle Zoll i.H.v. 28% jährlich um 4%- Punkte reduziert. Doch wird im Gegenzug skd- Montage gleichwohl verboten.

**Abbildung 42: Tarifäre und nicht-tarifäre Protektion der Lkw-Märkte**



Quelle: Eigene Erhebung.

In den übrigen Ländern wird eine deutlich restriktivere Politik verfolgt. So ist in Indien ein Local-Content von 50% anfangs und 70% nach drei Jahren zu erreichen, um in den Genuß von Zollreduktionen zu kommen. Auch gilt die allgemeine Wirtschaftspolitik als restriktiv. Ebenso stellt der Mercosur, dominiert von Brasilien, hohe Anforderungen. Jedoch wurde der Import-Zoll auf 35% gesenkt, verbunden mit Local-Content-Anforderungen i.H.v. 60%.<sup>193</sup>

In Rußland trat kürzlich ein Förderprogramm der heimischen Automobilindustrie in Kraft, welches Zollfreiheit zusichert, wenn ein Local-Content-Anteil, stufenweise in 5

<sup>193</sup> Ende der 80er Jahre war der Grad der Protektion noch weitaus höher: So mußte ein Local-Content von 90% erfüllt werden, um nicht mit 275% Zoll belegt zu werden. Zur gesamtwirtschaftlichen Entwicklung Brasiliens und der Einbindung in die makroökonomische Globalisierung vgl. NUNNENKAMP (1997).

Jahren von 10 bis 50%, erreicht wird, und die Investitionssumme mindestens 450 Mio. DM beträgt, wovon 45 Mio. DM der ausländische Partner beizutragen hat. Ansonsten fallen Zölle bis zu 20% an, hinzu kommen Zulassungsgebühren in gleicher Höhe. Als besonders schwerwiegend wird jedoch die Diskontinuität staatlichen Handelns und damit verbundener geringer Rechtssicherheit bewertet.

Auch in China gelten die Zollvorschriften, 30% bei Lkw über 14 t 50% bei Lkw unter 14 t, nicht als das entscheidende Hindernis. Problematisch sind andere wirtschaftspolitische Parameter: So ist in der Lastkraftwagenbranche im Gegensatz zur Zulieferindustrie die Einrichtung eines (minority) Joint-ventures zwingend. Auch Bedarf es einer Vielzahl an Genehmigungen, um in der Volksrepublik aktiv zu werden, wie Kooperations-, Import-, Produktions- und Vertriebslizenz. Als äußerst hemmend wird die oftmals ungeklärte Entscheidungskompetenz innerhalb der chinesischen Behörden bewertet. Dies wird erschwert, wenn Provinzinteressen und gesamtstaatliche Ziele divergieren (vgl. auch GUTKOWSKI/XIAOZIIONG 1998, S. 3). Hinzu kommt, daß die chinesischen Autoritäten massiv auf hohe Lokalisierung drängen, um den Know-how-Transfer zu beschleunigen.

In Südostasien ist, ohne auf die einzelnen Vorschriften in Taiwan, Thailand, Indonesien, Malaysia, Singapur und weiteren Ländern eingehen zu wollen, ein Problem vorrangig: Die Vielzahl der Regelungen (vgl. hierzu auch v. TUCHER 1999, S. 188 ff). Mit Ausnahme Thailands und Indonesiens sind die einzelnen Märkte von geringer Größe, wodurch eine ‚gemeinsame Betrachtung‘ notwendig wird. Doch durch die Vielzahl an (divergierenden) Regelungen wird dies immens erschwert. Die Zollsätze und Abstufungen unterscheiden sich ebenso von Land zu Land, wie die Mindestinlandsauflagen sowie die zahlreichen Ausnahmen und Einschränkungen.

### 4.4.2.2.4 Typen von Lkw-Märkten

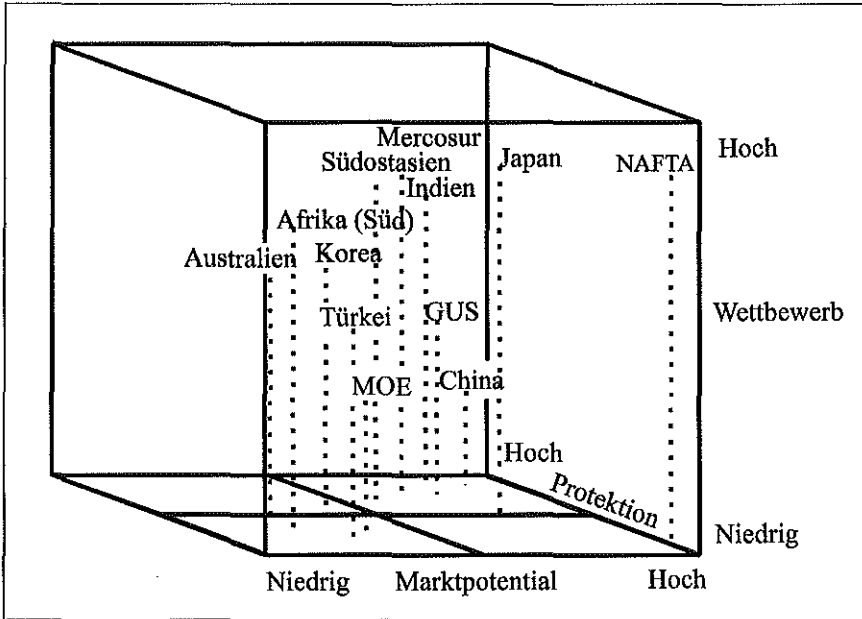
Nun sollen die drei Bereiche *Marktdaten*, *Wettbewerbsituation* und *staatliches Handeln* zusammengefügt werden, wodurch eine dreidimensionale<sup>194</sup> Positionierung der einzelnen Märkte entsteht (vgl. Abbildung 43).<sup>195</sup>

---

<sup>194</sup> Die Abstände zwischen den Merkmalsausprägungen zweier Länder treffen keine Aussage über die Höhe des Unterschieds aus, da Rangplätze nicht metrisch sind.

<sup>195</sup> Die dreidimensionale Darstellung ergibt sich aus der notwendigen gesonderten Betrachtung von politischen-rechtlichen und wettbewerbsinduzierten Barrieren, da deren Überwindung unterschiedliche Anpassungshandlungen der Unternehmen verlangt.

Abbildung 43: Dreidimensionale Skalierung der Lkw-Märkte



Quelle: Eigene Erhebung.

Anhand der 3 Dimensionen *Marktpotential*, *Wettbewerb*, und *Protektion*, lassen sich, sofern man von zwei Ausprägungen pro Dimension ausgeht, 8 Typen ableiten, wovon lediglich 6 besetzt sind (vgl. Tabelle 4)

So sind neben den Triademärkten, die vier klassischen emerging markets unter den Märkten mit vergleichsweise hohem Marktpotential vertreten, wobei jedoch uneinheitliche Rangfolgen der zu erwartenden Gesamtattraktivität gebildet wurden. Das Gros der Experten sah China als einen zukünftig sehr interessanten Markt an, bewertet jedoch die politischen Einflußnahmen als stark hemmend. Ähnliches gilt für die GUS-Staaten, wobei jedoch die Entwicklungsfähigkeit der ehemaligen Sowjetrepubliken als geringer eingestuft wird. Hinzu kommt, daß in der ehemaligen UdSSR jährlich rund 800.000 Lkw produziert wurden. Da der Bedarf nach dem Ende des kommunistischen Systems deutlich geringer war, ist ein hoher Bestand dieser Fahrzeuge zu verzeichnen. Schätzungen besagen, daß durch Kannibalisierung dieses Bestandes der Bedarf der

nächsten 5 bis 7 Jahre gedeckt werden könnte. Hinzu kommt, daß damals für die Transportaufgaben inadäquate Fahrzeuge Verwendung fanden, dergestalt, daß auch für leichte Transporte schwere Fahrzeuge eingesetzt wurden. Daher lag die Relation lcv zu Fahrzeugen über 6 t bei rund 20/80, in Westeuropa bei 80/20. Es ist davon auszugehen, daß bei einer Neuordnung des Systems auf eine bessere Entsprechung von Transportaufgabe und -fahrzeug geachtet wird, so daß verhältnismäßig große Zuwächse für den Bereich der lcv erwartet werden.

**Tabelle 4: Typen von Lkw-Märkten**

Dimensionen			Land
Marktpotential	Wettbewerb	Protektion	
hoch	hoch	hoch	Japan, Indien, Mercosur
hoch	hoch	niedrig	NAFTA
hoch	niedrig	hoch	China, GUS
hoch	niedrig	niedrig	unbesetzt
niedrig	hoch	hoch	Australien, Korea, Südostasien
niedrig	hoch	niedrig	Südafrika
niedrig	niedrig	hoch	unbesetzt
niedrig	niedrig	niedrig	Mittelosteuropa, Türkei

Quelle: Eigene Erhebung.

Der indische Markt wird, trotz seiner Größe<sup>196</sup> von den meisten Herstellern skeptisch beurteilt, da die anwesende Lkw-Industrie, auch durch die Verflechtungen zu europäischen Herstellern, in der Lage sei, sich ausländischer Konkurrenz zu erwehren. Hinzu kommt, daß die Infrastruktur in Indien den Einsatz der in Europa vorherrschenden Fahrzeuge höherer Gewichtsklassen auf Nischenanwendungen beschränkt. Auch in Südamerika wird die Konkurrenzsituation als derart nachteilhaft eingestuft, daß die meisten der externen Experten von einem Markteintritt abraten. Hingegen erwarten diejenigen Hersteller, die bereits in diesem Raum vertreten sind, daß sich weitere europäische Produzenten in den Mercosur begeben werden.

<sup>196</sup> So gibt ein Lkw-Manager unter Verweis auf den geringen Entwicklungsstand zu bedenken: „Die Zahl der dort lebenden Menschen zeigt nicht an, daß dies ein großer, für uns zugänglicher Markt ist.“

### 4.4.2.3 Entscheidungsfeld internationales Timing

In diesem Entscheidungsfeld ist das Meinungsspektrum der befragten Experten sehr homogen. Obwohl die Mehrheit der Sachkundigen ein zeitgleiches Erschließen neuer Märkte als ratsam erachtet, besteht Konsens darin, daß dies nicht möglich ist. Die Notwendigkeit, in mehrere neue Märkte zeithomogen einzutreten, wird einerseits mit Verweis auf die Branchensituation, die eine rasche Erhöhung der Stückzahl fordert, begründet, andererseits wird der Zusammenhang mit dem nationalen Timing evident, da für einige der oben angesprochenen Märkte, wie Mercosur oder auch GUS-Staaten, Eintrittsentscheidungen alsbald zu treffen seien. Auch für China wird von einigen der Befragten ein frühzeitiger Eintritt für notwendig gehalten, da nur dann eine Auswahl an Kooperationspartnern besteht, und überdies die Industriepolitik Chinas darauf bedacht ist, die Zahl der Nkw-Hersteller zu begrenzen.<sup>197</sup>

Zeitgleiches Vorgehen scheitert jedoch an unternehmensinternen Begrenzungsfaktoren. Sowohl die finanzielle, als auch personelle Situation der Unternehmen sei nicht dazu geeignet, mehrere Räume gleichzeitig zu erschließen. Ein Prozedere gemäß der *Wasserfallstrategie*, sei auf Grund der Kapitalintensität eines Markteintrittes angemessen.<sup>198</sup> Die mit der Sprinklerstrategie verbundene, bewußte Überschreitung des langfristig optimalen Marktportfolios, die einen anschließenden Austritt aus unrentablen Märkten beinhaltet, verbiete sich auf Grund hoher sunk costs.<sup>199</sup>

### 4.4.2.4 Entscheidungsfeld Marktbearbeitung

Dieses Entscheidungsfeld beinhaltet zahlreiche Alternativen vom indirekten Export, bis hin zur vollbeherrschten Produktionsanlage, und gilt als wesentlich für das Gelingen der *Internationalisierung*. In realiter ist zwar eine Vielzahl verschiedener Marktbearbeitungsformen anzutreffen, doch sind die Wahlmöglichkeiten auf Grund politisch-rechtlicher sowie marktlicher Bedingungen ebenso, wie durch Beachtung der

---

<sup>197</sup> Somit liegt hier der Fall *geschützter Märkte* vor, für den Porter frühzeitige Direktinvestitionen zur Umgehung von Importquoten oder Zollschränken empfiehlt (vgl. Kapitel 2.2.3.2 dieser Arbeit).

<sup>198</sup> Folglich müßte man dem Entscheidungsfeld *internationales Timing* in diesem Fall das Attribut *strategisch* absprechen, da das konstitutive Merkmal der Existenz echter Alternativen nicht gegeben ist.

<sup>199</sup> Dazu ein Lkw-Manager: „Aber was wir wollen, ist ein Settlement für immer. Es ist kein try and error; wir sehen mal, und wenn es nicht geht, dann gehen wir wieder zurück.“

Transaktionskosten stark eingeschränkt. Sowohl die offenbaren Handlungsweisen der Hersteller, als auch die Aussagen der befragten Experten weisen daraufhin, daß für einzelne Räume lediglich geringe Freiheitsgrade bestehen (vgl. Karte 3). Die hier aufgeführten Kombinationen von Märkten und Bearbeitungsstrategien, sind zwar nicht stets ausschließliche Form der Marktbearbeitung, so sind bspw. in Südostasien einige Montagewerke zu verzeichnen,<sup>200</sup> doch stellt die Abbildung die *zur Zeit* vorherrschenden Methoden dar, die auch, mit einigen Ausnahmen, für zukünftiges Vorgehen als zielführend erachtet werden.

Nun folgend werden einige Aspekte der diversen Marktbearbeitungsstrategien dargelegt.

### 4.4.2.4.1 Export und Lizenzvergabe

Wie in Kapitel 4.2.1 dargelegt, ist der cbu-Export von Lkw als äußerst gering einzustufen (vgl. Abbildung 30).<sup>201</sup> Dies ist mit drei Argumenten zu begründen: Einerseits herrschen in einigen Märkten divergierende Produkthanforderungen vor, so daß eine Vor-Ort-Produktion zur Anpassung an die Kundenwünsche als notwendig erachtet wird. Des Weiteren werden in vielen Märkten restriktive Local-Content und Zollbestimmungen aufrecht erhalten (vgl. Kap. 4.4.2.2 der vorliegenden Arbeit), wodurch importierte Fahrzeuge enorm verteuert werden.<sup>202</sup>

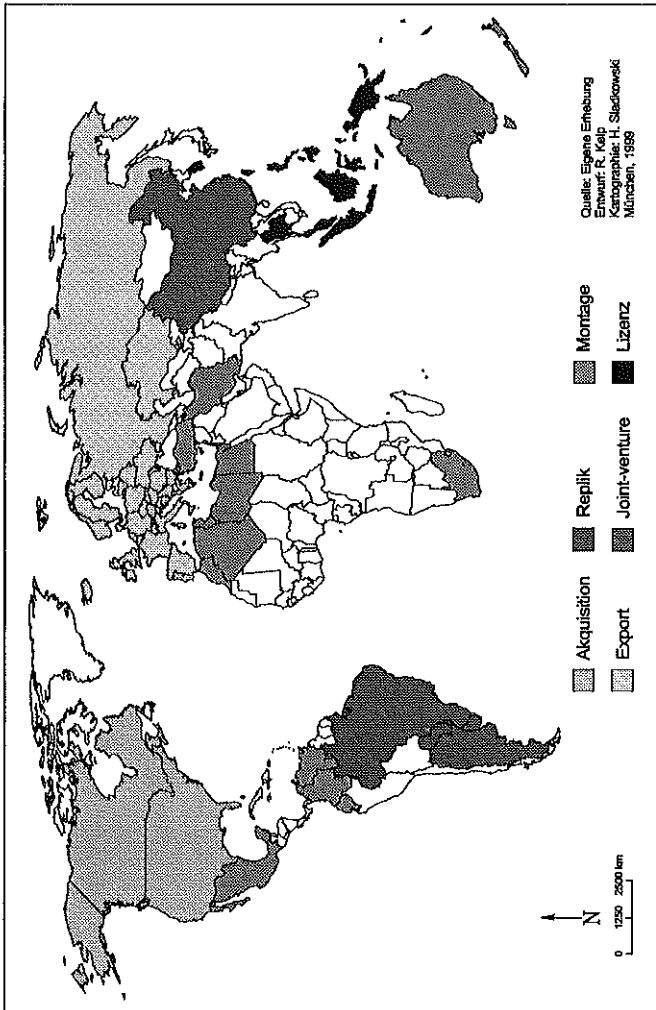
---

<sup>200</sup> So eröffnete Scania 1999 eine Montagewerk in Korea, wo jedoch lediglich 10 Personen beschäftigt sind.

<sup>201</sup> Dies steht in deutlichem Widerspruch zu den Ergebnissen von HARTUNG V. LIPSKI, der die Produktpolitik der internationalen Unternehmung an Hand der Pkw-Branche analysiert und zu dem Ergebnis kommt, daß der cbu-Export von der Automobilindustrie favorisiert werde (vgl. HARTUNG V. LIPSKI 1993, S. 46).

<sup>202</sup> Ob jedoch die Local-Content-Vorschriften die entscheidende Kraft gegen den Export darstellten, wurde kontrovers diskutiert. Einige der Experten waren der Auffassung, auch ohne Local-Content seien die Transaktionskosten des Exports so hoch, daß sich dieser als Alternative verbiete. Andere vertraten die Meinung, daß ohne diese Handelshemmnisse auch

**Karte 3: Typische Markteintrittsstrategien europäischer Lkw-Hersteller**



entlegene Regionen ex Europa bearbeitet würden. Die beiden Gruppen haben gleich viele Anhänger.



Schließlich entstehen bei Export von Lkw sehr hohe Transportkosten, was die Verbringung von Komplettfahrzeugen über längere Distanzen hinweg unwirtschaftlich werden lässt.<sup>203</sup> Somit stellt Export nur eine Alternative für Räume dar, die einerseits über vergleichbare Produkthanforderungen verfügen und andererseits in geographischer Nähe zu den Produktionsstätten liegen.

Dies trifft, zumindest in Hinsicht auf die geringe Entfernung, vor allem auf die mitteleuropäischen Transformationsländer und mit Einschränkungen auch auf die GUS-Staaten zu, hinsichtlich der Produkthanforderungen jedoch mit Einschränkungen. Ähnliches gilt auch für die Maghreb-Zone und Vorderasien. Teile dieser Regionen werden auch via Export erschlossen, jedoch nicht von allen Herstellern.

Der *Lizenzvergabe*, als zweite Form des unselbständigen Markteintrittes,<sup>204</sup> wurde von den Experten keine hohe Bedeutung eingeräumt. Lediglich für Märkte, die mit anderen Mitteln nicht erreicht werden können, sei dies eine zu wählende Alternative. Problematisch sei die Aufgabe des eigenen Marktauftrittes ebenso wie die wettbewerbsschaffenden Effekte, auch durch strategisches Lernen. So werden Lizenzen in der Regel nur für Gebiete vergeben, in denen das Unternehmen selbst nicht aktiv ist.<sup>205</sup> Auch sei ein Vorteil der Lizenzierung, die rasche Verwertung, von abnehmender Bedeutung, da die Durchführung von Lizenzgeschäften wegen notwendiger Finanzierungs- und Schulungsleistungen durch den Lizenzgeber die Vorlaufzeit deutlich erhöht. Zur Zeit werden Lizenzen vor allem in den asiatischen Raum vergeben, oftmals sind sie auch Bestandteil von Joint-venture-Verträgen, die im nächsten Abschnitt behandelt werden.

---

<sup>203</sup> Dies belegt die Aussage eines Lkw-Managers: „Es ist entscheidend das Volumen der fertigen Fahrzeuge, die transportiert werden, zu reduzieren“. Dabei besteht der Trend zu direktem Export. Die Hersteller unternehmen große Anstrengungen, um die Vertriebsgesellschaften, die in Exportmärkten bestehen, aufzukaufen.

<sup>204</sup> Die beiden verbleibenden Formen *internationales Leasing* und *internationales Franchising* werden hier aus folgenden Gründen nicht näher erläutert: Da Franchising die in der Lkw-Branche übliche Vertriebsform darstellt, ist es eher eine Form der Ausgestaltung der Marktbearbeitung und für alle Formen des Eintrittes potentiell anwendbar. Da auch Leasing die übliche Finanzierungsform von Lkw-Geschäften ist, ist dies ebenso dem nationalen Marketing zuzuschreiben (vgl. auch die Ausführungen in Kap. 2.2.4.2.4.1 der vorliegenden Arbeit)

<sup>205</sup> Es werden vorzugsweise Produktlizenzen vergeben. Dabei ist der Lizenzgegenstand in der Regel nicht das gesamte Fahrzeug, sondern einzelnen Komponenten, vor allem des Antriebsstranges. Mitunter werden auch Produktionslizenzen vergeben, so fern diese zur Herstellung des Produktes nötig sind. Gesonderte Marken- und Vertriebslizenzen sind nicht Gegenstand der Lizenzpolitik.

### 4.4.2.4.2 Kooperationen und Joint-ventures

In vielen Fällen sprechen sich die Experten für kooperative Marktbearbeitungsformen aus. In einigen Ländern, wie der VR China, besteht keine Wahlmöglichkeit, da, anders als für Zulieferunternehmen, für OEM (minority) Joint-ventures obligatorisch sind. Doch sprechen auch weitere Aspekte für Kooperationen: Gerade im asiatischen Raum wird das Kulturverständnis als derart bedeutsam angesehen, daß eine Marktbearbeitung ohne lokalen Partner als aussichtslos erachtet wird,<sup>206</sup> wie auch die Erfahrung von Herstellern zeigt: „In Asien auf die grüne Wiese zu gehen, und erfolgreich sein, das funktioniert nicht.“ Auch erleichtert ein lokaler Partner den Zugang zu einem Vertriebs- und Servicenetz. Schließlich kann die Kooperation mit einem japanischen, oder gegebenenfalls einem koreanischen, Hersteller auch aus technischer Hinsicht interessant sein. Zwar wird das europäische Produkt allseits als technologisch führend eingestuft, doch ist es nicht unbedingt für den asiatischen Raum geeignet (vgl. dazu Kap. 4.4.2.5 ff dieser Arbeit), wie die Aussage eines Lkw-Managers bestätigt:

„Wir sind sehr qualifiziert, einen Europatruck und einen amerikanischen Truck zu entwickeln, aber wir brauchen ein asiatisches Know-how, um einen asiatischen Truck zu entwickeln, auch vom Engineering her. Denn wenn wir nach Japan gehen, würden wir immer einen europäischen Truck bauen, und das funktioniert nicht“.

Doch gelten kooperative Wege nicht uneingeschränkt als vorteilhaft. So werden Kooperationen mit russischen Herstellern als problematisch erachtet, da diese oftmals sehr groß und damit von komplexer Struktur sind. Einerseits sind sie durch eine extreme Fertigungstiefe quasi autark, andererseits verfügen sie über zahlreiche soziale Einrichtungen wie Schulen und Krankenhäuser, die mit erworben werden müßten.<sup>207</sup> Es zeigt sich auch, daß bei weitem nicht alle aktuellen Vorhaben kooperativer Natur

---

<sup>206</sup> Dies sehen einige der Befragten auch für China, so daß der Zwang zu Joint-ventures als nicht so bedeutend erachtet wird, da lokales Wissen in jedem Fall von Nöten ist. Doch gab es hierzu auch Gegenmeinungen, die die Gefahr strategischen Lernens betonten.

<sup>207</sup> So gibt ein Lkw-Manager zu bedenken: „Das Problem ist: Die sind derartig groß, daß es für jeden europäischen Hersteller sehr sehr schwierig ist. Wenn sie mal nur an Kanaz denken, die haben Kapazitäten aufgebaut, voll integriert, angefangen von der kleinsten Schraube, bis zum größten Aggregat, die machen alles selber. Wenn sie sich nur mal das Werk anschauen, das zieht sich über Kilometer hin, ich weiß nicht, wer den Mut hat als westeuropäischer Hersteller sich da hinein zu setzen und zu sagen: jetzt machen wir etwas gemeinsam. Das Erbe, das sie mit übernehmen, ist zu groß, das ist nicht handlebar.“ Dies wird auch von den externen Experten so gesehen: „Deshalb tut sich ja nichts, weil sich die Europäer scheuen ‚in die alten Scheunen‘ rein zu gehen, wo sie schon heute wissen, daß sie da nur teuer produzieren können“.

sind. So eröffnete z.B. Volvo 1998 ein Werk in Indien, ohne einen lokalen Partner. MAN errichtet ein Buswerk in Polen ‚auf der grünen Wiese‘.

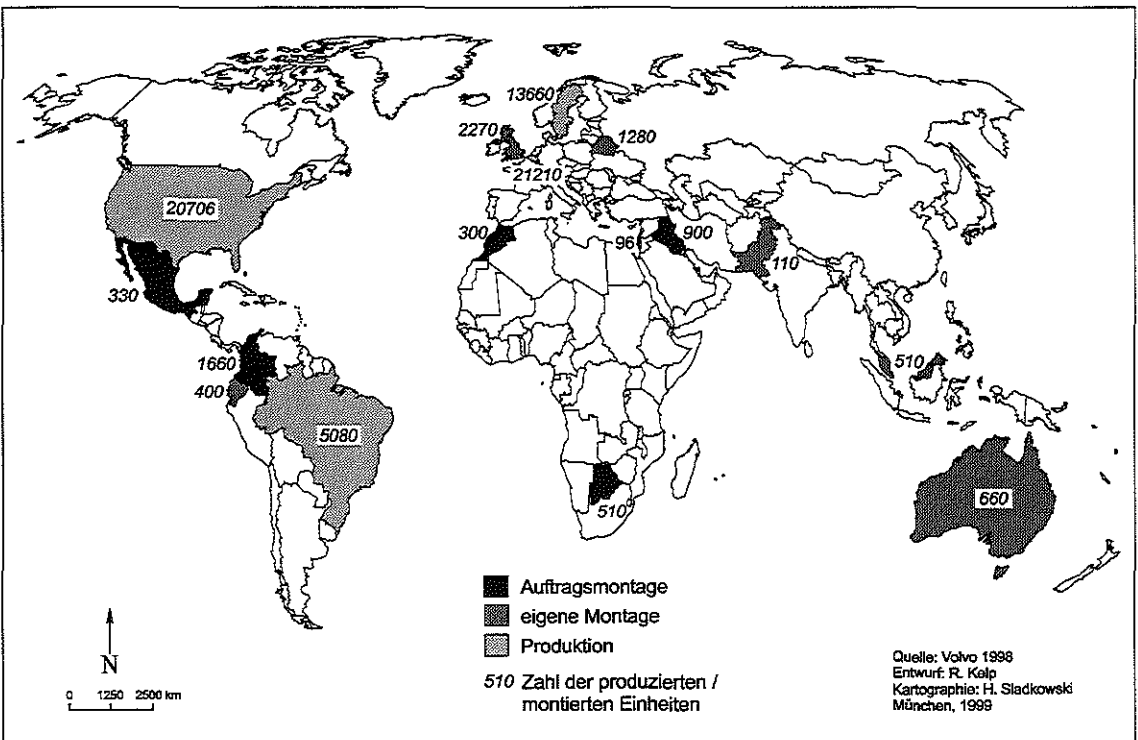
Ein weiterer kooperativer Weg in einen Markt einzutreten, ist die gezielte Zusammenarbeit mit einem europäischen Hersteller, um für einen Raum ein gemeinsames Servicenetz aufzubauen und zu betreiben. Diese Option, welche die Kosten erheblich reduzierte, wird von den Gesprächspartnern sehr unterschiedlich bewertet. Einige könnten sich eine Kooperation begrenzt für einen Raum durchaus vorstellen. Andere widersprechen diesem Ansinnen vehement. Begründet wird dies damit, daß einerseits das Service-Netz *das* Differenzierungskriterium sei, andererseits der wahrgenommene Wettbewerb zwischen den Herstellern in Europa zu intensiv sei, um derart, auch begrenzt auf einen Markt, vorzugehen.

Daß jedoch kooperative Wege oftmals nicht begangen werden, zeigt sich an der Anzahl von Akquisitionen und errichteten Tochtergesellschaften, die im nächsten Abschnitt Gegenstand der Betrachtung sind.

### 4.4.2.4.3 Montage und Produktion

Wie aus den vorangegangenen Kapiteln geschlossen werden kann, überwiegen bei der Auslandsmarktbearbeitung der Lkw-Hersteller Formen mit Wertschöpfungsanteil im Ausland. Dabei ist in Montage, deren Vorteil in der gegenüber *cbu*-Export erheblichen Reduktion der Transportkosten liegt, und Produktion zu unterscheiden, wobei die Grenzen in gewissem Maße fließend sind. Da bei *ckd*-Montage der Wertschöpfungsanteil etwa 8% der Gesamtkosten beträgt, sind, sofern *Local-Content*-Anforderungen bestehen, weitere Anteile zu lokalisieren. Dies geschieht in der Regel durch Komponentenbezug lokaler Zulieferer oder europäischer Lieferanten mit Produktionsstätten im Gastland. Bei Produktion wird ein weitaus höherer Anteil der Wertschöpfung im Gastland erbracht, womit auch der Vorteil einher geht, daß die Unternehmung eine Art *Insider-Position* erlangt, die vor allem bei Geschäften mit staatlichen Abnehmern von Vorteil ist. Neben der Errichtung einer Tochtergesellschaft, wird auch die Möglichkeit genutzt, ein bestehendes Unternehmen aufzukaufen. Der Hauptgrund für akquisitorisches Vorgehen wird im Erwerb eines Vertriebs- und Servicenetzes, sowie mit Einschränkungen im Zugang zu adäquater Technologie gesehen. So verliefen alle erfolgreichen Markteintritte in die USA nach diesem Muster. Dem gegenüber war die Erschließung des südamerikanischen Kontinents vom Aufbau eigener Unternehmen gekennzeichnet.

Karte 4: Produktions- und Montagewerke der Volvo AB



Für beide Räume wird auch für die Zukunft das entsprechende Vorgehen als die einzige Möglichkeit des Markteintritts gesehen.<sup>208</sup>

Vor allem in Gebieten mit geringem Absatzpotential werden Montagewerke errichtet (vgl. Karte 4).

Anhand der Karte, welche die unterschiedlichen Marktbearbeitungsformen mit Wertschöpfungsanteil im Ausland des Herstellers Volvo darlegt, zeigt sich, daß lediglich in Europa, Nord- und Südamerika Produktionswerke bestehen. Die übrigen Einrichtungen sind nur Montagewerke, wobei nicht alle im Eigenbesitz sind, wie z.B. die Einrichtungen in Marokko, Botswana und dem Iran, in denen Volvo-Lkw in Auftragsfertigung entstehen. Doch darf die relativ hohe Anzahl an Montagewerken nicht über die involvierten Volumina hinweg täuschen. Auf alle Montagewerke zusammen entfallen lediglich 5% der ‚Jahresproduktion‘ (vgl. VOLVO 1998; eigene Berechnung). 93% des Absatzes werden in den Regionen erzielt, in denen Volvo Produktionswerke unterhält.<sup>209</sup>

So kann zusammenfassend festgehalten werden: Bei den meisten Marktbearbeitungsformen ist ein Wertschöpfungsanteil im Gastland vorzufinden. Der cbu-Export hat einen geringen Stellenwert und wird wohl weiter abnehmen. Produktion dominiert gegenüber der Montage hinsichtlich der Volumina eindeutig, wobei drei Formen festzustellen sind, nämlich Errichtung eigener Produktionswerke, Fortführung übernommener Einrichtungen und gemeinschaftlich betriebene Unternehmungen.

### 4.4.2.5 Entscheidungsfeld Internationale Instrumentalstrategie

HERMANN/WIBMEIER (vgl. 1997, S. 280) unterteilen das Entscheidungsfeld Instrumentalstrategie in die möglichen Ausprägungen Standardisierung, Adaption und Differenzierung. Zur Erfassung des Alternativenraums, der sich der europäischen Lkw-Industrie eröffnet, greift diese Einteilung zu kurz, da sich unterschiedliche Möglichkeiten des Einsatzes eines differenzierten Produktes ergeben.<sup>210</sup> Der Einsatz nicht

---

<sup>208</sup> Im Mercosur gilt dies mit einer Ausnahme: Sollte Volkswagen do Brasil eine kooperative Erneuerung der Produktpalette erwägen, gilt dies als eine gute Gelegenheit für einen der noch nicht im Mercosur tätigen Hersteller, dort aktiv zu werden, da Volkswagen über ein gut entwickeltes Händlernetz in Südamerika verfügt.

<sup>209</sup> Diese Relation ist kein Volvo Spezifikum: Scania setzte 1998 rund 90% des Absatzes in den Regionen ab, in denen Produktionswerke unterhalten werden (EU, Lateinamerika).

<sup>210</sup> Es soll noch einmal darauf hingewiesen werden, daß hier die Produktpolitik im Mittelpunkt der Betrachtung steht, der im Feld der Instrumentalstrategie die höchste Bedeutung zu-

standardisierter Fahrzeuge kann sich aus Sicht des europäischen Unternehmens, neben der bei Wißmeier angeführten Alternative der Neukonstruktion, sowohl durch die Verwendung der Lkw akquirierter Unternehmen als auch durch Technik eines Partnerunternehmens ergeben. Auch kann ein Markt mit Produkten erschlossen werden, die auf anderen Märkten bereits angeboten werden, sich jedoch von denen des Stammhauses unterscheiden. Schließlich besteht die Möglichkeit, neuen Märkten Technologie anzubieten, die in Europa bereits abgelöst wurde. Dieses, im Konzept des globalen Lebenszyklus (vgl. BEUTTEL 1981, S. 41 f; ROOT 1987, S. 28) dargestellte Vorgehen, kommt bei einer Zeitpunkt Betrachtung einer Differenzierung gleich. Neben dieser differenzierten Betrachtung der Herkunft der Technologie, ist auch das *Produkt* feingliederiger zu unterteilen: Auf Grund der Modularisierbarkeit des Gutes Lkw sind die oben eingeteilten instrumentalstrategischen Varianten auf Komponentenebene zu betrachten. Dabei gilt es, den Motor (Antriebsstrang), die Kabine und das Chassis als die wichtigsten Baugruppen zu unterscheiden.

Wendet man dieses Raster auf die in der Lkw-Industrie zu verzeichnenden Vorgehensweisen an, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Tabelle 5):

Scania bietet weltweit im Rahmen des *modular concepts* die selben Produkte an. Die Produkte über 16 t, die RVI in den USA anbietet, entstammen der Palette der übernommenen Unternehmung Mack und werden auch als solche markiert.<sup>211</sup> Volvo vertreibt in Südamerika (noch) Produkte vergangener Produktlebenszyklen, wobei jedoch eine Konversion zur aktuellen Baureihe zu verzeichnen ist. Iveco setzt bei den Partnerunternehmen in Indien und der Türkei Motoren und Kabinen vergangener Produktgenerationen ein, die Fahrgestelle werden von den lokalen Unternehmen beige-steuert. Ähnlich verfährt MAN mit dem weißrussischen Hersteller MAZ. Doch stammen die Kabinen und Motoren aus der aktuellen Generation. Rahmen und Hinterachse werden von MAZ hinzugefügt.<sup>212</sup>

---

kommt (vgl. 2.2.4.2.5 dieser Arbeit). Die Einbeziehung weiterer instrumentalstrategischer Bereiche, wie die Kommunikationspolitik, würde den Rahmen des Kapitels sprengen.

<sup>211</sup> Einen anderen Weg beschreibt RVI in Australien. Dort werden neben originären Mack Trucks auch RVI Magnum europäischen Layouts unter der Marke Mack verkauft.

<sup>212</sup> Es zeigt sich somit, daß die Strategien vorzugsweise auf Regionen Anwendung finden und also, zumindest hinsichtlich dieses Aspektes ein *regiozentrisches* Vorgehen zu konstatieren ist.

**Tabelle 5: Ausgewählte instrumentalstrategische Kombinationen europäischer Hersteller**

Komponente	Instrumentalstrategie					
	Standardisierung	Differenzierung				
		Akquisition	Abgelöste Modellreihen	Neukonstruktion	Joint-venture-Produkt	Produkt von Tochtergesellschaften
Antriebsstrang	1, 2, 3, 6, 7	4	5, 8	9		
Kabine	1, 2, 3	4, 6	5, 8	9		7
Chassis	1, 2, 7	4, 6	5	9	3, 8	
Legende	1: Scania – Mercosur 2: RVI – USA (Mack), 6-15 t 3: MAN – MAZ (Weißrußland) >16 t 4: RVI – USA (Mack), >16 t 5: Volvo – Mercosur 6: Mercedes – USA (Freightliner), < 280 PS (geplant) 7: Volvo – Australien (Kabine stammt von Volvo US) 8: Iveco – Indien (Ashok Leyland) 9: Mercedes – Südostasien/ Mercosur (mit Nissan Diesel), 6-9 t (Irc- Projekt, geplant)					

Quelle: Eigene Erhebung.

Die Notwendigkeit derartiger Vorgehensweisen läßt sich aus der Betrachtung des Spannungsfeldes zwischen Standardisierungspotential und Differenzierungserfordernis ableiten. Die Möglichkeiten, das europäische Produkt *standardisiert* einzusetzen, sind aus mehreren Gründen stark eingeschränkt. Das Gesamtfahrzeug ist zwar von anerkannt hoher technologischer Güte, doch entspricht es nicht den Anforderungen in den einzelnen Räumen. So sind in den meisten asiatischen Ländern die infrastrukturellen Gegebenheiten hinsichtlich Straßenqualität und Tragfähigkeit der Brücken nicht für europäische Fahrzeuge der schweren Klasse geeignet. Hinzu kommt, daß keine adäquaten Servicenetze bestehen. Auch unterscheidet sich der Transportstil dahingehend, daß einerseits die Fahrzeuge weit über das zulässige Gesamtgewicht beladen werden und andererseits auf Grund mangelnder Fahrerschulungen das Material im Einsatz stärker belastet wird. In den USA, wo die Transportbedingungen denen Europas ähneln, herrscht eine andere Fahrzeug-, Philosophie' vor. Die Kunden akzeptieren bis

dato nur Fahrzeuge, bei denen sie weitgehende Wahlmöglichkeiten bezüglich der eingesetzten Komponenten haben.

Ein weiterer Aspekt ist, daß europäische Fahrzeuge wesentlich teurer sind als die anderer Regionen, auch auf Grund des auf anderen Märkten nicht entlohnten hohen High-Tech-Anteils. So kostet ein Lkw vergleichbarer Größenordnung in den USA ca. 20%, in Teilen Asiens ca. 50% weniger als in Europa.

Auch auf Komponentenebene sind die Standardisierungspotentiale unterschiedlich stark ausgeprägt. So wird angenommen, daß am ehesten im Bereich des Motors zukünftig standardisiert vorgegangen werden kann, da die Erfüllung von Umweltauflagen, die mittelfristig auch in den emerging markets Anwendung finden werden, hochstehender Technik bedarf. Ebenso wird gering komplexen Bauteilen, die nicht für die Erfüllung spezifischer Anforderungen wesentlich sind, ein Standardisierungspotential bescheinigt. Vergleichsweise gering sind die Möglichkeiten zur Vereinheitlichung im Bereich der Kabine, an die sehr unterschiedliche Anforderungen gestellt werden.<sup>213</sup> Während in Europa, auf Grund von Längenbeschränkungen Frontlenker-Fahrerhäuser mit reichhaltiger Ausstattung und großen Glasflächen üblich sind, wird in den USA ein Fronthauber-Layout bevorzugt. In Asien erfüllt der Lkw oftmals ein Doppelrolle als Firmen- und Privatfahrzeug, wodurch sich wiederum andere Anforderungen ergeben.<sup>214</sup> Ähnlich verhält es sich in Südamerika. Auch im Bereich Chassis sind die Möglichkeiten zur Standardisierung, auf Grund der aufgezeigten Unterschiede hinsichtlich Infrastruktur, Transportstil und Kaufkraft, begrenzt.

Die oben angesprochenen verschiedenen Möglichkeiten differenzierten Vorgehens werden von den Experten unterschiedlich bewertet. Die Option, neue Märkte mit alten Produkten zu erschließen, die in früheren Jahren oftmals Anwendung fand, wird als wenig zukunftsträchtig eingestuft. Häufig wird diese Technologie von Regierungen

---

<sup>213</sup> Darüber hinaus wird der Kosteneinsparungseffekt einer möglichen Standardisierung durch die Produktionstechnologie konterkariert. Die Kosten der Fahrerhausproduktion teilen sich in etwa zu gleichen Teilen in Rohbau, Montage und Lackierung. Da phosphatierte/lackierte Bleche nicht geschweißt werden können, kann lediglich der Rohbau zentralisiert werden: die auf Grund hoher Anlageinvestitionen kostenintensive Lackierung wäre im Zielmarkt zu lokalisieren, wodurch jedoch die Standardisierungsvorteile reduziert würden.

<sup>214</sup> „Aber ein typischer 3. Welt Truck hat eine Haube, kleine Scheiben, und ein robustes Gehäuse“, so ein Lkw-Manager. Der Vorteil einer Konstruktion mit Haube ist, daß der Service, der in diesen Ländern oftmals vom Fahrer durchgeführt wird, vereinfacht gehandhabt werden kann, da der Motor leichter zugänglich ist, und teure Systeme, die das ‚Wegkippen‘ des Frontlenker-Fahrerhauses ermöglichen, entfallen. Die kleinen Glasflächen sind ein Gebot der klimatischen Bedingung, da künstliche Kühlung des Innenraums aus wirtschaftlichen Erwägungen nicht realisierbar ist.



der Abnehmerländer nicht gewünscht, so daß der Einsatz moderner Technik zur Bedingung der Genehmigung von Joint-ventures wird. Auch wird gegen Produkte vergangener Lebenszyklen eingewendet, daß sich die Komplexität hinsichtlich Ersatzteilversorgung<sup>215</sup> und Typenpflege erhöhe, ohne daß sich ein Vorteil bzgl. Generierung zusätzlichen Volumens einstelle. Zwar werden noch einige Märkte mit Komponenten alter Baureihen bearbeitet, doch wird allgemein erwartet, daß diese Form zurückgehen wird.

Die Neukonstruktion eines Fahrzeugs für einen neuen Markt wurde ebenso intensiv diskutiert. Das Gros der Experten sah dieses Vorgehen für die Erschließung Ost- und Südostasiatischer (Massen-) Märkte als notwendig an, da das Potential zur Standardisierung und zur ‚Entfeinerung‘ im Sinne einer Reduzierung der Spezifizierung europäischer Konstruktionen nicht ausreiche, um für Asien wettbewerbsfähige Preise erzielen zu können. Doch wurden in diesem Zusammenhang zwei Bedenken geäußert: Die zu erwartenden Stückzahlen rechtfertigen nicht die Entwicklung einer eigenen Technologie für diese Räume, zumal sie die Ressourcen einiger Unternehmen übersteigen würden. Einigkeit herrschte darin, daß die Konstruktion eines ‚Asiantrucks‘ nicht von Europäern alleine durchgeführt werden kann. Ein kooperatives Vorgehen, wie es Nissan und Mercedes-Benz bei dem Projekt *light truck-concept* (ltc 7-9 t) vereinbart haben, wird allseits als die einzig mögliche Form der Umsetzung erachtet. Ziel dieses Projektes war es auch, das Fahrzeug in Lateinamerika anzubieten (vgl. auch o.V. 1998c, S. 17), wodurch die Stückzahlbasis erhöht werden könnte.<sup>216</sup> Somit herrscht die Einschätzung vor, daß die Anforderungsprofile unterschiedlicher emerging markets vereinbar wären, wobei sich dies vor allem auf das Segment der Medium-Trucks bezieht. Das wurde mit Abstrichen auch von der Expertengruppe so gesehen, und zeigt sich auch bisher zumindest im Busbereich. Mercedes-Benz liefert Buschassis aus Südamerika nach Afrika; MAN verkaufte Busse der türkischen Tochtergesellschaft MANAS nach Kasachstan. Jedoch wird die Integration aller Anforderungsprofile und die Konstruktion eines *Worldtrucks* als wenig aussichtsreich erachtet. Die Einbeziehung europäischer, amerikanischer und asiatischer Kundenwünsche gilt als nicht vereinbar. Bisherige Versuche scheiterten.

---

<sup>215</sup> Doch wird im Bereich der Ersatzteilversorgung auch gegenteilig argumentiert: Durch die Verlagerung der Produktion alter Modellreihen könnte gerade die Ersatzteilversorgung für noch auf dem Markt befindliche Fahrzeuge sichergestellt werden, sofern eine gleich hohe Qualität erreicht wird.

<sup>216</sup> Auf Grund der Kapitalbeteiligung von Renault bei Nissan wurde jedoch das Projekt 1999 wieder beendet (vgl. o.V. 1999 S. 27).

Schließlich bleibt noch die Möglichkeit, die Produkte eines aufgekauften Unternehmens zu vertreiben. Dies hat den Vorteil, daß, sofern es sich um einen wettbewerbsfähigen Hersteller gehandelt hat, die Fahrzeuge bereits vom Markt aufgenommen wurden und den Kundenanforderungen genügen. Dieses Vorgehen ist für die Produktpolitik europäischer Unternehmen in den USA typisch. Die Möglichkeiten, eigene Komponenten in das Fahrzeug einzubringen, sind auf Grund der Marktgegebenheiten beschränkt.<sup>217</sup>

So bleibt abschließend festzuhalten: Die Möglichkeiten, das europäische Produkt ohne Modifikationen in anderen Räumen zu vermarkten, sind sehr gering. Es bieten nur wenige Märkte ein vergleichbares Anforderungsprofil, jedoch ist in der Regel die Kaufkraft in diesen Regionen zu gering, um europäische Technologie entlohnen zu können. Im Gegenzug wird nur wenigen Herstellern zugetraut, ein komplett neues Fahrzeug für andere Märkte entwickeln zu können, das sowohl den Anforderungen als auch dem Preisgefüge des Zielmarktes entspricht. Daher werden kooperative Adaptionen zunehmen, die Teile europäischer Technologie mit der von Herstellern der entsprechenden Märkte zusammenführen.

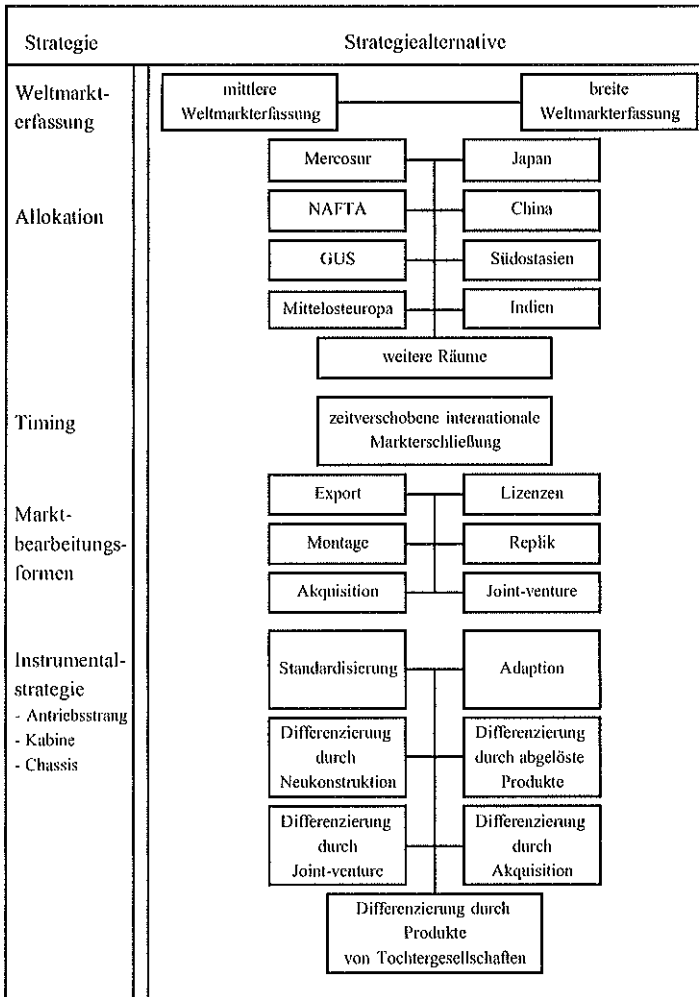
### 4.4.2.6 Der Stand der Globalisierung in der Lkw-Industrie: Das Lkw-Strategienprofil

Wie in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt wurde, werden die möglichen Alternativen der einzelnen strategischen Entscheidungsfelder von den europäischen Lkw-Herstellern größtenteils genutzt (vgl. Abbildung 44), wobei jedoch einerseits unterschiedliche Ausprägungen bei den einzelnen Herstellern zu verzeichnen sind, andererseits Trends und Cluster-Erscheinungen hervorstechen.

---

<sup>217</sup> Mercedes hat angekündigt zukünftig Freightliner Fahrzeuge mit MB-Motoren der 280 PS Klasse zu bestücken. Die Beschränkung auf dieses vergleichsweise geringe Leistungsssegment liegt in der Tatsache begründet, daß es sich dabei um Verteilerfahrzeuge handelt. Dieses Vorgehen bietet den Vorteil, daß der Service leichter organisiert werden kann. In den USA ist es üblich, daß der Service des Antriebsstranges nicht von den Lkw-OEM, sondern von den Motorenlieferanten durchgeführt wird, die eigene Servicenetze unterhalten. Daher wäre bei der Bestückung des gesamten Motorenprogramms der US-Dependancen der europäischen Hersteller mit europäischen Motoren entweder die Errichtung eines eigenen Service- und Ersatzteilnetzes oder die Schulung der Händler der US-Tochterunternehmen nötig. Auch Volvo versucht europäische Motoren in den US-Fabrikaten anzubieten.

Abbildung 44: Das Lkw-Strategienprofil



Quelle: Eigene Erhebung. Darstellung in Anlehnung an HERMANN/WIBMEIER (vgl. 1997, S. 282).

Deutliche Unterschiede bestehen im Bereich der Weltmarkterfassung und somit auch bei der internationalen Allokationsstrategie. Während DAF und MAN zur Zeit auf EU-Europa fokussiert sind und rd. 15-20% der Produktion in nahegelegene außer-europäische Räume oder als ckd Sätze auch in weiter entfernte Gebiete exportieren, sind die übrigen Hersteller zumindest in einem weiteren Integrationsraum mit Produktion vertreten, die im einen Fall auf einer Akquisition (USA), im anderen auf der Errichtung einer Replik (Mercosur) fußt. Auslandsproduktion ist auch die am häufigsten anzutreffende Form der Marktbearbeitungsstrategie. Zwar wurden auch zahlreiche ckd/skd-Montagewerke errichtet, doch ist das dort ‚produzierte‘ Volumen sehr gering. Nur in den Regionen, in denen die Unternehmen Produktionseinrichtungen unterhalten, sind sie mit wesentlichen Stückzahlen vertreten. Übereinstimmung herrscht auch in den noch kaum vorhandenen Aktivitäten in Asien. So lieferte z.B. Scania im ersten Quartal 1999 weniger als 2% des Gesamtabsatzes nach Asien (vgl. SCANIA 1999). Auch Volvo vertreibt nur rund 5% der Weltproduktion in Asien (vgl. VOLVO 1998), davon die Hälfte in Vorderasien. Sowohl der chinesische Markt als auch der ASEAN Raum werden bisher kaum bearbeitet. Im Bereich der Instrumentalstrategie sind zahlreiche unterschiedliche Ausprägungen zu erkennen, teilweise sogar innerhalb eines Marktes. Während Scania in Südamerika die selben Fahrzeuge anbietet wie in Europa, vertreibt Volvo sowohl aktuelle Produkte als auch solche aus früheren Generationen. Die Lkws von Mercedes-Benz sind zum Teil Eigenkonstruktionen, in der Regel jedoch auf Grundlage ehemaliger Technik des Mutterhauses. Fahrzeuge europäischen Standards werden (noch) nicht im Mercosur eingesetzt, doch steht dieser Schritt unmittelbar bevor. Der Mercosur ist allerdings neben Australien, wo Fahrzeuge europäischen und US-amerikanischen Stils nebeneinander bestehen, ein Ausnahme. In den meisten Regionen werden von den Herstellern vergleichbare Strategien implementiert, da externe Zwänge wie infrastrukturelle Gegebenheiten und Kundenwünsche, den Handlungsspielraum einschränken.

Betrachtet man die zu erwartenden Zukunftstrends, so deuten sich folgende Entwicklungslinien an. Die meisten der Hersteller werden ihre Weltmarkterfassung verbreitern, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß. Als zu bearbeitende Räume stehen die russische Föderation, wo die meisten Hersteller im Begriff sind, eine Vertriebsorganisation aufzubauen, sowie China an erster Stelle. Der recht große Markt Indien wird zwiespältig beurteilt. Die Errichtung eines Werkes von Volvo könnte vorläufig ein Einzelfall bleiben. Ebenso uneins sind die Bewertungen, ob diejenigen Unternehmen, die noch nicht in den USA (MAN, Iveco, Scania) und dem Mercosur (MAN, DAF, RVI) tätig sind, in diese Räume eintreten werden. Die nur noch geringe Anzahl an US-Herstellern, die übernommen werden könnten, schränkt die Möglichkeiten im

NAFTA-Raum ein. Im Mercosur wird der Wettbewerb als sehr stark eingeschätzt, so daß in Verbindung mit den hohen Local-Content-Anforderungen weitere Wettbewerber abgehalten werden könnten.

Einigkeit herrscht jedoch über die Möglichkeiten des zeitlichen Vorgehens der Erschließung neuer Märkte. Auf Grund der hohen Kapitalintensität, die vom zwingenden, zeit- und kostenintensiven Aufbau eines qualitativ hochwertigen Servicenetzes sowie der, oben aufgeführten, häufig vorherrschenden Notwendigkeit der Errichtung von Produktionsanlagen im Gastland herrührt, ist eine zeitgleiche Eroberung mehrerer neuer Märkte im Sinne der Sprinklerstrategie nicht durchführbar.

Inwiefern das Postulat einer zeithetrogenen Vorgehensweise die anderen strategischen Entscheidungen beeinflußt und welche Strategiekombinationen den oben identifizierten Zielen der Globalisierung der Lkw-Industrie entsprechen, wird im nun folgenden Abschnitt Gegenstand der Betrachtung sein.

---

## **5 IDENTIFIKATION DER ZIELFÜHRENDEN STRATEGIEKOMBINATIONEN**

---

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die empirischen Befunde hinsichtlich der angestrebten Globalisierungsziele sowie die möglichen Strategiealternativen der einzelnen Entscheidungsfelder dargelegt. Nun folgend sollen zunächst die Interdependenzbeziehungen zwischen den Ausprägungen der verschiedenen Handlungsfelder aufgezeigt und anschließend in einem Profil der Strategiekombinationen, die als durchführbar zu identifizieren sind, verdichtet werden. Daraufhin wird der Beitrag der möglichen Strategiekombinationen zur Erreichung der diversen Globalisierungsziele geprüft. Abschließend werden die Entscheidungsfelder in einem komplexitätsreduzierenden Ablaufschema zusammengefaßt.

---

### **5.1 Interdependenzbeziehungen zwischen den Entscheidungsfeldern**

---

In den folgenden Kapiteln werden die zuvor identifizierten Ausprägungen der einzelnen strategischen Entscheidungsfelder hinsichtlich ihrer Rückkopplungseffekte auf andere Strategiealternativen analysiert.

---

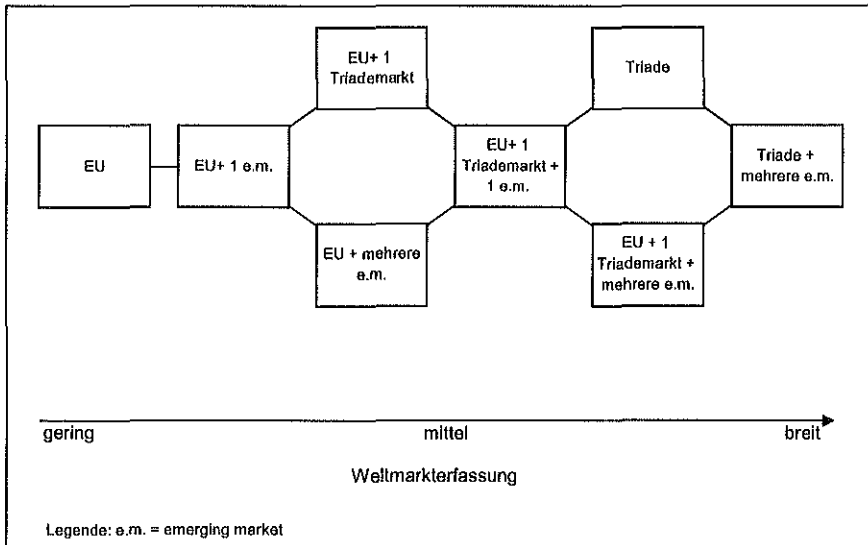
#### **5.1.1 Interdependenzbeziehungen zum Entscheidungsfeld Weltmarkterfassung**

---

Die offensichtlichste Interdependenzbeziehung zu dem Entscheidungsfeld Weltmarkterfassung besteht zur *internationalen Allokation*, da diese gewissermaßen die Umsetzung der anvisierten Marktabdeckung darstellt. Eine zunehmende Breite der Weltmarkterfassung impliziert, daß die Anzahl der zu bearbeitenden Märkte steigt und somit die Wahlmöglichkeiten abnehmen. Doch ergeben sich alloкатive Freiheitsgrade dergestalt, daß eine gewählte Weltmarkterfassung durch Bearbeitung unterschiedlicher Ländergruppen erreicht werden kann. So kann, wie in Abbildung 45 zu sehen ist, eine mittlere Weltmarkterfassung, die von den Gesprächspartnern als das notwendige Minimum erachtet wurde, entweder durch Bearbeitung eines weiteren Triademarktes oder durch Erschließung mehrerer emerging markets realisiert werden, wie zahlreiche Ex-

perten unter Verweis auf die stückzahlgenerierenden Effekte betonten. Dadurch ergeben sich wiederum Freiheitsgrade bei der konkreten Bestimmung der Märkte.

**Abbildung 45: Mögliche allokatve Umsetzung der anvisierten Weltmarkterfassung**



Quelle: Eigene Erhebung.

Auch auf höheren Stufen der Weltmarkterfassung verbleiben noch geringe Freiheitsgrade, die schließlich bei vollständiger Abdeckung des Weltmarktes gegen null tendieren.

Auch zu dem strategischen Entscheidungsfeld *internationales Timing* bestehen Rückkopplungseffekte. Prinzipiell ist jede Form der Weltmarkterfassung mit jeder Timingalternative kombinierbar. Auf Grund der dargestellten Ressourcenknappheit, auch induziert durch die hohe Kapitalintensität, reduziert sich jedoch mit der Breite der Weltmarkterfassung die Möglichkeit des zeitgleichen Vorgehens. Da laut Expertenmeinung lediglich eine Wasserfallstrategie durchführbar ist, ist zur Erreichung einer

breiten Weltmarkterfassung, in Relation zur bereits erreichten Marktabdeckung, ein großer Zeithorizont vonnöten. Je schmaler die Weltmarkterfassung, desto schneller kann sie erreicht werden.

Grundsätzlich ist jede Form der Marktbearbeitung mit unterschiedlich breiten Weltmarkterfassungen kombinierbar, doch steigt im vorliegenden Fall mit der Breite die Anzahl divergierender Marktbearbeitungsstrategien. Dies hat mehrere Gründe: Einmal verbietet sich die Erschließung geographisch weit entfernter Räume via Export auf Grund immenser Transaktionskosten. Darüber hinaus zwingen Local-Content-Vorschriften zu einem hohen Lokalisierungsgrad, wodurch die Errichtung von Produktionsgesellschaften oftmals nötig wird. Akquisitorisches Vorgehen scheitert am Mangel an Unternehmen, die übernommen werden könnten oder an rechtlichen Einschränkungen. Mit zunehmender Breite der Weltmarkterfassung steigen die äußeren Einflußfaktoren auf die Wahl der Marktbearbeitungsstrategie, so daß eine weltweit einheitliche Marktbearbeitungsform verhindert wird.

Ähnlich wie die Beziehung zwischen Weltmarkterfassung und Marktbearbeitungsstrategien, verhält es sich auch zur *internationalen Instrumentalstrategie*. Da die Entwicklung eines *Worldtrucks* also eines Fahrzeuges, das alle Anforderungsprofile in sich vereint, als ausgeschlossen gilt, kann die Anwendung einer global standardisierten Instrumentalstrategie nicht realisiert werden. Je mehr Räume bearbeitet werden sollen, desto größer wird die Notwendigkeit, Adaptionen unterschiedlichster Art durchzuführen, da Produktanforderungen und Kaufkraft in den unterschiedlichen Regionen divergieren und diese somit für Fahrzeugen europäischen Layouts nicht in Frage kommen.

---

### 5.1.2 Interdependenzen zum Entscheidungsfeld Timing

---

Grundsätzlich ist jede strategische Alternative der Entscheidungsfelder *internationale Allokation*, *Marktbearbeitung* und *Instrumentalstrategie* zeitgleich und zeitverschoben durchführbar. Da jedoch zeitheterogenes Vorgehen als unumgänglich erachtet wird, soll an dieser Stelle geprüft werden, welche Auswirkungen dieser Determinismus auf die anderen strategischen Entscheidungsfelder hat. Auch ist von Interesse, welche Strategiealternativen dazu beitragen können, den Zeitbedarf der Umsetzung zu reduzieren.



Unter der Vorgabe der Wasserfallstrategie kommt der *internationalen Allokation* eine gewichtige Stellung zu. Die Auswahl der geeigneten Märkte gewinnt an Bedeutung, da sich im Gegensatz zum Sprinklermodell Märkte mit guter und schlechter Entwicklung nicht ausgleichen können. Wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, ist die Zahl der zu bearbeitenden Märkte bezogen auf die angestrebte Weltmarkterfassung möglichst gering zu halten. Es sind also bevorzugt weniger Märkte mit großem Potential als mehrere Märkte mit kleinerem Potential zu erschließen, um die anvisierte Weltmarkterfassung zu erreichen. Die Notwendigkeit der zeitverschobenen Markterschließung liegt vor allem in den möglichen Alternativen der Marktbearbeitungsstrategie begründet. Für ein zeitgleiches internationales Timing werden in der Regel Formen geringer Kapitalintensität, wie der Export<sup>218</sup> oder die Lizenzvergabe gewählt. Da aber die Anwendbarkeit dieser Marktbearbeitungsformen sehr beschränkt ist und wie dargestellt, die Errichtung von Montagebetriebe und Tochtergesellschaften bevorzugt werden, ergibt sich, daß ein zeitgleiches internationales Timing am Kapitalbedarf der Markteintrittsstrategie scheitert.

Gegenüber der eigenverantwortlichen Errichtung einer Replik haben sowohl Akquisitionen als auch Joint-ventures Vorteile, hinsichtlich der möglichen Geschwindigkeit der Erreichung der anvisierten Weltmarkterfassung. Durch kooperatives Vorgehen kann dann schneller agiert werden, wenn vor allem finanzielle Ressourcen den Engpaßfaktor bilden. Die Akquisition bietet den Vorteil, daß sowohl die Zulieferkette, als auch das Servicenetz bereits bestehen und durch die Übernahme eines laufenden Geschäftsbetriebes mit Beginn des Engagements Erträge generiert werden.

Standardisierung ist die instrumentalstrategische Alternative, die am ehesten geeignet ist, ein quasi-zeithomogenes Vorgehen zu ermöglichen. Ähnlich verhält es sich mit den Varianten differenzierter Instrumentalstrategie, die aus Akquisition, Verwendung abgelöster oder auf anderen Märkten eingesetzter Produkte herrühren, da diese Produkte und Komponenten bereits bestehen. Unter Timing-Gesichtspunkten problematisch ist die Neukonstruktion von Fahrzeugen für bestimmte Räume. Ein rasches Erreichen der angestrebten Weltmarkterfassung wird durch diese instrumentalstrategische Variante erschwert. Adaptive Wege sind in dieser Hinsicht, auch abhängig vom Grad der Anpassung, vorteilhafter, jedoch zeitintensiver als die oben genannten Varianten.

Das internationale Timing wird also stark von der Notwendigkeit beeinflusst, ressourcenintensive Markteintrittsstrategien durchzuführen. Durch die damit induzierte

---

<sup>218</sup> Doch selbst wenn Export als Marktbearbeitungsform gewählt würde, entsteht durch die Notwendigkeit, ein qualitativ hochwertiges Servicenetz zu errichten, ein verhältnismäßig hoher Kapitalbedarf.

Wasserfallstrategie, kommt der Allokationsstrategie eine steigende Bedeutung zu. Um dennoch eine möglichst rasche Umsetzung dieses Vorgehens zu erreichen, bieten sich kooperative und akquisitorische Marktbearbeitungsformen an. Eventuell notwendige Neukonstruktionen würden diesen Timingvorteil jedoch konterkarieren.

---

### 5.1.3 Wechselwirkungen zwischen Marktbearbeitungsstrategie und Instrumentalstrategie

---

Die Lizenzvergabe läßt nur geringe instrumentalstrategische Freiheitsgrade offen. Es werden in der Regel Lizenzen für bestehende oder auslaufende Produkte vergeben. Somit liegt eine Standardisierung vor.<sup>219</sup> Der Export ist prinzipiell für alle Alternativen geeignet, doch werden vorzugsweise standardisierte oder in geringem Umfang adaptierte Fahrzeuge exportiert. Der Export neukonstruierter Fahrzeuge kommt kaum in Frage, da einerseits keine Größeneffekte in der Produktion entstehen, andererseits jedoch hohe Transportkosten anfallen. In der Regel wird bei Neukonstruktion ein Vor-Ort-Engagement ausgeübt. Ebenso verhält es sich mit der Alternative, ältere Produkte zu vermarkten. Auch bei der Errichtung von Montagewerken wird eine Standardisierung bzw. landestypische, geringe Modifizierung durchgeführt, weil es sich dabei um eine Form des Exportes (ckd/skd) handelt. Wählt man die Akquisition eines Auslandsunternehmens, so bedingt dies zumindest für eine gewisse Zeit eine Differenzierung via Akquisition, wie das Beispiel europäischer Unternehmen in den USA zeigt.<sup>220</sup> Die meisten Freiheitsgrade im Bereich der Instrumentalstrategie ergibt die Marktbearbeitungsform der Errichtung eines Produktionswerkes. In diesem Fall besteht sowohl die Möglichkeit, ein standardisiertes Produkt herzustellen als auch dieses zu adaptieren. Schließlich können auch neu konstruierte Fahrzeuge dort produziert sowie andere Formen der Differenzierung gewählt werden.

---

<sup>219</sup> Wenn eine Lizenz für ein Produkt vergeben wird, das im Heimatland bereits ausgelaufen ist, so handelt es sich um eine Differenzierung via abgelöster Produkte. Auch wenn Lizenzen auf bestehende Produkte von Tochterunternehmen vergeben werden, handelt es sich aus Sicht der europäischen Unternehmung um eine Differenzierung, obwohl existente Produkte vermarktet werden.

<sup>220</sup> Mittlerweile sind jedoch erste Synergieeffekte zu verzeichnen. So setzt RVI in Europa Motoren, größer als 11 Liter Hubraum von der US-amerikanischen Tochtergesellschaft Mack Trucks ein. Im Gegenzug werden kleinere Triebwerke europäischen Ursprungs in den US-Fahrzeugen eingesetzt werden.

Auch bei kooperativen Vorgehensweisen ist eine Vielzahl an Möglichkeiten gegeben. Durch Einbringung bestimmter Komponenten können aus europäischer Sicht Fahrzeuge generiert werden, die teilweise standardisiert, und teilweise differenziert sind, da ein Teil der Technik vom Kooperationspartner stammt (vgl. hierzu auch Kapitel 4.4.2.5 dieser Arbeit).

Es zeigt sich also, daß generell die Alternativen *Replik* auf Seiten der Markteintrittsstrategie und *Standardisierung* auf Seiten der Instrumentalstrategie, dem jeweils anderen Entscheidungsfeld die meisten Freiheitsgrade lassen. Im Gegenzug legt die Entscheidung, eine Akquisition vorzunehmen, sowohl die Instrumentalstrategie als auch die Marktbearbeitungsstrategie fest. Einschränkungen erfahren beide Entscheidungsfelder durch die Einbeziehung der Allokationsstrategie, wie im nächsten Abschnitt zu zeigen sein wird.

---

### 5.1.4 Interdependenzbeziehungen zwischen internationaler Allokation, Marktbearbeitungsstrategie und Instrumentalstrategie

---

Die internationale Allokation, also die Bestimmung der zu erschließenden Märkte, steht in einer starken Wechselbeziehung zu den Bereichen Marktbearbeitung und Instrumentalstrategie, wodurch sie die Zahl der Alternativen stark einschränkt. So wirken sich tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse sowie gesetzliche Vorschriften auf den Alternativenraum der Marktbearbeitung aus, infrastrukturelle Gegebenheiten, Kundenanforderungen und Kaufkraft hingegen auf die Möglichkeiten der Produktstrategien. Nun folgend werden kurz die Strategiekombinationen dargestellt und erläutert, die in den jeweiligen Räumen als mögliche Vorgehensweisen bestehen.

In China werden nur zwei Markteintrittsstrategien als gangbar eingestuft: Lizenzvergabe oder Errichtung eines Produktionsbetriebes, wobei die Einrichtung eines Joint-ventures auf Grund staatlicher Vorschriften unabdingbar ist.<sup>221</sup> Oftmals werden beide Formen kombiniert: Errichtung einer Replik, gemeinschaftlich mit einem chinesischen Hersteller und Vergabe von Lizenzen für Motoren oder Fahrwerkstechnik an dieses Unternehmen, wobei jedoch regelmäßig keine gesonderten Lizezeinnahmen mehr entstehen. Auch bei der Instrumentalstrategie ist die Variantenvielfalt einge-

---

<sup>221</sup> Doch sahen die meisten der Befragten die Gründung von Risikounternehmen auch ohne rechtlichen Zwang als die angemessene Vorgehensweise an. Dies wurde mit den großen kulturellen Unterschieden begründet.

schränkt. Die Standardisierung des Gesamtfahrzeuges scheitert sowohl an infrastrukturellen Gegebenheiten als auch an ökonomischen Faktoren. Daher planen einige Hersteller Technologien einzusetzen, die bereits auf anderen, weniger anspruchsvollen Märkten angeboten werden, doch wird von staatlichen Stellen darauf gedrängt, Technologie aktuellen Standes in China einzusetzen.<sup>222</sup> Dies reduziert auch die Chance, Produkte vergangener Lebenszyklen zu vermarkten. Somit ergibt sich die Notwendigkeit Fahrzeuge speziell für chinesische Anforderungen zu konstruieren oder Teile aktueller Technologie geringer zu spezifizieren, wobei immer noch Kostenprobleme entstehen.

Auch in Japan ist die europäische Technik nicht ohne Einschränkungen marktfähig. Hinzu kommt, daß nur wenige Marktbearbeitungsformen in Frage kommen. Entweder die Errichtung eines (Produktions-) Joint-ventures oder die Übernahme eines bestehenden Herstellers. Dies wird mit der Notwendigkeit des Zugangs zu lokalem Know-how begründet, was auf Grund kultureller Besonderheiten unabdingbar ist. Auch sehen sich ausländische Unternehmen diskriminierenden staatlichen Regelungen gegenüber. Darüber hinaus behindert die starke Verflechtung der japanischen Wirtschaft in Form der großen Keiretsu den Zugang zu Zulieferern und Absatzpartnern stark (vgl. auch SCHANZ/DÖRING 1998, S. 915; SCHNEIDEWIND 1991). Somit wird der Alternativenraum weiter eingeschränkt. Bei Gründung eines Joint-ventures könnten unter Umständen Teile aktueller Technologie eingesetzt werden oder Fahrzeuge gemeinsamem mit dem Partner neu konstruiert werden. Bei Akquisition eines bestehenden Herstellers wäre dessen Produktpalette fortzuführen, mit der langfristigen Option, eigene Komponenten einbringen zu können.<sup>223</sup>

Ähnliches wie für Japan ist kooperatives Vorgehen in den weiteren Märkten Südostasiens absolute Voraussetzung, da kulturelles Verständnis anders nicht zu gewinnen ist. Auf Grund des vergleichsweise sehr geringen Preisniveaus,<sup>224</sup> bestehen zumindest im Massenmarkt keine Möglichkeiten, mit europäischen Produkten Fuß zu fassen, weshalb neben einer Akquisition lediglich eine Neukonstruktion, möglicherweise unter Einbeziehung bestehender Motorentechnik, gangbar ist. Somit bietet sich auch hier

---

<sup>222</sup> So besteht bei chinesischen Behörden Interesse am Einsatz von Satelliten-Navigationssystemen, eine Technologie, die selbst in Europa gerade erst Einzug hält.

<sup>223</sup> Auf Grund der in der Lkw-Industrie vorherrschenden relativ langen Produktzyklen, können sich technische Synergieeffekte erst mit einer gewissen Verzögerung einstellen.

<sup>224</sup> Der asiatische Raum gilt als derjenige mit der höchsten Preissensitivität.

eine tiefgreifende Kooperation mit japanischen Herstellern an, da diese den Markt Südostasiens beherrschen.<sup>225</sup>

In Indien bestehen derzeit wesentlich mehr Freiheitsgrade: Wie Volvo gezeigt hat, ist ein Eintritt ohne lokalen Partner möglich.<sup>226</sup> Eine hinlänglich entwickelte Automobilindustrie läßt Akquisitionen zu, wobei eingeschränkt werden muß, daß die beiden führenden Lkw-Hersteller, Telco und Ashok Leyland, bereits über Kooperationen mit Mercedes-Benz bzw. Iveco verbunden sind.<sup>227</sup> Doch könnten sich einige der Experten auch Kooperationen mit Herstellern kleinerer Fahrzeuge, wie zum Beispiel Mahindra, vorstellen. Auch auf Seiten der Instrumentalstrategie sind noch einige Freiheiten zu finden. Während Volvo für eine kleine Nische<sup>228</sup> Fahrzeuge der aktuellen Generation anbietet, finden sich bei den Kooperationspartnern von Mercedes-Benz und Iveco teilweise Technologien vergangener Produktgenerationen. Der Eintritt in den Massenmarkt mit aktueller Technologie wird durch das geringe Preisniveau verhindert.

Auch in den GUS-Ländern besteht noch eine gewisse Wahlfreiheit. Zur Zeit werden die ehemaligen Sowjetrepubliken via Export bearbeitet. Der Markt für europäische Fahrzeuge ist noch sehr klein,<sup>229</sup> da lediglich Kunden, die im Ost-West-Verkehr tätig sind, auf Grund der EU-Emissionsvorschriften diese Fahrzeuge benötigen und als Folge der grenzüberschreitenden Tätigkeit auch über die nötigen Devisen verfügen. Im Massenmarkt sind die Europäer bis dato nicht vertreten, unternehmen jedoch starke Anstrengungen dahingehend. Dabei ergeben sich nach Expertenmeinung mehrere Alternativen im Bereich der Markteintrittsstrategie, wobei jedoch erwartet wird, daß mittelfristig staatlicherseits Vorgehensweise verlangt werden, die russische Hersteller einbeziehen. Hinzu kommt, daß bei Eintritt in den lokalen Markt eine Vor-Ort-Produktion/Montage nötig sein wird, um Zollbarrieren zu umgehen, weil der russische Inlandsmarkt ohnehin als preissensibel gilt. Dies schränkt auch die instrumentalstrategischen Varianten ein, da ein standardisiertes Produkt für den Russischen Inlandsmarkt zu teuer ist. Daher ist eine Kooperation wohl auch aus diesem Grunde anzustreben, um über Kombination der Fahrzeugkomponenten die Kostenbasis zu reduzie-

---

<sup>225</sup> Lediglich die zur Zeit kollabierte, koreanische Lkw-Industrie bietet in Südostasien, neben den japanischen Herstellern, mögliche Unternehmen für eine Akquisition.

<sup>226</sup> Wobei jedoch eingeschränkt werden muß, daß der Erfolgsnachweis noch aussteht.

<sup>227</sup> Iveco hat die Beteiligung Anfang der 80er von British Leyland erworben.

<sup>228</sup> Der Schwerlastbereich in Indien umfaßt lediglich rd. 500 Einheiten jährlich.

<sup>229</sup> Die Population aller europäischer Hersteller beläuft sich lediglich auf 1.000- 3.000 Einheiten.

ren und gleichzeitig eigene Komponentenstückzahlen zu erhöhen. Ebenso ist auch die Akquisition eines bestehenden Herstellers denkbar, wird jedoch, wie dargestellt, durch extreme Fertigungstiefe, veraltete Produktionsanlagen und Rechtsunsicherheit erschwert.

Ebenso wie in den GUS-Staaten, bieten sich auch in den mittelosteuropäischen Transformationsländern zahlreiche alternative Vorgehensweisen. Auf Grund der geographischen Nähe und vergleichsweise geringer Handelshemmnisse, wird dieser Markt vor allem via Export aktueller, teilweise geringer spezifizierter Produkte erschlossen. Es finden sich auch Kooperationen, bei denen, ähnlich wie in der GUS, Komponenten west- und osteuropäischer Herkunft kombiniert werden. Darüber hinaus werden auch Gebrauchtfahrzeuge in nicht unerheblichen Größenordnungen exportiert, weil sie als technisch höherstehend als neue Fahrzeuge osteuropäischer Prägung gelten.

Im Mercosur wird ein Eintritt via Errichtung einer Replik als einzig gangbarer Weg angesehen.<sup>230</sup> Akquisitionen scheitern daran, daß vor allem Konkurrenten aus Europa aktiv sind, die ihre Südamerikageschäfte nicht verfügbar machen werden. Export (sowie ckd-Montage) wird durch Zölle und Local-Content-Bestimmungen nachhaltig behindert. Zwar werden zur Zeit sowohl Fahrzeuge älterer Generationen, weiterentwickelte solche als auch aktuelle Fahrzeuge europäischer Technologie angeboten, doch ist eine fortschreitende Konversion der Produktpaletten hin zu aktuellen Fahrzeugen zu erwarten, wodurch auch neu eintretende Unternehmen diesbezüglich festgelegt werden, die produktpolitischen Wahlmöglichkeiten also sinken.

Auch in der NAFTA sind die Möglichkeiten sehr beschränkt: Eintritt mittels Akquisition und (zumindest mittelfristig) Angebot der Produkte der akquirierten Unternehmung, ist wohl die einzig mögliche Kombination. Dieser Weg hatte sich auch bis dato als erfolgreich erwiesen, wie Volvo, Mercedes-Benz und RVI zeigten, wohingegen der Versuch, Fahrzeuge europäischer Technologie anzubieten, bei Scania scheiterte. Langfristig, über ein bis zwei Modellgenerationen hinweg, werden gewisse Adaptionen im Komponentenbereich möglich werden, wie auch die dort vertretenen Hersteller angeben (so z.B. im Bereich Motoren für den Nahverkehrsbereich). Auf Grund markthistorischer Gegebenheiten sind jedoch der Adaption sowie Standardisierung Grenzen ge-

---

<sup>230</sup> Als einzige Möglichkeit des kooperativen Vorgehens böte sich, wie bereits erwähnt, eine Kooperation mit VW do Brasil an, sofern VW die aktuelle Modellpalette nicht aus eigener Kraft erneuern kann bzw. will.

setzt.<sup>231</sup> Eine komplette Standardisierung der Aktivitäten im Bereich Antriebsstrang, Kabine oder Fahrwerk wird für prognostizierbare Zeiträume ausgeschlossen.

Via (cbu- und ckd-) Export lassen sich die Regionen Maghreb und Türkei/Vorderasien bearbeiten, wobei die Produkte den in Europa angebotenen ähneln. Außer in der Türkei (BMC) bestehen keine Möglichkeiten akquisitorischen Vorgehens, da diese Regionen nicht über eine eigenständige Lkw-Industrie verfügen. Auch in Südafrika dienen Montagewerke der Marktbearbeitung. Dabei werden sowohl adaptierte europäische Fahrzeuge als auch solche vergangener Generationen angeboten. Hinzu kommen Produkte aus anderen emerging markets. In Australien/Ozeanien schließlich dominieren ebenfalls Montagestätten, teilweise jedoch auch mit lokaler Wertschöpfung. Die Produkte entsprechen europäischen, bzw. bei den Herstellern die über US-Aktivitäten verfügen, US-amerikanischen Standards oder sind Kombinationen beider Technologien.

Es zeigt sich bei den hier zuletzt dargestellten Märkten, daß bei geringeren Marktpotentialen ckd-Montage mit möglichst weitgehender Standardisierung, oder Verwendung ausgelaufener Produktreihen zur Anwendung kommen, wobei die zweite Alternative von abnehmender Bedeutung sein wird. Die Errichtung von Produktionswerken ebenso wie umfangreiche Anpassungsmaßnahmen oder gar Neukonstruktionen werden allerdings kaum durch entsprechende Volumina gerechtfertigt.

Die Betrachtung der dargestellten Märkte zeigt, daß sich sowohl die Marktbearbeitungsstrategien, als auch die instrumentalstrategischen Varianten raumspezifisch unterschiedlich darstellen. Hinzu kommt, daß die verschiedenen Räume unterschiedlich große Freiheitsgrade in beiden Handlungsfeldern gewähren. Oftmals besteht jedoch keine echte Wahlfreiheit, so daß, wenn in einen Markt eingetreten werden soll, Form und Produkt quasi gegeben sind.

---

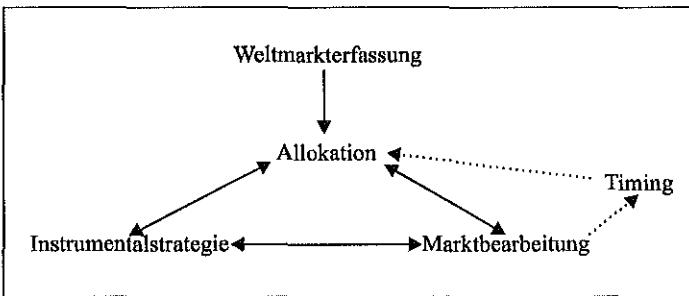
<sup>231</sup> Ein Sonderrolle spielt Mack, da dieser zu RVI gehörende Hersteller der einzige US-Produzent der Klasse 8 mit eigener Motorenfertigung ist. Daher lassen sich auch Motoren der Muttergesellschaft RVI in leichter Mack-Produkte implementieren, da nicht wie bei der Konkurrenz üblicherweise Motoren der Zulieferer wie Cummins oder Detroit Diesel eingesetzt werden müssen.

**5.1.5 Mögliche Strategiekombinationen unter Berücksichtigung der Interdependenzbeziehungen**

---

Die vorangegangenen Abschnitte legten die Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern dar. Dabei wurden Rückkopplungseffekte unterschiedlichen Ausmaßes offensichtlich. In Abbildung 46 sind die Hauptbeziehungen vereinfacht dargestellt.

*Abbildung 46: Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern*



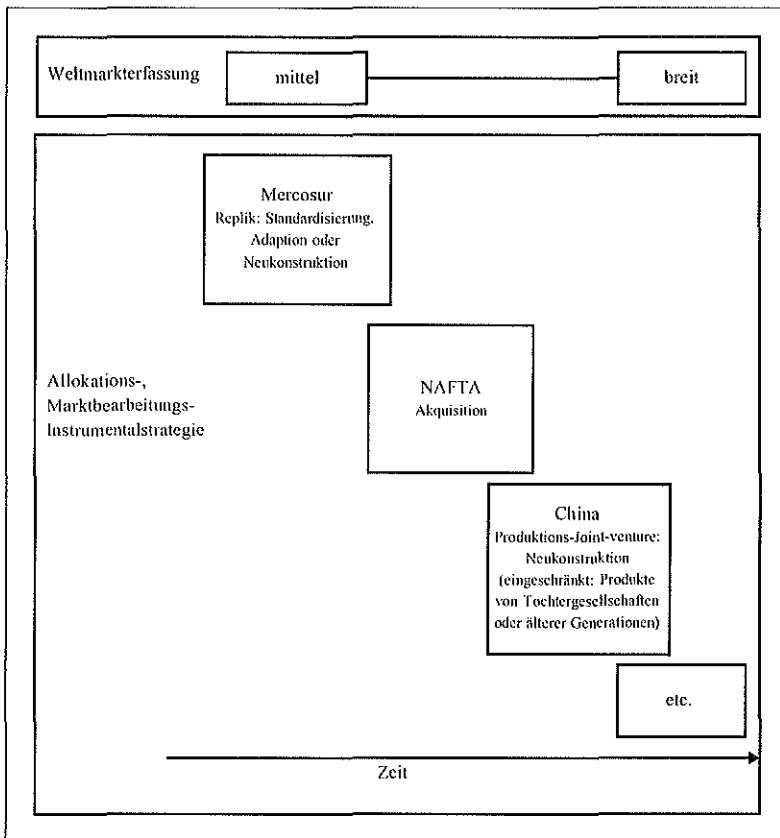
Quelle: Eigene Erhebung.

Die erste Einschränkung ergibt sich durch die angestrebte Weltmarkterfassung. Dadurch werden die Freiheitsgrade des Bereiches Allokation eingeengt. Dieser wiederum hat starken Einfluß auf die Ausprägungen der Instrumental- und Marktbearbeitungsstrategie, erfährt jedoch von diesen auch Rückkopplungseffekte auf Grund Unvereinbarkeiten zwischen Produkt- und Arealstrategie oder zwingend nötigen Formen der Marktbearbeitung. Eine Sonderrolle spielt der Bereich internationales Timing, da hier keine echten Wahlmöglichkeiten bestehen. Der Zwang zu kapitalintensiven Marktbearbeitungsformen verhindert eine Sprinklerstrategie der Markterschließung. Somit beeinflusst das internationale Timing die Allokationsstrategie, da der Auswahl der Märkte höhere Bedeutung zukommt und zur Erreichung der anvisierten Weltmarkterfassung eher weniger Märkte mit hohem, als mehr Märkte mit geringerem Potential erschlossen werden sollten. Somit reduziert sich der Einfluß des internationalen Timings auf die Entscheidung der Abfolge der Erschließung der Märkte.



Es zeigt sich also, daß auf Grund der Branchen- und Marktspezifika stark einschränkende Interdependenzbeziehungen bestehen, wodurch das Strategienprofil, welches sich in seiner ursprünglichen Form durch ein unverbundenes Nebeneinander der Strategiealternativen auszeichnete (vgl. WISMEIER 1992, S. 154), eine andere Form erhält (vgl. Abbildung 47).

**Abbildung 47: Das Strategienprofil unter Berücksichtigung der Interdependenzbeziehungen**



Quelle: Eigene Erhebung.

Durch die Einbeziehung der Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern zeigt sich, daß die Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Strategiealternativen stark eingeschränkt sind. Branchenspezifisch, wie hohe Kapitalintensität oder hohe Transportkosten, und Rahmenbedingungen der Gastlandmärkte führen in der Lkw-Industrie dazu, daß gerade im Bereich der Marktbearbeitungsformen und Produktpolitik starke Einschränkungen der Wahlfreiheit bestehen. Es bleibt zwar in der Summe eine Vielzahl von angewandten Marktbearbeitungsformen und instrumentalstrategischen Varianten offen, doch suggeriert dies einen Entscheidungsraum, der realiter nicht existiert. Während im Bereich des Timings keine echte Alternativen bestehen, bleibt im Entscheidungsfeld Weltmarkterfassung auf Grund der Branchencharakteristik die Wahl zwischen mittlerer und breiter Abdeckung mit Tendenz zur weitestgehenden Weltmarktabdeckung erhalten.

Im nächsten Abschnitt sollen nun die möglichen Strategiekombinationen hinsichtlich ihres Beitrages zur Erreichung der diversen, mit der Globalisierung verbundenen Ziele überprüft werden.

---

### **5.2 Zielerreichungsgrad der möglichen Strategieprofile**

---

In den vorangegangenen Abschnitten wurde deutlich, daß die Wahlfreiheit hinsichtlich der Kombination der einzelnen Alternativen der strategischen Entscheidungsfelder durch die Interdependenzbeziehungen stark eingeschränkt ist. Im nächsten Schritt sollen nun diejenigen Strategiekombinationen identifiziert werden, welche zur Erreichung der mit der Globalisierung verfolgten Ziele beitragen.

Wie in Kapitel 4.4.1 dargestellt, werden mit der Globalisierung, neben dem Hauptziel der Amortisation von F&E-Aufwendungen, folgende Nebenziele verfolgt, die jedoch unterschiedliches Gewicht haben:

- Erzielung von economies of large scale production.
- Erzielung von Netzwerkvorteilen.
- Beschaffungsvorteile.
- Erhöhung der Marktpräsenz.
- Ausgleich von Nachfrageschwankungen.
- Abwehr potentieller Übernahmeveruche.

Erzielung von Netzwerkvorteilen, Zyklenausgleich sowie Realisierung von Beschaffungsvorteilen dominieren gegenüber der Ausbeutung von economies of large scale production, (nichtsyrgetischer) Erhöhung der Marktpräsenz oder der Abwehr von potentiellen Übernahmeversuchen deutlich.

Nun folgend wird kurz auf den Beitrag der einzelnen Strategiealternativen der jeweiligen Handlungsfelder eingegangen, wobei der Schwerpunkt auf den Ausprägungsmöglichkeiten der Marktbearbeitungsformen und der Instrumentalstrategie liegt.

---

### 5.2.1 Beitrag der einzelnen Strategiealternativen zur Zielerreichung

---

Von einer eingehenden Betrachtung der Beiträge zur Zielerreichung der Alternativen der *Weltmarkterfassung* kann abgesehen werden, da es sich um keine diametral unterschiedlichen Vorgehensweisen handelt, sondern lediglich das Ausmaß betroffen ist. Somit werden die meisten der oben genannten Ziele sowohl von mittlerer als auch von breiter Weltmarkterfassung prinzipiell erreicht, jedoch in unterschiedlichem Maße. Grundsätzlich erhöhen sich die Möglichkeiten der F&E-Amortisation und der Erzielung von Skalenvorteilen in der Beschaffung und Produktion mit der Verbreiterung der Weltmarktabdeckung. Auch steigen die Möglichkeiten, Netzwerkvorteile zu erzielen deutlich.

Vergleichbare Ergebnisse zeigt die Analyse des Beitrages des Entscheidungsfeldes *internationales Timing*. Beide theoretisch möglichen Timingalternativen stehen der Erreichung der genannten Ziel nicht entgegen. Durch die Anwendung der Konzentrationsstrategie wird jedoch der Zeithorizont der Zielerreichung vergrößert. Durch die Vorgabe der sukzessiven Markterschließung stellen sich die Vorteile, die mit der anvisierten Weltmarkterfassung erreicht werden sollen, später ein als bei der Diversifikationsstrategie.

Anders verhält es sich bei den Entscheidungsfeldern Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie, da sich die jeweiligen Strategiealternativen nicht nur der Höhe, sondern auch dem Grunde nach unterscheiden. In nachstehender Tabelle wird die Eignung der einzelnen Strategiealternativen des Entscheidungsfeldes *internationale Marktbearbeitung* zur Erreichung der unterschiedlichen Globalisierungsziele kurz erläutert (vgl. Tabelle 6).

## 5 Identifikation der zielführenden Strategiekombinationen

**Tabelle 6: Ziele und Marktbearbeitungsstrategien**

Markt- bearbeitungs- strategie	Ziele							
	F&E-Amorti- sation	Economies of scale	Netzwerk	Beschaffung		Markpräsenz	Gefahren- abwehr	Zyklus- ausgleich
				Volumen	Zugang			
Lizenz	Geenot, sofern Pro- duktlizenz	Nicht geeignet, da Produktion bei Lizenz- nehmer	Nicht geeignet	Nicht geeignet, da keine eigene Stück- zahlerhöhung	Evid. wird Li- zenznehmer Lieferant für nötigen Local- Content	Nicht geeignet, da i.d.R. keine eigene Marke- rung und Li- zenz- gegenstand nur Teil des Fahrzeugs	Nicht geeignet, eher weltbe- werbs- schaffend durch Know- how Transfer	Bedingt geeignet, sofern Stück- gebühren anfallen, die jedoch Wech- selkurs- schwankungen unterliegen
Export	Geeignet, da Absatz steigt	Geeignet, da eigene Pro- duktion steigt	Nicht geeignet, da Produktion in bestehen- den Werken	Geeignet, da Volumen steigt	Nicht geeignet	Geeignet	Nicht geeignet.	Bedingt geeignet, da Umsatz den Wechselkurs- schwankungen unterliegt
Montage	Geeignet, da Absatz steigt	Geeignet, da eigene Pro- duktion steigt	Nicht geeignet, da Produktion in bestehen- den Werken	Geeignet, da Volumen steigt	Bedingt geeignet, da Zugang zu Lieferanten im Rahmen des nötigen Local- Content	Geeignet	Kaum geeignet	Bedingt geeignet, da Umsatz den Wechselkurs- schwankungen unterliegt
Produktions- gesellschaft	Geeignet, sofern adapti- ve Replik	Geeignet im Rahmen der Zulieferungen aus Heimat- land	Geeignet, sowohl globale Rationalisie- rung als auch Flexibilisierung	Geeignet, da Volumen steigt	Geeignet, da Zuliefer- netzwerk im Zielland aufgebaut wird	Geeignet	Geeignet da Unternehmen wächst, jedoch Gefahr von Cross-In- vestments	Geeignet, da lediglich Gewinn transferiert wird
Akquisition	Nicht geeignet, sofern akqui- riertes Pro- duktprogramm fortgeführt wird	Nicht geeignet, sofern akqui- riertes Pro- duktprogramm fortgeführt wird	Nicht geeignet, sofern akqui- riertes Pro- duktprogramm fortgeführt wird	Geeignet, da Gesamtvo- lumen steigt, jedoch keine economies of scale bei Zulieferer	Geeignet, da akquiriertes Unternehmen eigene Zulie- ferkette aufweist	Geeignet bei Änderung der Markierung des akquirier- ten Unterneh- mens, oder Mehrmarken- Strategie	Geeignet, sofern Kon- kurrent über- nommen wird	Geeignet, da lediglich Gewinn transferiert wird
Joint-venture	Geeignet, sofern eigene Komponenten eingebracht werden	Geeignet im Rahmen der Zulieferungen aus Heimat- land	Geeignet, sofern j.v. in den Produk- tionsverbund eingegliedert wird	Geeignet, da Volumen steigt	Geeignet, da sowohl j.v. selbst, als auch Zulieferer das Part- nerunterneh- mens in Frage kommen	Geeignet bei eigener Markierung oder Mehrmarken- Strategie	j.v. kann Vorbereitung einer Fusion/ Übernahme sein	Geeignet, da lediglich Gewinn transferiert wird

Quelle: Eigene Erhebung.

Dabei kann nicht allen Gesichtspunkten Rechnung getragen werden.<sup>232</sup> Ebenso können bei dieser knappen Darstellung auch Verbundeffekte nicht berücksichtigt werden, wie sie zwischen den Zielen *Netzwerkvorteil* einerseits, und *economies of large scale production* andererseits bestehen. So steigen die Möglichkeiten der Erzielung von Größeneffekten, wenn Netzwerkstrukturen aufgebaut werden können, und diese im Sinne der globalen Rationalisierung organisiert sind. Dennoch zeigt sich deutlich, daß die verschiedenen Formen der Marktbearbeitung in sehr unterschiedlichem Maße dazu beitragen, einzelne Ziele zu erreichen. So sind die gering-kapitalintensiven Markteintrittsstrategien ungeeignet, um einen Ausgleich von Marktzyklen herzustellen. Ebenso dienen sie nicht dem Ziel der Abwehr von Übernahmeversuchen aus anderen Integrationsräumen. Des Weiteren wird deutlich, daß die Errichtung einer Produktionsstätte im Ausland der Erlangung der größten Anzahl an Zielen dient, wohingegen die Lizenzvergabe vor allem dem Hauptziel der Amortisation von F&E-Aufwendungen gerecht wird.

Darüber hinaus kann jedoch die Vergabe eines Lizenzpaktes, bestehend aus Produkt- und Verfahrenslizenz dazu beitragen, einen Lieferanten in die Lage zu versetzen, den nötigen Local-Content beizusteuern.<sup>233</sup>

Auch die *instrumentalstrategischen* Alternativen tragen in unterschiedlichem Maße zur Erreichung der gewählten Ziele bei, doch trifft dies nicht auf alle empirisch erhobenen Motive zu. So werden die Ziele Zyklenausgleich und Gefahrenabwehr von produktpolitischen Entscheidungen allein nicht beeinflusst. Ebenso lassen sich mit allen Ausprägungen der Produktstrategie Marktziele verfolgen.<sup>234</sup> Anders verhält es sich bei dem Ziel der F&E-Amortisation: Dies wird am besten durch eine Standardisierung erreicht. Durch Verwendung von Fahrzeugen vergangener Lebenszyklen lassen sich die Aufwendungen auf einen längeren Zeitraum verteilen. Bei Vermarktung von Produkten, die bereits auf anderen Märkten eingesetzt werden, lassen sich zumindest die F&E-Aufwendungen, die bei der Konstruktion dieser angefallen sind, auf eine größere

---

<sup>232</sup> So bezieht sich die Erläuterung der Alternative *Akquisition* auf die Übernahme eines im Zielland konkurrenzfähigen Herstellers, dessen Produkte weitergeführt werden, wie es bei der Übernahme der US-Hersteller der Fall war. Dient die *Akquisition* lediglich dem Kauf der Marktanteile und dem Zugang zu einem Service- und Vertriebsnetz, und wird das Produkt von eigenen abgelöst, so trägt auch diese Variante bspw. zur Amortisation von F&E-Aufwendungen bei.

<sup>233</sup> Dies ist vor allem dann von Interesse, wenn die zu erwartende Losgröße einer Eigenfertigung unwirtschaftlich ist, oder es sich um eine lohnintensive Komponente handelt, die outsourcing in ein Land mit niedrigeren Lohnkosten sinnvoll erscheinen läßt.

<sup>234</sup> Sofern das Produkt unter einer einheitlichen Marke vertrieben wird.

Basis verteilen, wohingegen die Verwendung akquirierter und neukonstruierter Lkw keinen Beitrag zur Amortisation der Entwicklungskosten leistet. Das Ziel, Größenvorteile in der Produktion zu erzielen, wird von den beiden letztgenannten ebensowenig erreicht, wie durch die Verwendung alter Fahrzeuge. Lediglich die Standardisierung, sei es des heimischen Produktes sei es des von bereits bestehenden Tochtergesellschaften, ist dazu geeignet, economies of large scale production zu erzielen. Multipiant economies of scale werden am besten via Standardisierung erreicht. Auch im Bereich der Beschaffung bietet Vereinheitlichung die größten Vorteile, da nicht nur, wie bei den anderen Formen das Volumen steigt, sondern auch bei den Zulieferern Größeneffekte entstehen. Die Zielbeiträge der Strategiealternative Adaption ist abhängig vom Grad der Anpassung, und daher kaum zu würdigen. Versteht man Adaption jedoch als fortwährende Kombination der oben genannten Alternativen, bezogen auf eine zunehmend kleiner werdende Einheit des Fahrzeuges, so treffen die gemachten Feststellungen auf eben dieses Ausmaß der Adaption zu.

Es zeigt sich also, daß einige konkrete Globalisierungsziele durch jeweils mehrere Alternativen der Handlungsfelder internationaler Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie erreicht werden können. Die Umsetzung wird durch eine breite Weltmarkterfassung tendenziell begünstigt, und durch eine Wasserfallstrategie nicht dem Grunde nach, aber in Bezug auf die zeitliche Zielerreichung behindert.

Als weiterer einschränkender Faktor sind die bereits untersuchten Interdependenzbeziehungen zu beachten, da diese hemmend auf die Zielerreichung einwirken können. Im nächsten Abschnitt werden nun die Strategiekombinationen identifiziert, die geeignet sind, einzelne Ziele sowie Zielbündel zu erreichen. Dabei wird auf die Kombination der Strategiealternativen *internationale Allokation*, *Marktbearbeitung* und *Instrumentalstrategie* fokussiert, da sich diese einerseits als hochgradig interdependent erwiesen haben, und andererseits die jeweiligen Ausprägungen der Entscheidungsfelder Weltmarkterfassung und internationales Timing der Zielerreichung nicht substantiell im Wege stehen.

---

### 5.2.2 Strategiekombinationen zur Erfüllung der angestrebten Ziele

---

Da nicht alle Räume auf Grund des Marktpotentials dazu geeignet sind, das Hauptziel, nämlich Verteilung der F&E-Aufwendungen auf eine höhere Stückzahl, zu erreichen, wird die Betrachtung auf folgende Räume, denen in Abschnitt 4.4.2.4 ein hohes Marktpotential bescheinigt wurde, eingeschränkt: NAFTA, Japan, Indien, Mercosur, China und die GUS-Staaten. Diese Einschränkung ergibt sich aus der dargeleg-

ten Interdependenzbeziehung zwischen internationaler Allokation und internationalem Timing.

In nachfolgender Tabelle 7 sind den einzelnen Zielen die möglichen Kombinationen aus Markt, Marktbearbeitungsform und Produkt zugeordnet.

**Tabelle 7: Zielbeitrag der Strategiekombinationen Allokation, Marktbearbeitung und Produkt**

	F&E-Amortisation	Skaleneffekte	Netzwerk	Beschaffung	Markt	Gefahrenabwehr	Zyklusausgleich
China	6b (d,e); (2b,d,e)	6b (e)	(6b)	(6b)	6 b,c,d,e,		6b,c,d,e
GUS	6b; 3b; (6d)	3b; 6b	6b	(3b); (6b)	3b; 6b,c,d		6b,c,d
Indien	3b; 4b; 6b (4d,e); (6d,e)	3b; (4b); (6b)	(4b); (6b)	3b,e; 4b,e 6b,e; 5b,e,f, (4c,d); (5c); (6c,d)	3b,e 4b,c,d,e; (6b,c,d,e);		4b,c,d,e; 6b,c,d,e
Japan	(6b)	(6b)	6b	6b,c; 5f	6b,c; (5f)	5f, (6b,c)	6b,c, 5f
Mercosur	4a,b	(4a,b)	4a,b	4a,b,c	4a,b,c		4a,b,c
NAFTA				5f	5f	5f	5f
Legende	1: Export 2: Lizenz 3: Montage 4: Produktionsgesellschaft 5: Akquisition 6: Joint- venture			a: Standardisierung b: Adaption c: Differenzierung durch Neukonstruktion d: Differenzierung durch abgelöste Produkte e: Differenzierung mit Produkten von Tochtergesellschaften f: Differenzierung durch Akquisition			
	Strategiekombinationen in Klammer: nur eingeschränkt möglich						

Quelle: eigene Erhebung.

Durch das Anlegen der Ziele an die einzelnen Kombinationen wird der Alternativenraum weiter verengt, da einige der zuvor identifizierten Strategiekombinationen nicht dazu geeignet sind, einzelne Ziele zu erreichen.

Die Verfolgung des Ziels der *F&E-Amortisation* führt dazu, daß generell die Möglichkeit der Neukonstruktion entfällt, so daß beispielsweise in China lediglich die Errichtung einer (kooperativen) Replik, verbunden mit der Herstellung von adaptierten Fahrzeugen, als mögliche Kombination aus Markteintritts- und Instrumentalstrategie verbleibt. Die Vergabe von Lizenzen ist unter gewissen Umständen ebenso möglich. Da auch Akquisitionen, sofern die Produkte der übernommenen Unternehmung weiter vermarktet werden, nicht durchführbar sind, ist z.B. der NAFTA-Raum nicht geeignet, um das Ziel umzusetzen. Ebenso reduziert sich in Japan (und somit in Südostasien) der Spielraum auf die Errichtung eines Produktions-Joint-ventures zur Herstellung adaptierter Produkte. Für die Märkte Indien, GUS und Mercosur lassen sich mehrere Kombinationen zur Umsetzung des Zieles finden, wobei jedoch im Mercosur die Wahlfreiheit lediglich im Bereich der Instrumentalstrategie besteht und mittelfristig abnehmen wird.

Wenn die Erzielung von *Größeneffekten* Ziel der Globalstrategie ist, so wird der Alternativenraum weiter eingeschränkt, da in diesem Fall auch die Möglichkeit der Lizenzvergabe entfällt. China, Japan und Mercosur sind nur mäßig geeignet, dieses Ziel zu realisieren. Da Exportstrategien nicht durchführbar sind, somit Produktionsgesellschaften errichtet werden müßten, welche jedoch vorzugsweise adaptierte Produkte zu produzieren hätten, beschränkt sich die Chance, Skaleneffekte zu erzielen, auf die Zulieferungen, die zu diesem Produkt aus den bestehenden Fabriken vorgenommen werden können. Indien und GUS sind eher geeignet, da hier Montage- bzw. Exportstrategien eingeschränkt anwendbar sind und somit Größeneffekte in der heimischen Produktion erzielt werden können. Die NAFTA ist für die Umsetzung dieses Zieles ungeeignet.

*Marktziele*, die lediglich die Präsenz auf anderen Märkten, unabhängig von synergetischen Effekten, zum Inhalt haben, werden von den meisten Kombinationen erfüllt. Lediglich die Markteintrittsstrategie *Lizenz* unterstützt dieses Ziel nicht, da, wie bereits dargelegt, in der Lkw-Industrie vorzugsweise Produkt- oder Verfahrenslizenzen, indes keine Markenlizenzen vergeben werden, die jedoch zur Präsenz auf anderen Märkten nötig wären.<sup>235</sup> Allerdings schließt dies keinen Raum von vornherein aus, da jeder der Märkte auch alternativ erschlossen werden kann.

---

<sup>235</sup> Dies wird mit der Vermeidung negativer Imageeffekte auf Grund geringerer Qualität der in Lizenz hergestellten Produkte begründet.



Strategiekombinationen, welche die Erzielung von *Netzwerkvorteilen* ermöglichen, sind rar und kapitalintensiv. Lediglich die Errichtung von Produktionsbetrieben ist dazu geeignet, wodurch die Anzahl der möglichen Varianten reduziert wird, da auf Seiten der Instrumentalstrategie Standardisierung oder zumindest Adaption vorliegen muß. Ein Engagement in der NAFTA birgt nur geringe Netzwerkvorteile. Bestgeeignet ist hierfür der Mercosurraum, da dieser mit standardisierten Produkten bearbeitet werden kann. Die eingeschränkte Eignung der GUS-Staaten, Komponentenstandardisierung durchzuführen, erfährt durch die geographische Nähe zu Westeuropa erhöhte Bedeutung.

Wenn die *Beschaffung* im Vordergrund steht, so ergibt sich eine Vielzahl von Möglichkeiten, nur die Lizenzvergabe trägt nicht zur Zielerreichung bei. Da die übrigen Formen, ebenso wie die Instrumentalstrategie-Varianten, dem Grunde nach zur Erhöhung der Beschaffungsmacht beitragen, sind alle Räume geeignet. Jedoch haben nicht alle Varianten denselben Effekt der Höhe nach: So können z.B. bei Standardisierung Größeneffekte beim Zulieferer realisiert werden, was bei Akquisition und Neukonstruktionen nicht der Fall ist. Steht der Zugang zu neuen Quellen im Mittelpunkt, so ist zu unterscheiden, ob hochqualifizierte oder besonders günstige Zulieferer erschlossen werden sollen. In einigen der betrachteten Märkte, wie den GUS-Staaten, sind Zulieferunternehmen mit Systemkompetenz so gut wie nicht vorhanden, wohingegen in den Märkten, die über qualitativ hochwertige Lieferanten verfügen, die Kostenvorteile geringer ausgeprägt sind.

Die Implikationen des Ziels *Gefahrenabwehr* sind schwieriger zu beurteilen. Unternehmen, die unter Umständen in Europa eintreten könnten, sind vor allem in den USA und Japan beheimatet.<sup>236</sup> Da in beiden Ländern die Akquisition eine mögliche Eintrittsform ist, bietet sich diese an, um der Gefahr der eigenen Übernahme entgegen zu treten.<sup>237</sup>

Wird mit Globalisierung schließlich der Ausgleich unterschiedlicher *Konjunkturzyklen* verfolgt, so zeigt sich wiederum, daß keiner der hier betrachteten Räume a priori ausgeschlossen wird. Es entfallen lediglich die gering kapitalintensiven Marktbearbeitungsformen Export und Lizenz, da hierbei der Umsatz und nicht nur der Gewinn von möglichen Wechselkursverschiebungen betroffen ist und in der Regel nur geringe

---

<sup>236</sup> Es verfügen zwar auch die südkoreanischen *Chaebols* über Möglichkeiten, europäische Hersteller aufzukaufen, doch befinden sich diese zur Zeit in einer Phase der Konsolidierung, wodurch eine Prognose des Globalisierungsverhaltens stark erschwert wird.

<sup>237</sup> Hierbei ist die Möglichkeit von cross-investments nicht auszuschließen, die jedoch andere Branchenteilnehmer treffen dürften.

Volumina generiert werden können. Doch muß beachtet werden, daß die Marktentwicklungen in unterschiedlichem Maße mit der Europas korrelieren (vgl. Tabelle 8), wodurch die Möglichkeit zur Kompensation, die natürlich auch von den erzielbaren Umsätzen abhängt, verschieden stark ausgeprägt ist.

**Tabelle 8: Entwicklung ausgewählter Märkte im Vergleich zur EU (1995 bis 2003)**

Land	Korrelationskoeffizient
USA	0,788003591
Brasilien	0,582310301
Mittelosteuropa	-0,057807945
Japan	-0,193994260
Indien	-0,197500235
Korea	-0,379230328
China	-0,483100491
GUS	-0,532721878

Quelle: DRI 1998b, eigene Berechnung.

Es zeigt sich also, daß durch die Einbeziehung der Ziele die möglichen Strategiekombinationen reduzieren werden, wobei jedoch die einzelnen Ziele differierend hohen Einfluß haben. So schränken *Markt- und Beschaffungsziele* den strategischen Frei- raum in weitaus geringerem Maße ein, als z.B. die Verfolgung des Ziels *Skaleneffekte*. Die Einschränkung wird gesteigert, wenn mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden, wovon realiter ausgegangen werden muß.

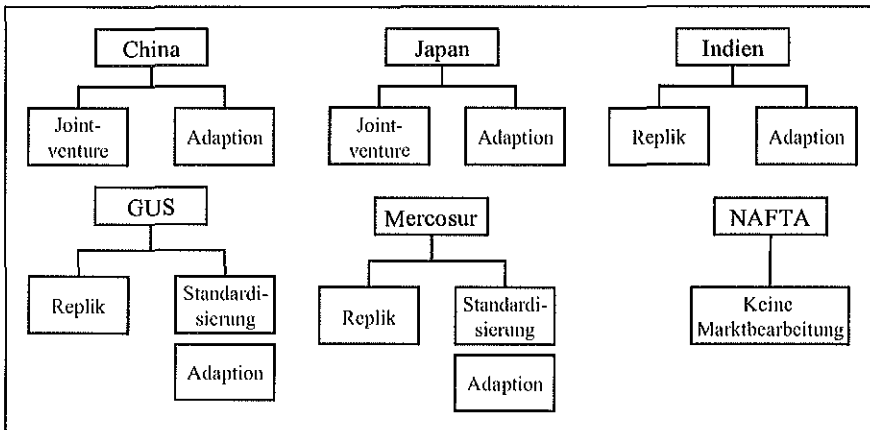
Beispielhaft soll dies nun für die Ziele F&E-Amortisation, Netzwerkvorteile und Zyklenausgleich belegt werden.<sup>238</sup>

---

<sup>238</sup> Die Notwendigkeit der Amortisation von F&E-Aufwendungen ergibt sich als vordringliches Ziel des Branchenwettbewerbs. Die Erzielung von multiplant economies of scale wurde von zahlreichen Gesprächspartnern als wichtiges Ziel genannt. Darüber hinaus zeigen Erfahrungsberichte von den Unternehmen, die bereits über Netzwerkstrukturen verfügen, daß dies ein probates Mittel der Kostensenkung darstellt. Schließlich kommt dem Zyklenausgleich auf Grund der hohen Volatilität der (bereits gesättigten) Nutzfahrzeugmärkte ein nicht unerhebliches Gewicht zu.

Wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist, wird der Alternativenraum bei simultaner Verfolgung dieser Ziele deutlich kleiner (vgl. Abbildung 48).

**Abbildung 48: Kombinationen aus Allokation, Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie zur Erreichung eines Zielbündels**

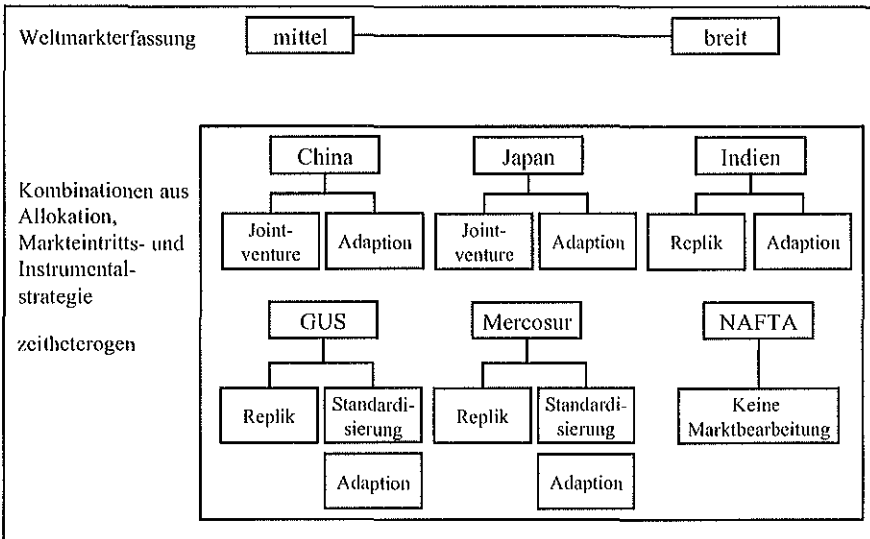


Quelle: Eigene Erhebung.

Als einzige Marktbearbeitungsstrategie verbleibt die Errichtung einer Produktionsgesellschaft, die standardisierte oder (gering) adaptierte Fahrzeuge herstellen sollte (vgl. Abbildung 48). Somit eignet sich der NAFTA-Raum nicht zur Erreichung dieses Zielbündels, da ihm (zumindest für mittleren Zeithorizont) die Eignung zur Erzielung von Netzwerkvorteilen fehlt. Am ehesten bietet sich der Mercosur an, da hier standardisierte Produkte vermarktet und somit multiplant economies of scale optimal ausbeutet werden können, was bereits, trotz langer Transportwege, von einigen Herstellern unternommen wird. Dies gilt auch mit Abstrichen für die GUS-Staaten. Wenn die drei hier beispielhaft angeführten Ziele verfolgt werden, so wird auch das Beschaffungsziel erreicht, da dieses keine einschränkende Wirkung auf den Alternativenraum hat.

Betrachtet man nun die möglichen Strategiekombinationen aller 5 Entscheidungsfelder, die dazu dienen, die genannten Ziele (mit Ausnahme der *Gefahrenabwehr*), zu erreichen, so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung 49).

**Abbildung 49: Zieladäquates Strategienprofil**



Quelle: Eigene Erhebung.

Es zeigt sich, daß die Gestaltungsfreiräume deutlich eingeschränkt sind. Zwar bestehen mehrere allokativen Möglichkeiten, die anvisierte Weltmarkterfassung zu erreichen, doch stehen diese in starken Interdependenzbeziehungen zu den potentiellen Marktbearbeitungs- und Produktstrategien, so daß, bezogen auf den jeweiligen Raum, wenige alternative Vorgehensweisen verbleiben. Für einige Märkte reduziert sich die Entscheidung auf eine ‚entweder-oder‘-Entscheidung im Sinne von ROOT (vgl. 1987, S. 30), unter den gegebenen Restriktionen einzutreten oder nicht. Wie zuvor gezeigt, wird der Entscheidungsspielraum größer, wenn weniger Ziele mit der Globalisierung verfolgt werden.

---

### 5.3 Komplexitätsreduzierendes Ablaufschema zur Wahl der Handlungsalternativen

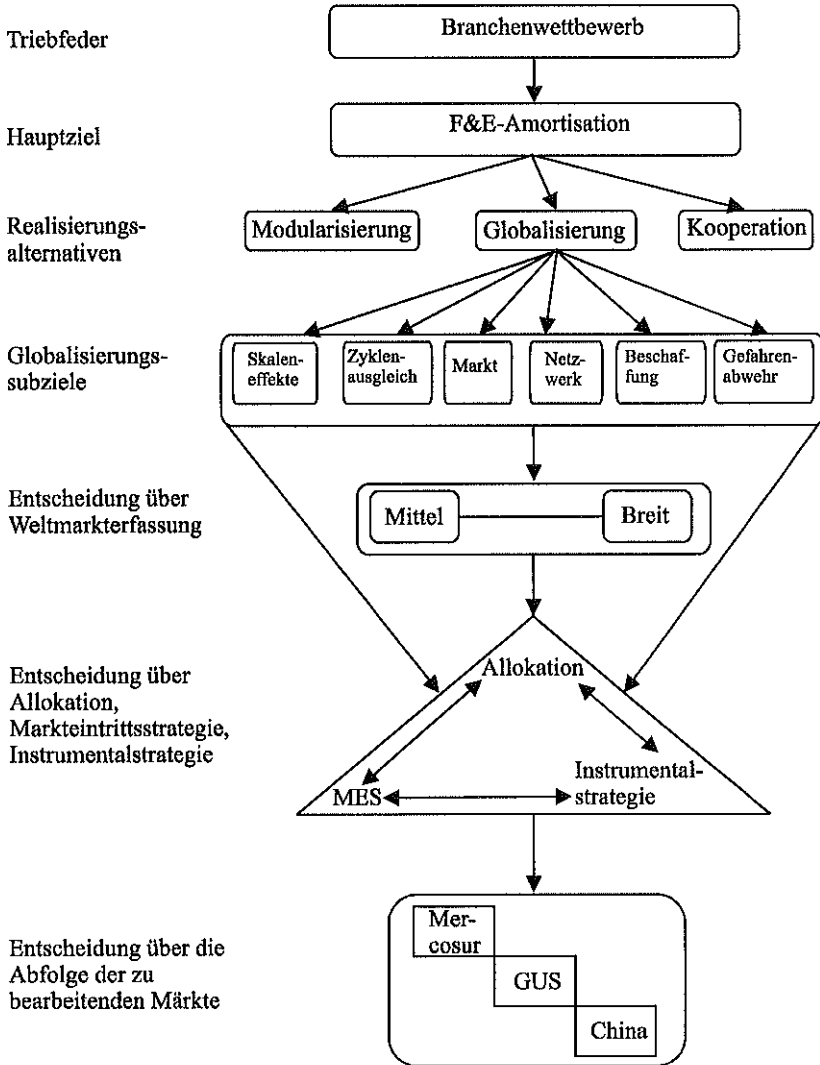
---

Betrachtet man, wie in den Kapiteln 2.2.4 ff dargelegt, den Ansatz der strategischen Entscheidungsfelder von WIBMEIER (vgl. 1992), so zeigt sich, daß zwar eine Vielzahl an strategischen Alternativen pro Handlungsfeld besteht, doch wird suggeriert, daß diese unverbunden, ohne hierarchische Ordnung nebeneinander stehen. Bezieht man jedoch die expliziten Bedingungen einer Branche, ferner die Interdependenzbeziehungen zwischen den Strategiealternativen und schließlich die Zielsetzungen, die mit der Globalisierung verbunden sind, mit ein, so zeigt sich, daß der Entscheidungsprozeß strukturiert werden kann. Durch Synthese der Branchenanalyse, der Interdependenzbeziehungen sowie der Zielbeiträge der einzelnen Strategiealternativen ergibt sich folgender Entscheidungsablauf:

Der aktuelle Branchenwettbewerb führt dazu, daß die Unternehmen die F&E-Aufwendungen auf größere Stückzahlen verteilen müssen. Dazu ist, neben der Intensivierung von Kooperationen und Modularisierung, die Erschließung neuer Märkte ein nötiges Vorgehen. Wird Globalisierung als Umsetzungsalternative gewählt, so treten neben das Hauptziel weitere Nebenziele.

Der erste globalisierungsspezifische Entscheidungstatbestand ist die Frage, wie weit der (relevante) Weltmarkt zu erfassen ist. Dabei zeigt sich, daß zumindest eine mittlere Weltmarkterfassung nötig ist. Nach dieser grundlegenden Entscheidung steigt die Komplexität auf Grund zu beachtender Interdependenzbeziehungen. Grundlegend ist im nächsten Schritt die internationale Allokation, also die Auswahl der Märkte, die unter Vorgabe der Weltmarkterfassung bearbeitet werden sollen. Dabei ist jedoch einerseits auf die damit verbundene Zielerreichung zu achten und andererseits auf die Abhängigkeitsverhältnisse zu den Handlungsfeldern Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie, die wiederum zielkonform gewählt werden müssen. Somit besteht ein Entscheidungsbedarf über die Wahl der Strategiekombination der Bereiche *Marktwahl*, *Produktpolitik* und *Bearbeitungsform*, die unter Maßgabe der anvisierten Weltmarkterfassung die intendierten Ziele erreichen läßt. Auf Grund der Notwendigkeit, kapitalintensive Markteintrittsstrategien durchzuführen, wird der Entscheidungsspielraum im Bereich des internationalen Timings stark eingengt.

Abbildung 50: Abfolge der Festlegung von Strategiealternativen



Quelle: Eigene Erhebung.

Da das Vorgehen gemäß der Wasserfallstrategie die einzige Möglichkeit ist, kommt dem internationalen Timing ‚lediglich‘ die Bestimmung der Abfolge der zu bearbeitenden Märkte zu. Da jedoch der Ausgleich von sich gut und weniger gut entwickelnden Märkten, wie er bei der Diversifikationsstrategie gegeben ist, bei der nötigen Konzentrationsstrategie nicht funktioniert, steigt die Notwendigkeit einer hohen Entscheidungsqualität im Bereich Markt-, Produkt-, und Eintrittsstrategie.

Zur Verdeutlichung der Abfolge der Entscheidungsprozesse soll das nächste Schaubild dienen (vgl. Abbildung 50). Unter Beachtung der Interdependenzbeziehungen zeigt sich, daß die Entscheidungen der Alternativenauswahl der verschiedenen Handlungsfelder komplexitätsreduzierend in mehrere Stufen zerlegt werden können. Die komplexeste Entscheidung ist im Bereich der Allokation – Marktbearbeitungs- Instrumentalstrategie, da diese Felder hochgradig interdependent sind. Durch strikten Bezug auf das (bzw. die) angestrebte(n) Ziel(e) kann jedoch die Komplexität reduziert werden, da zumindest in der betrachteten Branche, auf Grund spezifischer Verhältnisse, der Alternativenraum eingeengt wird. Schließlich läßt sich in einem nächsten Schritt die Abfolge der Bearbeitung der Märkte festlegen, da zumindest in der von Kapitalintensität und hohen Serviceanforderungen geprägten Lkw-Industrie zeithomogene Erschließung der ausgewählten Märkte entfällt. Abschließend sind marktspezifische Entscheidungen zu treffen, die jedoch durch die oben angesprochenen Interdependenzen eingeschränkt werden.

Die Anzahl der quasi-simultan zu treffenden Entscheidungen wird demzufolge deutlich reduziert, da nur drei der fünf Entscheidungsfelder stark interdependent sind. Auf Grund dieser Interdependenzbeziehungen und der einschränkenden Wirkung der Zielverfolgung reduziert sich jedoch auch in diesem Bereich der Alternativenraum auf wenige Möglichkeiten.

---

## 6 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

---

Überproportional wachsende Direktinvestitions- und Handelsströme gelten als Indikatoren für eine zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft. In zahlreichen Wirtschaftszweigen, vor allem der industriegüterproduzierenden Branchen (vgl. BACKHAUS/VOETH 1995, S. 390), entsteht somit der Druck, neue Märkte zu erschließen und die Wertschöpfungsaktivitäten den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Zur Erklärung einzelwirtschaftlicher Internationalisierung wurden zahlreiche Ansätze im Rahmen der *Theorie der Multinationalen Unternehmung* entwickelt, die jedoch ihrer partialanalytischen Natur zufolge vorwiegend monokausal argumentieren und daher die komplexe betriebliche Wirklichkeit nicht abbilden können. Ein höheres Maß an Konkretion ist den Strategiemodellen von PERLMUTTER (vgl. 1969) und PORTER (vgl. 1989b) zuzusprechen, denen jedoch ebenfalls Defizite im Bereich der normativen Aussagekraft vorgeworfen werden.

Der Tatsache Rechnung tragend, daß sich Globalisierung nicht nur auf die Entscheidung bezieht, neue Märkte zu bearbeiten, sondern mehrere Tatbestände umfaßt, ist das Konzept WIDMEIERS (vgl. 1992) potentiell dazu geeignet, das Globalisierungsverhalten eines Unternehmens oder eines Wirtschaftszweiges in seiner Breite zu erfassen. Gerade für die Betrachtung der europäischen Lkw-Industrie weist der in einigen Punkten modifizierte Ansatz Stärken auf, da im Gegensatz zur Pkw-Branche dieser Teilbereich der Automobilindustrie selten Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung ist. Um dem Umfang des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden, bietet sich ein *mehrdimensionales* Verständnis der Globalisierung an, da so die einzelnen Entscheidungstatbestände angemessen erfaßt werden können.

Gemäß der verständnisorientierten Grundhaltung der Arbeit, sind jedoch weitere Aspekte miteinzubeziehen: PORTER folgend, galt es, die Branchensituation zu analysieren, da sie Triebfeder und Bedingungsrahmen der Globalisierung darstellt und somit wesentlichen Einfluß auf den Alternativenraum einzelner Entscheidungsfelder ausübt. Durch Einbeziehung der empirisch erhobenen, branchenspezifischen Ziele kann die Aussagekraft des ursprünglichen Modells dahingehend gesteigert werden, daß diejenigen Strategiekombinationen identifiziert werden, die unter Berücksichtigung etwaiger Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen strategischen Optionen die jeweiligen Ziele bzw. Zielebündel erreichen lassen.



Durch die kombinierte Betrachtung von Branchenstruktur, Zielen der Globalisierung und Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern stellte sich heraus, daß der strategische Freiraum, zumindest in der betrachteten Branche, wesentlich stärker eingeengt ist, als dies der zugrunde gelegte Ansatz vermuten läßt.

Auch die europäische Lkw-Industrie kann sich dem Trend zur Globalisierung nicht verschließen. Starker Wettbewerb der europäischen Konkurrenten auf dem Heimatmarkt, geringe Margen, steigende F&E-Aufwendungen (auch durch restriktive Umweltauflagen), sowie wachsende Nachfragemacht werden die Situation verschärfen. Daraus entsteht ein starker Druck, die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung auf eine größere Stückzahlbasis zu verteilen, da dies als einziger Weg angesehen wird, das Ergebnis positiv zu beeinflussen. Dazu wurde neben Verstärkung der Modularisierung und Intensivierung von Kooperationsbemühungen die Erschließung neuer Märkte als unumgänglich identifiziert. Neben Ausweitung der (Komponenten-) Stückzahl sind mit der Globalisierung auch weitere Subziele verbunden, wobei der Ausgleich von Marktzyklen, Erzielung von Netzwerkvorteilen und Beschaffungsziele höheres Gewicht aufweisen, als die Generierung von economies of large scale production, die Abwehr von feindlichen Übernahmen aus anderen Regionen oder die nicht-synergetische Steigerung der Marktpräsenz. Lohnkostenmotivierte Internationalisierungsbestrebungen, wie sie in der Standortdebatte häufig Gegenstand der Diskussion sind, werden für die Lkw-Industrie als unbedeutend eingestuft.

Zur Realisierung der diversen Ziele wird eine verhältnismäßig breite Erfassung des Weltmarktes als notwendig angesehen. Dies durchzusetzen erfordert, jedoch, zumindest für Unternehmen, die bis dato ein geringes Marktportfolio aufweisen, einen weiten Zeithorizont, da die zeitgleiche Erschließung mehrerer Integrationsräume, auf Grund hoher Kapitalintensität, als nicht durchführbar erscheint.

Zur Umsetzung der anvisierten Weltmarkterfassung stehen mehrere Wirtschaftsräume offen, die sich jedoch durch stark unterschiedliche Profile hinsichtlich Marktpotential, Wettbewerbsintensität und staatlicher Protektion auszeichnen. Unter den Märkten, denen ein hohes Marktpotential bescheinigt wurde, sind neben den Triademärkten die vier klassischen emerging markets, China, GUS-Staaten, Mercosur und Indien vertreten, wobei jedoch uneinheitliche Rangfolgen der zu erwartenden Gesamttattractivität gebildet wurden. Das Gros der Experten sieht China als einen zukünftig sehr interessanten Markt an, bewertet jedoch die politischen Einflußnahmen als stark hemmend. Ähnliches gilt für die GUS-Staaten, wobei aber die Entwicklungsfähigkeit der ehemaligen Sowjetrepubliken als geringer eingestuft wird. Der indische Markt

wird trotz seiner Größe von den meisten Herstellern skeptisch beurteilt, da die dort etablierte Lkw-Industrie, auch durch die Verflechtungen zu europäischen Herstellern, in der Lage sei, sich ausländischer Konkurrenz zu erwehren. Hinzu kommt, daß die Infrastruktur in Indien den Einsatz der in Europa vorherrschenden Fahrzeuge höherer Gewichtsklassen auf Nischenanwendungen beschränkt. Auch in Südamerika wird die Konkurrenzsituation als hemmend eingestuft, doch erwarten diejenigen Hersteller, die bereits in diesem Raum vertreten sind, daß sich weitere europäische Produzenten in den Mercosur begeben werden. Gegenüber den übrigen emerging markets bietet der Mercosur den Vorteil, daß Fahrzeuge europäischer Konzeption eingesetzt werden können und somit ein Betrag zur Erreichung des Hauptzieles geleistet würde. In anderen Räumen ist das Standardisierungspotential, teils aus Marktgegebenheiten, teils auf Grund infrastruktureller Bedingungen, beschränkt. Dabei wird dem Antriebsstrang, auch auf Grund inhärenter Umweltproblematik in den emerging markets, das höchste Potential zugesprochen. Teilweise ergeben sich auch Chancen, eine geringer spezifizierte Kabine europäischen Typs einzusetzen.

Bei einem Eintritt in die Triademärkte sind die Möglichkeiten, europäische Technologie auf eine größere Stückzahl zu verteilen, mittelfristig ebenso begrenzt. In den USA wird nach einer Akquisition eines bestehenden Herstellers die akquirierte Technologie vorerst fortzuführen sein. In Japan sind europäische Komponenten von der Kostenseite her ungeeignet. Dennoch wird eine Kooperation mit einem japanischen Hersteller oder die Akquisition dessen vorteilhaft bewertet, da somit neben der Opportunität, am wachsenden japanischen Markt für schwere Fahrzeuge teilzuhaben, der Zugang zu China erleichtert und zu den Massenmärkten Südostasiens ermöglicht wird.

Aus den getroffenen Aussagen läßt sich ableiten, daß zur Erschließung der Potentiale kapitalintensive Markteintrittsstrategien, teilweise kooperativer Natur, unumgänglich sind. Die Bearbeitung via Export scheidet oftmals an politisch-rechtlichen Vorgaben, hohen Transaktionskosten und stark divergierender Nachfragebedingungen. Kooperative Wege sind, auch wenn nicht wie in China vorschrieben, gerade im asiatischen Raum zu favorisieren, da somit kulturelle Barrieren überwunden werden können. Während in Nordamerika die Akquisition als einzig mögliches Vorgehen angesehen wird, wäre bei einem Eintritt in Südamerika eine Produktionsgesellschaft zu errichten.

Abschließend ist zu konstatieren: Die Intensivierung des Wettbewerbs wird dazu führen, daß alle Hersteller ihr territorialen Fokus erweitern werden. Dabei besteht Einigkeit bei der Bearbeitung Mittelosteuropas und der GUS-Staaten. Ebenso werden

zahlreiche Hersteller versuchen, Footholds in China aufzubauen. Für die übrigen Märkte sind die Trends nicht eindeutig. Doch zeigt sich generell, daß eine starke Interdependenz zwischen den Entscheidungsfeldern Allokation, Marktbearbeitungs- und Instrumentalstrategie besteht und somit der strategische Alternativenraum stark eingeschränkt wird.

## Literaturverzeichnis

- ABERLE, GERD (1996): *Transportwirtschaft: einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen*. München, Wien: Oldenbourg.
- AGARWAL, JAMUNA (1980): *Determinants of Foreign Direct Investment: A Survey*. In: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Bd. 116, S. 739-773.
- AHARONI, YAIR (1966): *The Foreign Direct Investment Process*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- ALBACH, HORST (Hrsg.) (1992): *Globalisierung und Wettbewerb - in Memoriam Alfred Herrhausen*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2/92: Globalisierung und Wettbewerb*. Schriftleitung: Horst Albach. Wiesbaden: Gabler.
- ALIBER, ROBERT Z. (1970): *A Theory of foreign direct investment*. In: *The International Corporation*. Hrsg. Kindleberger, Charles Poor. Cambridge (Mass.): M.I.T. Press. S. 17-34.
- AMIN, ASH (1992): *Big firms versus the regions in the Single European Market*. In: *Cities and regions in the new Europe: global-local interplay and spatial development strategies*. Hrsg.: Dunford, Mick und Grigoris Kafkalas. London, New York: S. 127-149.
- ARROW, K. J. (1970): *Essays in the theory of risk-bearing*. Amsterdam, London.
- ATTESLANDER, PETER (1991): *Methoden der empirischen Sozialforschung* 6., neubearb. u. erw. Aufl. Berlin; New York: de Gruyter.
- AUTOMOBIL INDUSTRIE (div. Jgg.). Würzburg: Vogelverlag.
- AUTOMOBIL PRODUKTION: MANAGEMENT - MÄRKTE- TECHNOLOGIEN (div. Jgg.) Hrsg: Hermann Selzle. Landsberg: moderne industrie.
- AUTOMOBILE MANAGEMENT INTERNATIONAL (div. Jgg.). Hrsg. Hermann Selzle. Landsberg: moderne industrie.
- AYAL, I. UND J. ZIFF (1978): *Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing*. In: *Columbia Journal of World Business*, 13. Jg. 1978, S. 72-81.
- BACKHAUS, KLAUS (1995): *Investitionsgütermarketing*. 4. Aufl. München: Vahlen.
- BACKHAUS, KLAUS (1997): *Industriegütermarketing*. 5. erw. und überarbeitete Aufl. München: Vahlen.
- BACKHAUS, KLAUS, JOACHIM BÜSCHKEN UND MARKUS VOETH (1996): *Internationales Marketing*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- BACKHAUS, KLAUS UND MARKUS VOETH (1995): *Internationales Investitionsgütermarketing*. In: *Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*. Hrsg.: Hermanns, Arnold; Wißmeier, Urban Kilian München: Vahlen. S. 387-409.
- BAMBERGER, INGOLF UND MICHAEL EVERS (1997): *Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen*. In: *Handbuch*

- Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus und Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 103-137.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A., YVES DOZ UND GUNNAR HEDLUND (Hrsg.) (1990): *Managing the global firm*. Hrsg.: Bartlett, Christopher A., Yves Doz und Gunnar Hedlund. London; New York: Routledge.
- BARTLETT, CHRISTOPHER UND A. SUMUNATRA GHOSHAL (1990): *Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing*. Aus d. engl. von Karlheinz Dürr u. Reiner Pfeilderer. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- BAUER, ERICH (1994): *Markt-Segmentierung im internationalen Marketing* In: Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit; Eberhard Dülfer zum 70. Geburtstag Hrsg. Bernd Schiemenz; Hans-Jürgen Wurl. Wiesbaden: Gabler. S. 209-233.
- BAUMMANN, H.G. (1975): *Merger Theory, Property Rights and the Pattern of US Direct Investment in Canada*. In: Weltwirtschaftliches Archiv (Hrsg.) Bd. 111. Kiel: S. 676 ff.
- BÄURLE, IRIS UND INES KREBS (1997): *Organisationales Lernen bei Internationalen Markteintritten*. (= Diskussionsbeiträge der Wirtschaftswissenschaftlichen Universität, 88). Ingolstadt.
- BECKER, JOCHEN (1993): *Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements*. 5., verb. und erg. Aufl. München: Vahlen.
- BENDER, IRIS (1996) *Struktureller Wandel in der Automobilindustrie und der Einfluß strategischer Industrie- und Handelspolitik* (= Europäische Hochschulschriften : Reihe 5, Volkswirtschaftslehre). Zugl.: Univ., Diss., 1995. Frankfurt am Main; Berlin; New York; Paris; Wien: Lang.
- BEREKOVEN, LUDWIG (1985): *Internationales Marketing* 2., erw. u. verb. Aufl.. Herne, Berlin: Verlag neue Wirtschafts-Briefe.
- BERG, HARTMUT (1984): *Automobilindustrie*. In: Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland: Branchenstudien zur Volkswirtschaft Hrsg. Peter Oberender. München: Vahlen. S. 169-215.
- BERNDT, RALPH; ALTABELLI, CLAUDIA FANTAPIÉ UND MATTHIAS SANDER (1997): *Internationale Marketing-Politik*. New York et al.: Springer.
- BERNDT, RALPH UND MATTHIAS SANDER (1997): *Betriebswirtschaftliche, rechtliche und politische Probleme der Internationalisierung durch Lizenzerteilung*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 511-534.
- BERRY, BRIAN J.L. (1989): *Comparative geography of the global economy: cultures, corporations, and the nation-state*. Economic Geography. Vol 65. S. 1-18.
- BERTELSMANN-STIFTUNG (Hrsg.) (1996): *Fairneß im Standortwettbewerb - Leitlinien für eine internationale Ordnungspolitik: Abschlussbericht und Beiträge zum Schwerpunkt internationale Wettbewerbsordnung: Forschungsprogramm Weiterentwicklung und Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft* Hrsg.: Bertelsmann-Stiftung Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung.

- BEUTELMEYER, WERNER UND GABRIELE KAPLITZKA (1989): *Die Sekundäranalyse*. In: Sozialwissenschaftliche Methoden. 2. Auflage. Hrsg. E. Roth. München, Wien: Oldenbourg.
- BEUTTEL, W., J. SIMMERL UND H. J. ESCHERLE (1980): *Entscheidungsverhalten bei Auslandsaktivitäten- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. (= Schriftenreihe wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung; Bd. 60). München: Florentz.
- BEUTTEL, WILFRIED (1981): *Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte: eine empirische Darstellung*. (= Schriftenreihe wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung, Bd. 71). München : Florentz.
- BEYFUß JÖRG UND BERND KITTERER (1990): *Deutsche Direktinvestitionen im Ausland - Bestandsaufnahme und Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. (= Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik Nr. 181). Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- BHAGWATI, J. (Hrsg.) (1969): *International Trade*. Harmondsworth: Penguin Books.
- BINDER, HEINRICH UND JAKOB LUX (1997): *Bedeutung und Methoden einer bewußten Partnerwahl im Rahmen der Erfolgssicherung von Kooperation*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 497-509.
- BIRICH, BRUNO (1990): *Wettbewerbspositionen nachhaltig stärken*. In: Gablers Magazin: Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte. 4. Jahrgang. Hrsg.: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH Heft: 9.90. S. 15-19.
- BORRMANN, AXEL (1995): *Regionalismustendenzen im Welthandel: Erscheinungsformen, Ursachen und Bedeutung für Richtung und Struktur des internationalen Handels*. I. Aufl. (= Veröffentlichung des HWWA- Instituts für Wirtschaftsforschung Bd. 15). Baden-Baden: Nomos.
- BÖRSIG, CLEMENS UND CHRISTOPH BAUMGARTEN (1997): *Grundlagen des internationalen Kooperationsmanagement*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 475- 496.
- BORTZ, JÜRGEN UND NICOLA DÖRING (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation*. 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Berlin u.a.: Springer.
- BÖVENTER, EDWIN V. (1991): *Einführung in die Mikroökonomie*. 7., durchges. und verb. Aufl. München; Wien: Oldenbourg.
- BRADLEY, FRANK (1995): *International marketing strategy*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- BRAND, DIANA (1992): *Konsequenzen der regionalen Blockbildung für die Welthandelsentwicklung*. In: Ifo- Schnelldienst Heft 12/92. 45. Jgg. Hrsg. ifo Institut für Wirtschaftsforschung. München: S. 10-23.
- BRAUN, GERHARD (1988): *Die Theorie der Direktinvestitionen*. Köln.
- BREIT, JOHANN (1991): *Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung* (= Schriftenreihe Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien) Hrsg. Edgar Toppritzhofer. Wien: Service Fachverlag.

- BROLL, UDO (1990): *Direktinvestitionen und multinationale Unternehmen - Einführung in eine außenhandelstheoretische Analyse*. Frankfurt/Main et al.: Lang.
- BRONDER CHRISTOFI UND RUDOLPH PRITZEL (1991): *Leitfaden für strategische Allianzen*. In: Harvard Manager. Hamburg: manager magazin. S. 44-53.
- BUCKLEY, PETER J (1985): *A Critical View of Theories of Multinational Enterprise*. In: The Economic Theory of the Multinational Enterprise. Hrsg. Buckley, Peter J., Casson, Mark. London, Basingstoke: MacMillan. S. 1-19.
- BUCKLEY, PETER J. UND CASSON, MARK (1976): *The Future of Multinational Enterprise*. London: MacMillan.
- BUCKLEY, PETER J. UND MARK CASSON (1985): *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. London, Basingstoke: MacMillan.
- BUCKLEY, PETER UND MARK CASSON (1991): *The Future of the multinational Enterprise*. Houndsmills et al.: MacMillan.
- BÜHNER, R (1983): *Portfolio-Risikoanalyse der Unternehmensdiversifikation von Industrieaktiengesellschaften*. In: ZfB Jg. 54 (1984) S. 812-824.
- BUNDESBANK (HRSG.) (1997): *Zahlungsbilanzstatistik - statistisches Beiheft zum Monatsbericht 3*. Frankfurt am Main: Selbstverlag der Bundesbank.
- BUZZEL, ROBERT D. (1968): *International Marketing Research: Insights into company practices*. In: Research in Marketing, Vol 7, S. 261-288.
- CASSON, MARK (1987): *The Firm and the Market*. Oxford.
- CAVES, RICHARD E. (1971): *Industrial Economics of Foreign Investment*. In: Journal of World Trade Law, Vol. 5 S. 303 ff.
- CAVES, RICHARD E. (1974): *Industrial Organisation*. In: *Economic Analysis and the multinational Enterprise*. Hrsg. John Dunning. London: Allen & Unwin: S. 115- 146.
- CEZANNE, WOLFGANG UND ANNETTE MAYER (1998): *Neue Institutionenökonomik - ein Überblick*. In: Wisu- das Wirtschaftsstudium. Hrsg. Günther Sieber und Arthur Woll. Heft 11/98. Düsseldorf: Lange-Verlag. S. 1345- 1353.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. CAMBRIDGE:
- CHANNON, DEREK UND MICHAEL JALLAND (1979): *Multinational Strategic Planning*. London.
- CHESNAIS, F. (1993): *Globalisation, world oligopoly and some of their implications*. In: The impact of globalisation on Europe's firms and industries. Hrsg.: Marc Humbert. London und New York: Pinter Publishers. S. 12-21.
- CICHON, WIELAND (1988): *Globalisierung als strategisches Problem*. Hrsg.: D. Beschoner und M. Heinhold (= Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre; Bd. 60.) Zugl.: Innsbruck, Univ., Diss., 1988) München: Florentz.
- CLEMENT, MICHEL; LITFIN THORSTEN UND SVEN VANINI (1998): *Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor? Eine kritische Analyse der empirischen Forschungsergebnisse*. In: ZfB 68. Jg. (1998) H. 2. S. 205-226.

- COASE, RONALD H. (1937): *The Nature of the Firm*. In: *Economica*. Vol 4. S. 386 ff.
- CORDEN W.M. (1974): *The theory of international trade*. In: *Economic analysis and the multinational enterprise*. Hrsg.: Dunning, John H, London: George Allen and Unwin. S. 184-210.
- CYERT, R.M. UND J.G. MARCH (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs (N.J.).
- DANKBAAR, B.; GROENWEGEN, J. UND SCIINEK, H. (Hrsg.) (1990): *Perspectives in industrial organization (= Studies in industrial organization, 13)*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer.
- DEKKER, W. (1991): *De trek naar het Oosten - speech at symposium on Malaysia 24 October*. Erasmus University, Philips Corporate External Relations: Rotterdam.
- DENZIN, N. (1978): *The research act*. New York: McGraw Hill.
- DERKS, GOUVERT UND AXEL J. HALBACH (1996): *Direktinvestitionen weltweit auf Rekordhöhe: Sind Arbeitsplätze in Deutschland bedroht, gewinnt die Dritte Welt*. In: Ifo- Schnelldienst Heft 30/96 1996. 49. Jgg. Hrsg. ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München: S. 23-31.
- DICKEN, PETER (1992): *Global shift - The internationalization of economic Activity* 2. Aufl. London.
- DIEZ, WILLI (1986): *Bestimmungsfaktoren der Nachfrage in der Bundesrepublik Deutschland*. Zugl. Univ.-Diss. Tübingen (= Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA), Nr. 51). Frankfurt.
- DOLESCHAL, REINHARD (1991): *Daten und Trends der bundesdeutschen Automobilindustrie*. In: *Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft - Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung*. Hrsg. H.G. Mendius und U. Wendeling-Schröder. (= Die andere Arbeitswelt 3). Köln: Bund. S. 35-62.
- DOLLES, HARALD (1997): *Keiretsu: Emergenz, Struktur, Wettbewerbsstärke und Dynamik japanischer Verbundgruppen: Ein Plädoyer für eine interpretative Erweiterung ökonomischer Analysen in der interkulturellen Managementforschung*. (= Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Vols- und Betriebswirtschaftslehre; Bd. 2165) Zugl. Erlangen-Nürnberg, Univ. Diss. Frankfurt am Main et al.: Lang.
- DOUGLAS, SUSAN P. UND C. SAMUEL CRAIG (1995): *Global Marketing Strategy*. New York u.a.: McGraw-Hill.
- DOZ, YVES UND C.K. PRAHALD (1993): *Managing DMNCs: A search for a new Paradigm*. In: *Organization Theory and the multinational Corporation*. Hrsg.: Ghoshal, Sumantra und D. Eleanor Westency. New York et al.: St. Martin's Press. S. 24-50.
- DRI (1997): *World Truck Industry Forecast Report- November 1997* Lexington: McGraw-Hill.
- DRI (1998a): *The Global Truck Market: Into the next Millennium*: Unveröffentlichtes Material zur IAA Hannover 3.9.99.



- DRI (1998b): *World Truck Industry Forecast Report- November 1998* Lexington: McGraw-Hill
- DÜLFER, EBERHARD (1992): *Ziellandwahl bei Direktinvestitionen im Ausland*. In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement. Hrsg.: Kumar, Nino Brij und Helmut Haussmann München: Beck. S. 471-495.
- DUNNING, JOHN H. (Hrsg.) (1974) *Economic analysis and the multinational enterprise*. London: George Allen and Unwin.
- DUNNING, JOHN H. (1985): *Multinational Enterprise, economic structure and international Competitiveness*. Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- DUNNING, JOHN H. (1988a): *The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and some possible Extensions*. In: Journal of International Business Studies, Spring, S. 1-31.
- DUNNING, JOHN H. (1988b): *Explaining international Production*. London: HarperCollins.
- DUNNING, JOHN H. (Hrsg.) (1993): *The theory of transnational corporations*. London: Routledge
- DUNNING, JOHN H. (1995): *Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism*. In: Journal of International Business Studies, 26. Jg., 3rd Quarter. S. 461-491.
- ENGELHARD, JOHANN UND HEINZ REHKUGLER (Hrsg) (1994): *Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung: Edouard Gabele zum Gedenken*. Hrsg.: Engelhard, Johann und Heinz Rehkugler. Wiesbaden: Gabler.
- ENGELHARD, JOHANN UND MATHIAS DÄHN (1997): *Theorien der internationalen Unternehmenstätigkeit- Darstellung, Kritik und zukünftige Anforderungen*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus, Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 23-44.
- ENGELHARDT, WERNER UND HANS B. GUENTER (1981): *Investitionsgüter-Marketing - Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- u. Einsatzstoffe, Energieträger*. (= Kohlhammer- Edition Marketing) Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- EBLINGER, ALFRED (1990): *Drum prüfe ewig, wer sich bindet*. In: Gablers Magazin: Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte. 4. Jahrgang. Hrsg.: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH Heft: 9.90. S. 20-21.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (1999): *Market Access Database*. (URL = <http://www.mkaccedb.eu.int/>; 10.3.99).
- FELDMEIER, GERHARD M. UND MANFRED M. GÖBL (Hrsg.) (1994): *Auf der Suche nach einer Weltwirtschaftsordnung von morgen: Festgabe für Alfons Lemper zum 60. Geburtstag*. Hrsg.: Feldmeier, Gerhard M., Manfred M. Göbl. Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien: Lang.
- FIETEN, ROBERT (1997): *Politische, wettbewerbliche und kostenorientierte Bestimmungsgründe der Allokation von Wertschöpfungsaktivitäten*. In: Handbuch Internationales Ma-

- nagement - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 681-703.
- FISCHER, JÜRGEN (1994): *Globale Integrationstendenzen in der Wirtschaft: Die Triade und ihre Subsysteme*. In: Auf der Suche nach einer Weltwirtschaftsordnung von morgen: Festgabe für Alfons Lempert zum 60. Geburtstag. Hrsg.: Feldmeier, Gerhard M., Manfred M. Gößl. Frankfurt am Main; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien: Lang. S. 53-76.
- FLAM, HARRY UND M. JUNE FLANDERS (HRSG) (1991): *Heckscher-Ohlin trade theory*. Hrsg. Flam, Harry und M. June Flanders. Übers. Flam, Harry und M. June Flanders. Cambridge (Mass.) und Loondon: M.I.T. Press.
- FLASSBECK, HEINER (1995): *Deutschland- kein Standort für Investitionen - Zum Zusammenhang von Lohnhöhe und Direktinvestitionen*; In: WSI Mitteilungen (= Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans- Boeckler-Stiftung) Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung. kein Jgg.. Heft 11/95. Frankfurt: Bund-Verlag. S. 699-704.
- FLOWERS, EDWARD (1975): *Oligopolistic reaction in european Direct Foreign Investment in the united States*.
- FRIEDRICHS, JÜRGEN (1990): *Methoden empirischer Sozialforschung*. 14. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- FROOT, KENNETH A. UND JEREMY C. STEIN (1991): *Exchange Rates and Foreign Direct Investment: an imperfect capital Markets Approach*. In: Quarterly journal of Economics. Volume CVI. Cambridge (Mass.). S. 1191-1217.
- FURUBOTN, EIRIK G. (1989): *Property Rights in Information and the Multinational Firm: The Case of Technical Learning in a Multiplant System*. In: New Institutional Arrangements for the World Economy. Hrsg Vosgerau, Hans-Jürgen. Berlin u.a.: Springer S. 368-400.
- GAEBE, WOLF (1993): *Neue räumliche Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie*. In: Geographische Rundschau. Jg 45. H. 9. Hrsg.: Westermann Schulbuchverlag GmbH. Braunschweig: Westermann. S. 493-497.
- GAEBE, WOLF (1995): *Strategische Allianzen im globalen Wettbewerb- Versuch einer Definition und Erklärung* (= Diskussionsbeiträge 3 Institut für Geographie Universität Stuttgart). Stuttgart.
- GERSTENBERGER, WOLFGANG (1997): *Investitionsschwäche in Deutschland*. In: Ifo- Schnelldienst. Heft 16/97 50. Jgg. Hrsg. ifo Institut für Wirtschaftsforschung. München: S. 15-26.
- GHOSHAL, SUMANTRA UND CHRISTOPHER BARTLETT (1993): *The Multinational Corporation as an Interorganizational Network*. In: *Organization Theory and the multinational Corporation*. Hrsg.: Ghoshal, Sumantra und D. Eleanor Westoney. New York et al.: St. Martin's Press. S. 77- 104.
- GHOSHAL, SUMANTRA UND D. ELEANOR WESTENEY (Hrsg.) (1993): *Organization Theory and the multinational Corporation*. Hrsg.: Ghoshal, Sumantra und D. Eleanor Westoney. New York et al.: St. Martin's Press.

- GIDDY, IAN H. (1978): *The Demise of the Product Cycle Model in International Business Theory*. In: Columbia Journal of World Business Vol. 13, S. 90 ff.
- GLASER, BARNEY G. UND ANSELM L. STRAUSS (1998): *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. Aus dem Amerikan. von Axel T. Paul und Stefan Kaufmann. Bern et al.: Huber.
- GLATZ, HANS UND HANS MOSER (1989): *Ausländische Direktinvestitionen in Österreich: Auswirkungen auf Beschäftigung, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit der Industrie*. (= Campus: Forschung; Bd. 588). Frankfurt/Main: Campus.
- GLAUM, MARTIN (1996): *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*. (= neue betriebswirtschaftliche Forschung; Bd. 162). Zugl.: Giessen, Univ. Habil.-Schrift 1995. Wiesbaden: Gabler.
- GOETTE, THOMAS (1994): *Standortpolitik internationaler Unternehmen*. Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 1993 Wiesbaden: Dt. Univ.-Ver.
- GRAHAM, EDWARD M. (1978): *Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon?* In: Journal of Post Keynesian Economics Fall 1978 Vol. I, Number 1. Hrsg. Davidson, Paul und Sydney Weintraub. Amok (N.Y.): Sharpe. S. 82-99. Abgedruckt in: Journal of Post Keynesian Economics Vol I, No. 1-4 Fall 1978/79. Reprint, Schmidt Periodicals. 1991.
- GUNDLACH, ERICH ET AL. (1996): *Fairneß im Standortwettbewerb? - Auf dem Weg zur internationalen Ordnungspolitik*. In: Fairneß im Standortwettbewerb- Leitlinien für eine internationale Ordnungspolitik: Abschlussbericht und Beiträge zum Schwerpunkt internationale Wettbewerbsordnung: Forschungsprogramm Weiterentwicklung und Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft Hrsg.: Bertelsmann-Stiftung Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung. S. 17-88.
- GUTOWSKI, ACIHM UND TANG XIAOZHON (1998): *Kooperationsmöglichkeiten für ausländische Unternehmen in der VR China*. (= Berichte des Arbeitsbereiches Clinforschung im Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management der Universität Bremen Nr. 12, November 1998)
- HAAS, HANS-DIETER, MARTIN HEB UND TILL WERNECK, (1995): *Die Bedeutung der Direktinvestitionstätigkeit für den Wirtschaftsraum Bayern*. (= WRU-Berichte, Materialien und Forschungsberichte aus dem Institut für Wirtschaftsgeographie der Universität München. Heft 5). München.
- HAGEDOORN, JOHN UND JOS SCHAKENRAAD (1990): *Strategic partnering and technological co-operation*. In: Perspectives in industrial organization (= Studies in industrial organization, 13) Hrsg: Dankbaar, B.; Groenwegen, J. Schnek, H. Dordrecht, Boston, London: Kluwer S. 171-191.
- HAGEDORN, JOHN (1995): *The economic of cooperation among high-tech firms- trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies*. Hamburg: mimeo.
- HALLER, MATTHIAS (Hrsg.) (1993): *Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre: vom 9.-13. Juni 1992 in St. Gallen*. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt.

- HÄRTEL HANS-HAGEN, ROLF JUNGNICHEL ET AL. (1996): *Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel: Globalisierung der deutschen Wirtschaft*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- HARTUNG VON LIPSKI, WERNER (1993): *Die Produktpolitik der internationalen Unternehmung- Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie* (= Gießener Schriftenreihe zur Internationalen Unternehmung Band 7). Hrsg. Ehrenfried Pausenberger. Gießen: Verlag der Faber'schen Universitätsbuchhandlung.
- HAUSSCHILD, JÜRGEN (1993): *Globalisierung der Wirtschaft- Zur Rolle der Betriebswirtschaftslehre*. In: *Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*. Hrsg.: Haller, Matthias (1993); Bern; Stuttgart; Wien: Haupt. S. 5-22.
- HAUSSMANN, HELMUT (1997): *Vor- und Nachteile der Kooperation gegenüber anderen Internationalisierungsformen*. In: *Handbuch Internationales Management - Grundlagen- Instrumente- Perspektiven*. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 459-474.
- HECKSCHER, ELI FILIP (1919): *The effect of foreign trade on the distribution of income* In: *Heckscher-Ohlin trade theory* Hrsg. Flam, Harry und M. June Flanders. Übers. Flam, Harry und M. June Flanders (1991). Cambridge (Mass.) und London: M.I.T. Press. S. 39-70.
- HEDLUND, GUNNAR (1993): *Assumptions of Hierarchy and Heterarchy, with Applications to the Management of the Multinational Corporation*. In: *Organization Theory and the multinational Corporation*. Hrsg.: Ghoshal, Sumantra und D. Eleanor Westoney. New York et al.: St. Martin's Press. S. 211-236.
- HEDLUND, GUNNAR UND DAG ROLANDER (1990): *Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC*. In: *Managing the global firm*. Hrsg.: Bartlett, Christopher A., Yves Doz und Gunnar Hedlund. London; New York: Routledge. S. 15-46.
- HEENAN, D., H. PERLMUTTER (1979): *Multinational Organization Development*. Reading (Mass).
- HEINEN, EDMUND (Hrsg.) (1991): *Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb*. Hrsg. E. Heinen 9., vollst. neu bearb. und erw. Aufl.. Wiesbaden: Gabler, 1991.
- HEINEN, HJALMAE (1982): *Ziele multinationaler Unternehmen: d. Zwang zu Investitionen im Ausland*. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung; Bd. 24) Wiesbaden: Gabler.
- HEISE, ARNE (1995): *Der Standort Deutschland im globalen Wettbewerb*. In: *WSI Mitteilungen* (=Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans- Boeckler-Stiftung) Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung. kein Jgg.. Heft 11/95. Frankfurt: Bund-Verlag. 1995 S. 691-698.
- HELFERT, MARIO (1995): *Globalisierung und Standort Deutschland - Zum Widerspruch zwischen der betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Perspektive* In: *WSI Mitteilungen* (=Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Boeckler-Stiftung) Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung. kein Jgg.. Heft 11/95. Frankfurt: Bund-Verlag. S. 673-689.

- HELM, ROLAND (1997): *Internationale Markteintrittsstrategien- Einflussfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte.* (= Reihe Marketing Bd. 1) Lohmar, Köln: Eul.
- HEMM, HANS UND PETER DIESCH (1992): *Internationale Kooperationen und strategische Allianzen- Ziele, Probleme und praktische Gestaltung unternehmerischer Partnerschaft.* In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement. Hrsg.: KUMAR, NINO BRIJ UND HELMUT HAUSSMANN München: Beck. S. 531-547.
- HENNART, J. (1982): *Theory of Multinational Enterprise.* Ann Arbor.
- HENZLER, HERBERT A. (1992): *Globalisierung von Unternehmen im Internationalen Vergleich.* In: Globalisierung und Wettbewerb - in Memoriam Alfred Herrhausen In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2/92: Globalisierung und Wettbewerb. Schriftleitung: Horst Albach. Hrsg. Albach, Horst. Wiesbaden: Gabler. S. 84-91.
- HERMANN, ARNOLD UND URBAN KILIAN WIBMEIER (1995): *Internationales Marketing- Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation.* Hrsg.: Arnold Hermanns und Urban Kilian Wibmeier. München: Vahlen.
- HERMANN, ARNOLD UND URBAN KILIAN WIBMEIER (1997): *Strategien der internationalen Marktbearbeitung.* In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 267-286.
- HEB, MARTIN (1998): *Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur: das Beispiel der EU-Schienefahrzeugindustrie.* (= Wirtschaft & Raum; Bd. 2). München: VVF.
- HIRSCH, S. (1976): *A international trade and investment theory of the firm.* In: Oxford Economics Papers, Bd. 28 S. 258-270.
- HOOD, NEIL UND STEPHEN YOUNG (1979): *The Economics of Multinational Enterprise.* London und New York:
- HÜHNERBERG, REINHARD (1994): *Internationales Marketing.* Landsberg/Lech: Verlag moderne industrie.
- HUMBERT, MARK (Hrsg.) (1993): *The Impact of Globalisation on Europe's Firms and Industries.* Hrsg: Marc Humbert. London und New York: Pinter Publishers.
- HUMMEL, THOMAS (1994): *Internationales Marketing.* München, Wien: Oldenbourg;
- HYMER, STEVEN HERBERT (1976): *The International Operations of National Firms: a study of direct foreign investment.* Cambridge (Mass.): MIT Press.
- IFO INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (HRSG.) (1999): *ifo Branchendienst Südkorea: Automobilindustrie.* München.
- ITAKI, M. (1991): *Critical Assessment of the Eclectic Theory of the Multinational Enterprise.* In: Journal of International Business Studies. S. 445 ff.
- JAGODA, FRITZ (1990): *Strategische Allianzen: Die Wahl des Partners ist entscheidend.* In: Gabler's Magazin- Die Zeitschrift für innovative Führungskräfte. Hrsg.: Betriebswirt-

schaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. 4. Jahrgang, Heft 9/90. Wiesbaden: Gabler (1990) S. 10-14.

- JAHREIß, WOLFGANG (1984): *Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland - Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze.* (= Volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 337). Berlin: Duncker & Humboldt.
- JENSEN, M.C UND W.H. MECKLING (1976): *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership* In: JFE, Vol. 3, S. 305-360.
- JOHANSON, J. UND J.E. VAHNE (1990): *The Mechanism of Internationalization.* In: International Marketing Review 7.Jg. 4, 1990. S. 11-24.
- JOHNSON, H. G. (1968): *Comparative cost and commercial policy theory for a developing world economy.* Wiksell Lectures, Stockholm: Almqvist & Wiksell
- JOHNSON, HARRY C. (1970): *The Efficiency and Welfare Implications of the International Corporation.* In: The International Corporation Hrsg. Kindleberger, Charles Poor. Cambridge (Mass.): M.I.T. Press. S. 35-56.
- JUNGNICHEL, ROLF (1995): *Internationalisierung der Wirtschaft - Der empirische Befund.* In: Internationalisierung von Wirtschaft und Politik: Handlungsspielräume der nationalen Sozialpolitik. Hrsg.: Schmähel, Winfried und Herbert Rische. Baden-Baden: Nomos. S. 45-77.
- JUNGNICHEL, ROLF (1996): *Globalisierung: Wandert die deutsche Wirtschaft aus?* In: Wirtschaftsdienst Heft 1996/VI. Hrsg. Institut für Wirtschaftsforschung- Hamburg. Baden-Baden: Nomos. S. 309-316.
- JUNGNICHEL, ROLF UND DIETMAR KELLER (1997): *Bedeutung unterschiedlicher Internationalisierungsformen für die Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland.* In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina Klaus, Oesterle Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 325-347..
- KAPPICH, LOTHAR (1989): *Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit- Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinations-theoretischer Perspektive.* (= Law and economics, Bd. 13). München. VVF.
- KESSEN, HOLGER (1996): *Nachfragemacht der Automobilindustrie: eine Analyse unter den Gesichtspunkten Kartellrecht, AGB- Recht und Konzernrecht* (= Europäische Hochschulschriften: Reihe 2, Rechtswissenschaft, Bd. 1993) Frankfurt am Main: Lang.
- KIM, W.C. UND P. HWANG (1992): *Global Strategy and Multinationals Entry mode.* In: Journal of International Business Studies. 23. Jg.. S. 29-53.
- KINDLEBERGER, CHARLES POOR (1969): *American business abroad- six lectures on Direct Investment.* New Haven: Yale University Press.
- KINDLEBERGER, CHARLES POOR (HRSG.) (1970): *The International Corporation.* Hrsg. Kindleberger, Charles Poor. Cambridge (Mass.): M.I.T. Press.
- KLEMM, WOLFGANG (1997): *Wertschöpfungsnetzwerke international tätiger Unternehmen* (= Münchner Schriften zur angewandten Führungslehre 89). München.

- KLODT, HENNING UND RAINER MAURER (1996): *Internationale Direktinvestitionen- Determinanten und Konsequenzen für den Standort Deutschland*. (= Kieler Diskussionsbeiträge: 284). Hrsg.: Institut für Weltwirtschaft. Kiel: Institut für Weltwirtschaft.
- KLOOK JOSEF (1987): *Die Erfahrungskurve in der Unternehmenspolitik*. In: Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie. (= Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft, 87 (2). Schriftl. Horst Albach. Wiesbaden. S. 3-51.
- KNICKERBOCKER, FREDERICK T. (1973): *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Boston.
- KNORR-BREMSE (1998): *Geschäftsbericht 1997*. München.
- KOBAYASHI, N. (1985): *The patterns of management style developing in Japanese multinational in the 1990s*. In: Japan's Emerging Multinationals: An International Comparison of Policies and Practices. Hrsg.: Takamiya, Susumu und Thurley, K.: Tokyo: University of Tokyo Press. S. 229-264.
- KOCH, ECKEHART (1992): *Internationale Wirtschaftsbeziehungen: eine praxisorientierte Einführung*. München: Vahlen.
- KÖDDERMANN, RALF UND MARKUS WILHELM (1996): *Umfang und Bestimmungsgründe einfließender und ausfließender Direktinvestitionen: Entwicklung und Perspektiven* (= ifo Studien zur Strukturforchung; 24). München.
- KOGUT, BRUCE (1988): *Joint Ventures: Theoretical and empirical Perspectives*. In: Strategic Management Journal. Vol. 9. S. 319-332.
- KOJIMA, KIYOSHI (1973): *A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment*. In: Hitotsubashi Journal of Economics, Vol 14, S.1-21.
- KOJIMA, KIYOSHI (1975): *International Trade and Investment: Substitutes or Complements?* In: Hitotsubashi Journal of Economics, Vol 16, S. 1 ff.
- KOJIMA, KIYOSHI (1978): *Direct Foreign Investment: a japanese Model of Multinational Business operations*. New York, London, Sydney, Toronto: Praeger.
- KOJIMA, KIYOSHI (1982): *Macroeconomic versus International Business Approach to Direct Foreign Investment*. In: Hitotsubashi Journal of Economics, Vol. 23, S. 1 ff.
- KOLLER, HANS; ULLA RAITHEL UND ECKHARD WAGNER (1998): *Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrieunternehmen am Standort Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*. In: ZfB 68. Jg. (1998) H. 2. S. 175-203.
- KOTLER, PHILIP (1984): *Marketing Management- analysis, planing, and control*. 5. Aufl., Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall.
- KOTLER, PHILIP UND FRIEDHELM BLIEMEL (1992): *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*. 7., vollst. neu bearb. und für den dt. Sprachraum erw. Aufl. unter Einbeziehung der Übers. zur 6. Aufl. durch Manfred Brandl. Stuttgart: Poeschel.
- KRAGE, KARL (1991): *Das Nutzfahrzeug im Spannungsfeld - Erfahrungen mit Menschen, Massen und Mächten*. Bonn: Kirschbaum.

- KRÄTKE, STEFAN (1995): *Globalisierung und Regionalisierung*. In: geogr. Zeitschrift 83 Ausgabe 3/4 1995 S. 207-221.
- KRAVIS, IRVING B. (1956): *Wages and foreign Trade* In: The Review of Economics and Statistics. Vol 38. Nr. 1. Hrsg.: Seymour E. Harris. Cambridge (Mass.): Harvard University Press. S. 14-30.
- KREUTZER, RALF (1989a): *Global-Marketing - Konzeption eines länderübergreifenden Marketing: Erfolgsbedingungen, Analysekonzepte, Gestaltungs- und Implementierungsansätze*. zugl.: Mannheim Univ.- Diss., Wiesbaden, Dt. Univ.-Verl.
- KREUTZER, RALF (1989b): *Global Marketing- Ansatzpunkte und Erfolgsbedingungen* In: *Strategisches Marketing*. Hrsg.: Raffée, Hans; Wiedmann, Klaus-Peter. Stuttgart: Poeschel. S. 518-551.
- KREUTZER, RALF (1991): *länderübergreifende Segmentierungskonzepte - Antwort auf die Globalisierung der Märkte*. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. Hrsg.: GfK-Nürnberg, Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V.. 37. Jahrgang. Heft 1/91. Druckner & Humboldt: Berlin. (1991), S. 4-27.
- KRIEPENDORF, PETER (1989): *Internationales Franchising*. In: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung (=Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 12). Hrsg. Klaus Macharzina und Martin K. Welge. Stuttgart: Poeschel. Sp. 711-726.
- KRIST, HERBERT (1985): *Bestimmungsgründe industrieller Direktinvestitionen*. Diss. Berlin: Sigma Bohn.
- KROKER, ROLF (1995): *Deutschland- Angeschlagene Standortqualität*. In: WSI Mitteilungen (=Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung) Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung, kein Jgg., Heft 11/95. Frankfurt: Bund-Verlag. S. 705-711.
- KUEMMERLER, WALTER (1999): *The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation*. In: Journal of International Business Studies. 30. Jg. 1 (first quarter 1999): S. 1-24.
- KUHN, JOACHIM (1998): *Der Global Player-Ansatz im Automobilbau*. In: ZfB 68. Jg. (1998) H. 9. S. 937-957.
- KUMAR, BRIJ N. UND PHILIPP EPPEL (1997): *Exporte, Kooperationen und Auslandsgesellschaften als Stationen des Lernen im Internationalisierungsprozeß*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 309-324.
- KUMAR, BRIJ NINO (1993): *Globale Wettbewerbsstrategien für den Europäischen Binnenmarkt* In: Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. Hrsg.: Haller, Matthias: Bern; Stuttgart; Wien: Haupt. S. 49-76.
- KUMAR, NINO BRIJ UND HELMUT HAUSSMANN (Hrsg.) (1992): *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement*. Hrsg.: Kumar, Nino Brij und Helmut Haussmann München: Beck.



- KUTSCHKER, MICHAEL (1992): *Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassungen in kleineren und mittleren Unternehmen*. In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement. Hrsg.: KUMAR, NINO BRIJ UND HELMUT HAUSSMANN München: Beck. S. 497-530.
- KUTSCHKER, MICHAEL (1994): *Dynamische Internationalisierungsstrategie* In: Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung: Edouard Gabelle zum Gedenken. Hrsg.: Engelhard, Johann und Heinz Rehkugler. Wiesbaden: Gabler. S. 221-248.
- LAMNEK, SIEGFRIED (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Band 1: Methodologie 3., korrigierte Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- LASTAUTO OMNIBUS: DAS NUTZFAHRZEUGMAGAZIN (div. Jgg.). Stuttgart: EuroTransportMedia.
- LATZ, ROLF E. UND HANS SCHÄFER (1992): *Nutzfahrzeug und Verkehr*. Hrsg.: verlag moderne industrie. Landsber/Lech: verlag moderne industrie
- LAUX, HELMUT UND FELIX LIERMANN (1990): *Grundlagen der Organisation: die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre* 2. durges. Aufl.. Heidelberg u.a.: Springer.
- LEVITT, THEODORE (1983): *The globalization of markets*. In: Harvard Business Review May/June. S. 92-102.
- LEWANDOWSKI, JÜRGEN UND OTTO FRITSCHER (1998): *Otto- und Dieselmotoren werden noch lange die Stellung halten*. In: Süddeutsche Zeitung (1998) Nr. 282 v. 7.12.98, S. 10.
- LILIEN, G. UND E. YOON (1990): *The timing of competitive market entry*. In: Management science 5/1990. S. 568-585.
- MACHARZINA, KLAUS (1993): *Steuerung von Auslandsgesellschaften bei Internationalisierungsstrategien*. In: Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre Hrsg.: Haller, Matthias; Bern; Stuttgart; Wien: Haupt. S. 77-109.
- MACHARZINA, KLAUS (1996): *Globalisierung als Unternehmensaufgabe- Strategien und Organisation, Kriterien für Standortentscheidungen* In: Globalisierung der Wirtschaft- Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt. Hrsg.: Steger, Ulrich. Berlin, Heidelberg, New York: Springer. S.199-215.
- MACHARZINA, KLAUS UND MICHAEL-JÖRG OESTERLE (Hrsg.) (1997): *Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*. Hrsg.: Macharzina Klaus, Oesterle Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler.
- MACHARZINA, KLAUS UND MARTIN K. WELGE (1989): *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung* (=Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre; Bd. 12) Hrsg. Klaus Macharzina, Martin K. Welge. Unter Mitarb. von zahlr. Fachgelehrten u. Experten aus Wiss. u. Praxis. Stuttgart: Poeschel.
- MACLUHAN, M. (1960): *Explorations in Communication*. Boston: Beacon Press.

- MAGEE, STEPHEN P. (1977): *Multinational Corporations. The Technology Cycle and Development*. In: Journal of World Trade Law, July-August 1977 S. 297-321.
- MAHEFA, ANDRI (1994): *Internationales Marketing-Management*. In: Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre; Hrsg.: Siegfried Schoppe. 3. verb. Auflage. München, Wien: Oldenbourg, S. 471-530.
- MANGOLD, HANS-PETER (1996): *Internationalisierung in Emerging Markets- Strategische Optionen und ihre Implementierung am Beispiel der Aluminiumindustrie* (= Dissertation Nr. 1901 St. Gallen). Bamberg.
- MARKOWITZ, HARRY M. (1952): *Portfolio selection*. In: Journal of finance (JoF) Vol. 7, No. 1, S. 77-91.
- MARKOWITZ, HARRY M. (1958): *Portfolio selection - efficient diversification of investments* New York.
- MARKOWITZ, HARRY M. (1972): *Portfolio selection* In: Security Evaluation and Portfolio Analysis. Hrsg. Elton, E. J. und M. J. Gruber. Englewood-Cliffs (N. J.).
- MARRIS, ROBIN (1964): *The economic theory of 'managerial' capitalism*. London: MacMillan.
- MAYRING, PHILIPP (1996): *Einführung in die qualitative Sozialforschung - ein Anleitung zu qualitativem Denken*. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- MCGREGOR, D. (1960): *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- MEFFERT, HERIBERT (1988): *Strategische Unternehmensführung und Marketing: Beiträge zur marktorientierten Unternehmenspolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- MEFFERT, HERIBERT UND JÜRGEN ALTHANS (1982): *Internationales Marketing*. (= Kohlhammer-Edition Marketing). Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Kohlhammer.
- MEFFERT, HERIBERT UND JOACHIM BOLZ (1994): *Internationales Marketing-Management*. 2. völlig überarbeitete Auflage. (= Kohlhammer-Edition Marketing). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- MEFFERT, HERIBERT UND CLEMENS PUES (1997): *Timingstrategien des internationalen Markteintritts*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 253-266.
- MEFFERT, HERIBERT UND K.-U. REMMERBACH (1988): *Marketingstrategien in jungen Märkten*. In: Die Betriebswirtschaft. 48. Jg. S. 331-346.
- MEISSNER, HANS GÜNTHER (1995): *Strategisches internationales Marketing*. 2. Aufl., München Wien: Oldenbourg.
- MELO, JAIME DE UND ARVIND PANAHARIYA (1992): *Der neue Regionalismus*. In: Finanzierung & Entwicklung Dez. 1992. S. 37- 40.
- MENGELE, JÜRGEN (1994): *Horizontale Kooperation als Markteintrittsstrategie im internationalen Marketing*. Zugl.: Tübingen, Univ., Diss., 1993. Wiesbaden: Gabler.
- MERCEDES-BENZ (1998): *Fahrzeug-Folgekosten*. (URL = <http://www.mercedes-benz.de> 19.2.1998)

- MERTEL, RAINER (1982): *Energieeinsparungspotential im Güterverkehr durch Huckepackverkehr*. Hrsg. Verband der Automobilindustrie. (= Schriftenreihe des Verbandes der Automobilindustrie e.V. (VDA) 38). Frankfurt am Main: Franz Jos. Heinrich.
- MEYER, KLAUS, E. UND PETER RÜHMANN (1993): *Direktinvestitionen im Ausland* In: *Wissenschaftsstudium*. Hrsg. Günther Sieber und Arthur Woll. kein Jgg. Heft 1/93. Düsseldorf: Lange-Verlag. S. 62-67.
- MILLINGTON, A. UND B. BAYLISS (1990): *The Process of Internationalization: UK Companies in the E.C.* In: *Management International Review*, 30. Jg., S. 151-161.
- MODELSKI, G. (1972): *Principles of World Politics*. New York: Free Press.
- MOESER, GÜNTHER (1992): *Internationale Akquisitionen und Fusionen als Strategie des Markteintritts in Auslandsmärkte: Probleme und Chancen*. In: *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement*. Hrsg.: Kumar, Nino Brij und Helmut Haussmann München: Beck. S. 549-567.
- MOORE, GEORGE GERARD (1978): *Development of a Model for Analyzing the International Location of U.S. Foreign Direct Investment*. Diss. Washington.
- MORASCH, KARL (1994): *Strategische Allianzen: Anreize - Gestaltungen - Wirkungen*. (= Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge; Bd. 100). Heidelberg: Physika.
- MÜHLBACHER, HANS (1995): *Internationale Produkt- und Programmpolitik* In: *Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*. Hrsg.: Hermanns, Arnold; Wißmeier, Urban Kilian München: Vahlen. S. 139-175.
- MÜLLER, STEFAN UND MARTIN KORNMEIER (1995): *Internationales Konsumgütermarketing*. In: *Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation*. Hrsg.: Hermanns, Arnold und Urban Kilian Wißmeier München: Vahlen. S. 339-386.
- MÜLLER, STEFAN UND MARTIN KORNMEIER (1997): *Motive und Unternehmensziele als Einflussfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung*. In: *Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*. Hrsg.: Macharzina, Klaus, Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 71-101.
- MÜLLER-STEWENS, GÜNTHER UND CHRISTOPH LECHNER (1997): *Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform*. In: *Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 231-252.
- NEWBOULD, G.; BUCKLEY, P. UND J. THURWELL (1978): *Going International: The Experience of Smaller Companies Overseas*. New York, London.
- NILSSON, CARL-HENRIC (1997): *Strategic alliances, trick or treat? The case of Scania*. In: *International Journal of Production Economics* 52. Amsterdam u.a.: Elsevier. S. 147-160.
- NILSSON, CARL-HENRIC UND JÖRGEN DERNROTH (1995): *The strategic grounding of competitive advantage - The case of Scania*. In: *International Journal of Production Economics* 41. Amsterdam u.a.: Elsevier. S. 281-296.

- NUHN, HELMUT (1997): *Globalisierung und Regionalisierung im Weltwirtschaftsraum*. In: Geographische Rundschau Jg. 49. 1997 Heft 3. Hrsg.: Westermann Schulbuchverlag GmbH. Braunschweig: Westermann S. 136-143.
- NUNNENKAMP, PETER (1997): *Herausforderung der Globalisierung für Brasilien*. In: Die Weltwirtschaft 1997. Tübingen: J.C.B. Mohr S. 106-131.
- NUNNENKAMP, PETER (1998): *Die deutsche Automobilindustrie im Prozeß der Globalisierung*. In: Die Weltwirtschaft 1998, Heft 3. Tübingen: J.C.B. Mohr S. 294-315.
- O.V. (1997): *RVI and DAF in a components deal*. In: Financial Times v. 17.9.97, S. 18
- O.V. (1998a): *Fiat und Renault bauen Busse künftig gemeinsam*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 106 (1998) v. 9.5.98, S. 27.
- O.V. (1998b): *Volvo beteiligt sich an Deutz*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 162 (1998), v. 17.7.98, S. 26.
- O.V. (1998c): *Daimler-Benz und Nissan bauen Lastwagen für Schwellenländer*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 171 (1998), v. 28.7.98, S. 17.
- O.V. (1999): *Nissan gibt Lkw-Projekt mit DaimlerChrysler auf*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 77 (1999), v. 3.4.99, S. 27.
- OBERENDER, PETER (1984): *Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland: Branchenstudien zur Volkswirtschaft*. Hrsg. Oberender, Peter. München: Vahlen.
- OHLIN, BERTIL. (1967): *Interregional and international trade*. Cambridge: Harvard Press.
- OHLIN, BERTIL. (1991): *The theory of trade*. In: *Heckscher-Ohlin trade theory* Hrsg. Flam, Harry und M. June Flanders. Übers. Flam, Harry und M. June Flanders (1991). Cambridge (Mass.) und London: M.I.T. Press. S. 71-214.
- OHMAE, KENICHI (1985): *Macht der Triade: d. neue Form d. weltweiten Wettbewerb*. Aus dem Amerikanischen übers. von Klaus Hilleke, Georg Tacke unter der Leitung von Hermann Simon. Wiesbaden: Gabler.
- OHMAE, KENICHI (1996): *Der neue Weltmarkt: das Ende des Nationalstaates und der Aufstieg der regionalen Wirtschaftszonen*. Aus dem amerikanischen von Jutta Scherer. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- OPPENLÄNDER KARI.-HEINRICH UND W. GERSTENBERGER (1992): *Direktinvestitionen als Ausdruck zunehmender Internationalisierung der Märkte*. In: Ifo Schnelldienst 45. Jahrgang Heft 10/92. Hrsg. ifo Institut für Wirtschaftsforschung. München: kein Verlag. Druck: ifo Institut für Wirtschaftsforschung. S. 3-11.
- OPPENLÄNDER, KARL HEINRICH (1997): *Einflußfaktoren der internationalen Standortwahl*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 209-230.
- ORGANISATION INTERNATIONALE DES CONSTRUCTEURS D'AUTOMOBILES (1996): *Annuaire de L'industrie Automobile Mondiale - statistiques de production automobile mondiale*. Paris.

- ÖSTLING, LEIF (1998a): *Scania Press conference Paris 30.9.98*. (URL = <http://www.Scania.com>; 22.10.98).
- ÖSTLING, LEIF (1998b): *Scania Press conference at the IAA 1 September 1998*. (URL = <http://www.Scania.com>; 22.10.98).
- PERLITZ, MANFRED (1995): *Internationales Management*. 2., neu bearb. und erw. Aufl.. Stuttgart; Jena: Fischer.
- PERLITZ, MANFRED (1997a): *Internationales Management*. 3., Aufl.. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- PERLITZ, MANFRED (1997b): *Spektrum kooperativer Internationalisierungsformen*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 441-457.
- PERLMUTTER H. (1969): *The torturous Evolution of the Multinational Corporation*. In: Columbia Journal of World Business, 4. Jg., H.1, S. 9-18.
- PERRIDON, LOUIS UND MANFRED STEINER (1993): *Finanzwirtschaft der Unternehmung* 7., überarb. Aufl. München: Vahlen.
- PFÄFFERMAYR, MICHAEL (1996): *Direktinvestitionen im Ausland: die Determinanten der Direktinvestitionen im Ausland und ihre Wirkung auf den Außenhandel*. (= Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, Band 121). Heidelberg: Physika.
- PICOT, ARNOLD (1991): *Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe*. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43. Jg. Nr. 4. S. 336-358.
- PORTER, MICHAEL E. (1989a): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Dt. Übersetzung von Angelika Jaeger. Frankfurt/Main; New York: Campus.
- PORTER MICHAEL E. (1989b): *Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung*. Aus d. amerik. übers. von Manfred Brantl. Wiesbaden: Gabler.
- PORTER, MICHAEL E. (1992): *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* 7. Aufl.. Dt. Übersetzung von Volker Brandt u. Thomas C. Schwoerer. Frankfurt/ Main; New York: Campus.
- PORTER, MICHAEL E. (1997): *Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge*. In: Harvard Business manager. Heft: 3 1997. Hrsg.: manager magazin Verlagsgesellschaft mbh.. Hamburg S. 42-58.
- POSNER, M. (1961): *International Trade and Technical Change* In: Oxford Economic Papers. S. 323 ff.
- POSTH, MARTIN UND GERT BERGMANN (1997): *Managementprobleme internationaler Equity-Joint-Ventures*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 535-552.
- PUES, CLEMENS (1994): *Markterschließungsstrategien bundesdeutscher Unternehmen in Osteuropa*. (= Schriften der Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung) Diss., Wien: Ueberreuter.

- RAFFÉE, HANS (1989): *Grundfrage und Ansätze des strategischen Marketing*. In: *Strategisches Marketing*. Hrsg.: Raffée, Hans und Klaus-Peter Wiedmann,. Stuttgart: Poeschel. S. 3-33.
- RAFFÉE, HANS UND KLAUS-PETER WIEDMANN (HRSG) (1989): *Strategisches Marketing*. Unter Mitarbeit von Ralf Kreutzer. 2. Aufl., ungekürzte Sonderaus. Stuttgart: Poeschel.
- RAGAZZI, GIORGIO (1973): *Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment*. In: IMF Staff Papers, July 1973. Vol 20 (2), S. 471-498.
- RAIL, WILHELM (1997): *Der Netzwerkansatz als Alternative zum zentralen und hierarchisch gestützten Management der Mutter-Tochter-Beziehung*. In: *Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 663-679.
- RAUTSOLA, PASI (1989): *Die Markt- und Markteintrittsstrategien der multinationalen Unternehmen*. Inaugural-Dissertation. München.
- REICHWALD, RALF UND BERNHARD DIETEL (1991): *Produktionswirtschaft*. In: *Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb*. Hrsg. E. Heinen. 9., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1991. S. 395-622.
- REMMERBACH, K.-U. (1988): *Markteintrittsentscheidungen: Eine Untersuchung im Rahmen der strategischen Marketingplanung unter besonderer Berücksichtigung des Zeitaspektes*. (= Schriftenreihe Unternehmensführung und Marketing. Bd. 21). Zugl. Münster (Westf.) Diss. Wiesbaden: Gabler.
- REMMERBACH, K.-U. (1989): *Integrierte Markteintrittsplanung*. In: *Marketing ZFP* Heft 3, S. 173-178.
- RICARDO, DAVID (1817): *The principles of political economy and taxation*. Baltimore: Penguin 1971.
- RIEHLE, WOLFGANG (1997): *Ziele, Formen und Erfolgsmerkmale Strategischer Allianzen*. In: *Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 579-605.
- ROOT, FRANKLIN R. (1982): *Foreign Market Entry strategies*. New York.
- ROOT, FRANKLIN R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*. Massachusetts/ Toronto: Lexington Books.
- ROSENSTIEL, LUTZ V. (1992): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise*. 3., überarb. und erg. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- ROSS, STEPHEN A. (1976): *Options and Efficiency* In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90 (1976) S. 75-98.
- ROTH, E. (1989): *Sozialwissenschaftliche Methoden* 2. Auflage. Hrsg. E. Roth. München, Wien: Oldenbourg.
- RUGMAN, ALAN M. (1979): *International Diversification and Multinational Enterprise*. Lexington: Lexington Books.

- RUGMAN, ALAN M., DONALD J. LECRAW UND LAURENCE D. BOOTH (1985): *International Business- Firm and Environment*. New York et al.: McGraw- Hill.
- RUGMAN, ALAN M. UND ALAIN VERBEKE (1990): *Multinational Corporate Strategy and the Canada-U.S. Free Trade agreement*. In: *mir* vol. 30. 1990/3. S. 253-266.
- RÜHL, G., MELCHER, S. UND F. HEITZ, (1991): *Zum grenzüberschreitenden Kooperationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine zusammenfassende Darstellung der Informationsbeschaffung, der Entscheidungskriterien und der Marktauswahl zur Vorbereitung der mittelständischen Unternehmen auf den gemeinsamen Europäischen Markt* (= ITB-Forschungsberichte) Hrsg.: Institut für Technik der Betriebsführung im Handwerk, Karlsruhe, Forschungsstelle: Kösching; Heizmann.
- RUIGROK, WINFIRED UND ROB VAN TULDER (1995): *The logic of International Restructuring*. London und New York: Routledge.
- RUPP, MARTIN (1988): *Produkt-/Markt-Strategien: Handbuch zur marktsicheren Produkt- u. Sortimentsplanung für kleine u. mittlerer Unternehmen d. Investitionsgüterindustrie*. 3. erw. Auflage. Zürich: Verlag Industrielle Organisation.
- SACHWALD FREDERIQUE (Hrsg.) (1994a): *European Competitiveness, the single Market and globalization* In: *European Integration and Competitiveness - Acquisitions and Alliances in Industry*. Hrsg.: Sachwald, Frederique. Aldershot, Hants England: Edward Elgar Publishing Company. S. 5-31.
- SACHWALD, FREDERIQUE (Hrsg.) (1994b): *Competitiveness and Competition: which theory of the firm* In: *European Integration and Competitiveness- Acquisitions and Alliances in Industry*. Hrsg.: Sachwald, Frederique. Aldershot, Hants England: Edward Elgar Publishing Company. S. 31-55
- SANGUINETT, RAFFAELE, CARLOS S.Z. SALAZAR (1995): *Iveco Story- The world of Transport*. Stuttgart: Motorbuch Verlag.
- SAUER, HANS DIETMAR (1997): *Formen der Finanzierung von Exportgeschäften*. In: *Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven*. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Oesterle, Michael-Jörg. Wiesbaden: Gabler. S. 421-437.
- SCANIA (1997): *The world of Scania*. Hrsg. Scania Communications and Public Affairs. Södertälje.
- SCHANZ, GÜNTHER UND HILMAR DÖRING (1998): *Kontinuität im Wandel - zur neueren Entwicklung der japanischen Automobilindustrie*. In: *ZfB* 68. Jg. (1998) H. 9. S. 911- 935.
- SCHANZ, KAI-UWE (1995): *Export, Lizenzvergabe oder Direktinvestition?- Eine wirtschaftstheoretische Analyse unternehmerischer Internationalisierungsstrategien vor dem Hintergrund der neuen WTO-Welthandelsordnung*. (Zugl. Univ. Diss. St. Gallen). Chur, Zürich, Rüegger.
- SCHÄTZL, LUDWIG (1993): *Wirtschaftsgeographie: in 3 Bänden. 1. Theorie* 5. Aufl. Padeborn, München, Wien, Zürich: Schöningh.

- SCHIEMENZ, BERND UND HANS-JÜRGEN WURL (HRSG.) (1994): *Internationales Management: Beiträge zur Zusammenarbeit; Eberhard Dülfer zum 70. Geburtstag*. Hrsg.: Bernd Schiemenz und Hans-Jürgen Wurl. Wiesbaden: Gabler.
- SCHMÄHL, WINFRIED UND HERBERT RISCHE (HRSG.) (1995): *Internationalisierung von Wirtschaft und Politik: Handlungsspielräume der nationalen Sozialpolitik* Hrsg.: Schmähl, Winfried, Herbert Rische. Baden-Baden: Nomos.
- SCHNAARS, S.P. (1986): *When Entering Growth Markets- Are Pioneers Better than Poachers?* In: Business Horizons, 29. Jg. 2, 1986, S. 27-36.
- SCHNEIDER, DIETER J. G. UND RALPH U. MÜLLER (1989): *Datenbankgestützte Marktselektion: eine methodische Basis für Internationalisierungsstrategien*. Stuttgart: Poeschel.
- SCHNEIDEWIND, DIETER (1991): *Zur Struktur, Organisation und globalen Politik japanischer Keiretsu*. ZfbF, 43. Jg. Nr. 3. S.238-254.
- SCHNELL, RAINER (1995): *Methoden der empirischen Sozialforschung* 5., völlig überarb. Und erw. Aufl. München; Wien: Oldenbourg
- SCHOPPE, SIEGFRIED (Hrsg.) (1992): *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*; Hrsg.: Siegfried Schoppe. 2. verb. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- SCHOPPE, SIEGFRIED (Hrsg.) (1994): *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*; Hrsg.: Siegfried Schoppe. 3. verb. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- SCHULTE-MATTLER, HERMANN (1988): *Direktinvestitionen: Gründe für das Entstehen von multinationalen Unternehmen*. (= Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volk- und Betriebswirtschaftslehre Bd. 908). Zugl.: Essen, Univ., Diss., 1988. Frankfurt am Main; Bern; New York; Paris: Lang.
- SEGLER, KAY G. (1986): *Basisstrategien im internationalen Marketing*. Frankfurt: Campus.
- SENTI, RICHARD (1992): *Zölle und nichttarifäre Handelshemmnisse*. In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement. Hrsg.: KUMAR, NINO BRIJ UND HELMUT HAUSSMANN München: Beck. S. 121-139.
- SHERMAN, HEIDEMARIE C. (1996): *Globalisierung: Transnationale Unternehmen auf dem Vormarsch*. In : ifo Schnelldienst 49. Jahrgang Heft 23/1996 Hrsg. ifo Institut für Wirtschaftsforschung. München: S. 3-13.
- SIEBERT, HORST (1994): *Außenwirtschaft*. 6. Aufl.. Stuttgart; Jena: Gustav Fischer.
- SIMON, HERBERT ALEXANDER (1945): *Administrative behavior*. New York.
- SIMON, HERBERT ALEXANDER (1957): *Models of man*. New York, London.
- SIMON, HERBERT ALEXANDER (1991): *Organization and markets*. In: Journal of economic perspectives Vol. 5, No. 2, S.25-44.
- SLADE, MAERGARET E. UND ALEXIS JACQUEMIN (1992): *Strategic Behaviour and Collusion*. In: The New Industrial Economics- Recent Developments in Industrial Organization, oligopoly and Game Theory. Hrsg.: George Norman und Manfredi La Manna. Worcester: Billing and Sons.



- SMITH, ADAM (1776): *Der Wohlstand der Nationen*. Neu aus dem Englischen Übertragen V.H.C. Reektenwald (Nach der 59. Auflage London 1989) München.
- SOLOCHA, ANDREW, SOSKIN, D. MARK UND MARK J. KASOFF (1990): *Determinants of Foreign Direct Investment: A Case of Canadian Direct Investment in the United States*. In: *mir* Vol. 30, 1990/4. S. 371-386.
- STEGER, ULRICH (Hrsg.) (1996): *Globalisierung der Wirtschaft: Konsequenzen für Arbeit, Technik und Umwelt*. Hrsg.: Steger, Ulrich. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- STEGMÜLLER, BRUNO (1993): *Überlegungen zur Entwicklung internationaler Marketing-Konzeptionen* In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, hrsg. von der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung, 39 Jg., Nürnberg. 386-403.
- STEGMÜLLER, BRUNO (1995): *Internationale Marktsegmentierung als Grundlage für internationale Marketing-Konzeptionen*. (Zugl. Univ.Diss. Göttingen). Bergisch Gladbach, Köln: Eul.
- STEHN, JUERGEN (1992): *Ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern - theoretische Erklärungsansätze und empirische Evidenz*. (= Kieler Studien 245) Hrsg.: Horst Siebert. Tübingen: Mohr.
- STEIGER, CHRISTIAN (1999): *Internationale Direktinvestitionen und Standortkonkurrenz: eine empirische Untersuchung über ausländische Unternehmungen in Zürich und Genf*. (= ORL-Bericht 107/1999). Zürich: vdf.
- STEIN, INGO (1992a): *Die Theorien der Multinationalen Unternehmung*. In: *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*; Hrsg.: Siegfried Schoppe. 2. verb. Auflage. München, Wien: Oldenbourg. S. 46-151.
- STEIN, INGO (1992b): *Motive für internationale Unternehmensakquisitionen*. Zugl.: Hamburg, Univ. Diss. 1992. Dt. Univ.-Verl: Wiesbaden.
- STEINER, MANFRED UND CHRISTOPH BRUNS (1995): *Wertpapiermanagement 4. überarbeitete und ergänzte Aufl.*, Stuttgart: Handelsblatt.
- STIER, WINFRID (1996): *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin u.a.: Springer.
- STORPER, W.F. UND P.A. SAMUELSON (1941): *Protection and real wages*. in: *Review of Economic Studies*, Bd. 9, S. 58-73 wiederabgedruckt in: Bhagwati, J. (Hg.) *International Trade*. Harmondsworth: Penguin Books. 1969.
- STRANGE, ROBERT (1988): *Towards a Theory of Inward Direct Investment*. (= Osaka University, Institute of Social and Economic Research, Diskussion paper, 168), Mai 1988.
- STRAUTMANN, KLAUS-PETER (1993): *Ein Ansatz zur strategischen Kooperationsplanung*. (= Unternehmensentwicklung; Bd. 18). Zugl.: München, Univ., Diss.. München: VVF.
- SYDOW, JÖRG (1991): *Strategische Netzwerke in Japan*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* Jg. 43. Nr. 3. S. 238-281.
- SYDOW, JÖRG (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung, 100). Zugl. Berlin, Freie Univ. , Habil.-Schr. 1991/92. Wiesbaden: Gabler.

- TEECE, DAVID J. (1983): *Technological and Organizational Factors in the Theory of the Multinational Enterprise*. In: The Growth of International Business. Hrsg.: Casson, Mark, London. S. 51 ff.
- THIEDE, MEITE (1998): *Abschied von den „Mondpreisen“?*. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 202 (1998) v. 3.9.98, S. 22.
- TIETZ, BRUNO UND JOACHIM ZENTES (Hrsg.) (1993): *Ost-Marketing - Erfolgspotentiale osteuropäischer Konsumgütermärkte*. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ.
- TIROLE, JEAN (1995): *Industrieökonomik*. Aus dem Amerikan. von Roland Ladwig. (= Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften). München; Wien: Oldenbourg.
- TUCHER, MATTHIAS V. (1999): *Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller*. (= Wirtschaft & Raum; Bd. 5). München: VVF.
- TULDER R. VAN UND W. RUIGROK: *Regionalisation, globalisation, or glocalisation: the case of the world car industry*. In: The impact of globalisation on Europe's firms and industries. Hrsg.: Marc Humbert. London und New York: Pinter Publishers. S. 22- 33.
- VANEK, J (1963): *The Natural Resource Content of United States Foreign Trade 1870-1955*. Diss. Cambridge, Mass.:
- VERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE (1996): *Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrs-wirtschaft*. 60. Folge. Frankfurt.
- VERNON, RAYMOND (1966): *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. In: Quarterly Journal of Economics. May 1966 Vol. 80 (2). S. 190-207.
- VERNON, RAYMOND (1974): *The Location of Economic Activity*. In: Dunning, John H. (Hrsg.): *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*. London: S. 89- 114.
- VOLVO (1998): *Enter Volvo - An interactive presentation and library 97/98*. (CD-ROM). Hrsg.: AB Volvo. Göteborg.
- VOSGERAU, HANS-JÜRGEN (Hrsg.) (1989): *New Institutional Arrangements for the World Economy*. Hrsg. Vosgerau, Hans-Jürgen. Berlin u.a.: Springer.
- WAGNER, JOACHIM (1993): *Export, Direktinvestition oder Lizenzvergabe- Ein einfacher Modellrahmen für die Wahl der optimalen Form der Internationalisierung einer Unternehmung*. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 22. Jahrgang 1993. München und Frankfurt: Vahlen und C.H. Beck. S. 451- 458.
- WALLDORF, ERWIN GEORG (1987): *Auslandsmarketing: Theorie und Praxis d. Auslandsgeschäfts*. Wiesbaden: Gabler.
- WALLDORF, ERWIN GEORG (1992): *Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmer-Aktivitäten*. In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement. Hrsg.: KUMAR, NINO BRIJ UND HELMUT HAUSSMANN München: Beck. S. 447-470.

- WEISS, CHRISTINA A. (1996): *Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien: eine transaktionskostenorientierte Analyse*. (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung; Bd. 192) Zugl.: Berlin, Humboldt-Univ., Diss., 1995. Wiesbaden: Gabler.
- WELGE, MARTIN K. (1992): *Strategien für den internationalen Wettbewerb zwischen Globalisierung und lokaler Anpassung* In: Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit: Erfolgs- und Risikofaktoren, Märkte, Export-, Kooperations- und Niederlassungsmanagement. Hrsg. KUMAR, NINO BRIJ, HELMUT HAUSSMANN München: Beck. S. 569-589.
- WELGE, MARTIN K. UND ANDREAS AL-LAHAM (1997): *Erscheinungsformen und betriebswirtschaftliche Relevanz von Strategischen Allianzen*. In: Handbuch Internationales Management - Grundlagen - Instrumente - Perspektiven. Hrsg.: Macharzina, Klaus; Michael-Jörg Oesterle. Wiesbaden: Gabler. S. 553-578.
- WERNECK, TILL (1998): *Deutsche Direktinvestitionen in den USA: Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina* (= Wirtschaft & Raum, Bd 1). München: VVF.
- WESNITZER, MARKUS (1993): *Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzepte für die Konsumgüterindustrie*. (= Mir-Edition). Wiesbaden: Gabler.
- WHITE, RODERICK E. UND THOMAS A. POYNTER (1990): *Organizing for Worldwide Advantage*. In: Managing the Global Firm. Hrsg.: Bartlett, Christopher, Doz, Yves und Gunnar Hedlund. New York, London: Routledge, S. 95-113.
- WIEDMANN, K.-P. (1984): *Herausforderung an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels*. AP Nr. 29 des IfM, Universität Mannheim:
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1975): *Markets and Hierarchies*. London.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York.
- WIßMEIER, URBAN KILIAN (1992): *Strategien im internationalen Marketing*. (= neue betriebswirtschaftliche Forschung: 108). Zugl.: München. Univ. der Bundeswehr, Diss., 1992. Wiesbaden: Gabler.
- WIßMEIER, URBAN KILIAN (1995): *Strategisches internationales Marketing-Management*. In: *Internationales Marketing-Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente, Kontrolle und Organisation* Hrsg.: Hermanns, Arnold; Wißmeier, Urban Kilian München: Vahlen. S. 101-137.
- WOSNITZA, MICHAEL (1995a): *Der State-Preference-Ansatz in der Finanzierungstheorie: Gleichgewichtstheoretische Grundlagen*. In: Das Wirtschaftsstudium, Heft 7 (1995), S. 593-597.
- WOSNITZA, MICHAEL (1995b): *Der State-Preference-Ansatz in der Finanzierungstheorie: Praxisrelevanz des SPM*. In: Das Wirtschaftsstudium, Heft 8-9 (1995), S. 698-702.
- WRIGHT, G. H. (1974) *Erklären und Verstehen*. Frankfurt: Athenäum.
- WTO (Hrsg.) (1997): *WTO Focus- Newsletter April 1997 No. 18*. Hrsg.: WTO Information and Media Relations Divisions of the WTO. Genf.

ZENTES, JOACHIM (HRSG.) (1993): *Eintritts- und Bearbeitungsstrategien für osteuropäische Konsumgütermärkte* In: Ost-Marketing- Erfolgspotentiale osteuropäischer Konsumgütermärkte Hrsg. Tietz, Bruno; Zentes, Joachim. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ. S. 299-321.

## **Anhang: Befragte Experten**

ARMBRUSTER, Dr., Vorstand, Voith Turbo, Heidenheim.

ARNSMEYER, Dr. J., Leiter Zentrale Marktforschung, Robert Bosch GmbH, Stuttgart.

CALÈN, Managing Director Volvo Truck Europa N.V., Ghent.

CANKILIC, T., Vice President Sales and Marketing, BMC Sanayi, Izmir.

CHRISTIANSON, C., Marketing Director Medium Range Business Unit, Iveco, Turin.

DIEKMANN, Prof. Dr. A., ehem. Geschäftsführer VDA/ OICA, Frankfurt.

ENDERS, S., Vermarktung Nutzfahrzeuge Vertriebsstrategie und Händlerentwicklung,  
Volkswagen AG, Hannover.

HINTZER, E., ehem. Leiter Vertrieb MAN Nutzfahrzeuge AG, München.

JONSCHER, K., President Mercedes-Benz Overseas, Stuttgart.

KEUDELL v., A., Vice President Sales & Marketing Europe, TRW Inc., Düsseldorf.

KIMMELMANN, K., Corporate Marketing - Market Research/Innovations, ZF  
Friedrichshafen AG, Friedrichshafen.

KLEIN, H., ehem. Geschäftsführer Eaton Europa, Essen.

LATZ, Dr. R., Section Manager Corporate Marketing - Marketing Research/Economic  
Analysis, ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen.

MAURY, J., Secrétaire Exécutif Direction des Affaires Internationales, Renault V.I.,  
Suresnes.

MAYER, M., Vorstand Vertrieb, Kögel Fahrzeugwerke AG, Ulm.

MÖRTL, W., Abteilungsleiter Strategische Planung, MAN Nutzfahrzeuge AG,  
München.

PFERDT, T., Kraftfahrzeugausrüstung Koordination Produkt- und Marktplanung,  
Robert Bosch GmbH, Stuttgart.

SCHLEDORN, H., Cooperations/Join-ventures, ZF Friedrichshafen, Friedrichshafen.

SCHULTZE, P., Prokurist Strategische Planung, MAN Nutzfahrzeuge AG, München.

SCHUMACHER, E., Leiter Vertrieb Anhängerindustrie, Knorr-Bremse, München.

STAHL, H., Director Business Development, DAF Trucks N.V, Eindhoven.

STOPS, M., Key Account Manager, FAG Automobiltechnik AG, Schweinfurt.

TORÈN, C., Senior Vice President Sales and Marketing Overseas, Scania Södertälje.

WALLES, R., Head of Global Truck Analysis Global Automotive Group, Standard & Poor's DRI, London.

## Stichwortverzeichnis

### A

Afrika 102, 131, 132, 134, 152  
Allianzen 4, 10, 11, 32, 69, 190, 193, 196, 202,  
205, 210  
ASEAN 102, 155  
Ashok Leyland 150, 164  
Außenhandelstheorie 16, 17, 18, 19  
Australien 9, 132, 133, 134, 135, 140, 149, 150,  
155, 166

### B

Begrenzungsfaktoren 1, 87, 141  
Blockbildung 10, 189  
Bus 14, 15, 102, 109, 128, 152, 203

### C

China 9, 100, 102, 107, 131, 133, 134, 136, 138,  
139, 140, 141, 145, 155, 162, 173, 174, 175,  
177, 184, 185, 186  
ckd 146, 155, 161, 165, 166  
Contractual man 26, 39

### D

DAF 99, 101, 107, 109, 113, 118, 119, 123, 155,  
212  
Differenzierung 25, 45, 49, 53, 75, 79, 82, 148,  
150, 161, 174  
Direktinvestition 7, 8, 19, 20, 22, 23, 35, 50, 64,  
65, 70, 72, 206, 209  
Diversifikation 19

### E

Economic man 26, 39  
Economics-of-scale 24, 25, 37, 119, 122, 129, 171,  
173, 177, 178  
EFTA 9  
Eintrittsbarrieren 25, 62  
Erstinvestition 23, 24, 38  
EWR 97

### F

Faktorproportionentheorem 18  
Freightliner 107, 153

### G

Gemeinschaft unabhängiger Staaten (GUS) 131,  
133, 134, 136, 139, 140, 141, 144, 164, 165,  
174, 175, 176, 177, 178, 184, 185

### H

Handelshemmnisse 21, 66, 131, 136  
Handelstheorie 18  
Hino 100

### I

Indien 107, 131, 132, 133, 134, 136, 137, 140, 146,  
149, 150, 155, 164, 173, 174, 175, 177, 185  
Industrieökonomischen Ansätze 17, 21, 24  
Internalisierungsvorteile 29, 30, 31  
IVECO 97, 99, 107, 109, 112, 118, 122, 123, 134,  
135, 149, 150, 155, 164, 206, 212

### J

Japan 9, 10, 25, 97, 101, 102, 107, 119, 131, 133,  
140, 145, 163, 173, 174, 175, 176, 177, 185  
Joint-venture 41, 64, 69, 70, 71, 72, 73, 125, 134,  
138, 144, 145, 150, 152, 160, 162, 163, 171, 175

### K

Kooperationen 5, 11, 65, 66, 68, 69, 71, 123, 124,  
125, 126, 145, 164, 165, 180  
Korea 140, 177

### L

Light commercial vehicles 12, 14, 102, 109, 140  
Local-Content 31, 66, 70, 72, 78, 136, 137, 142,  
146, 156, 159, 165, 171, 172

### M

Maghreb 131, 134, 144, 166  
MAN 96, 99, 101, 109, 118, 123, 128, 146, 149,  
152, 155, 212  
Marktaustrittsbarrieren 59  
Markteintrittsbarrieren 26, 59, 119  
Markteintrittsstrategie 42, 64, 69, 70, 74, 84, 89,  
160, 162, 164, 175, 201  
Marktsegmentierung 55, 56, 59, 208

Markunvollkommenheiten 22, 28, 29, 32, 39  
Marktvolumen 55, 56, 133  
Mercedes-Benz 105, 107, 113, 122, 135, 152, 155,  
164, 165, 212  
Mercosur 102, 131, 133, 136, 137, 140, 141, 148,  
150, 155, 173, 174, 175, 178, 185  
Mitsubishi 105  
Mittelosteuropa (MOE) 140, 177  
MNU 2, 16, 30, 33, 34, 36, 38, 48, 64, 86, 87  
Modularisierung 123, 125, 180, 184

### N

NAFTA 9, 97, 102, 107, 131, 133, 136, 140, 165,  
173, 174, 175, 176, 178  
Neofaktortheorie 18  
Neo-Technologie-theorien 18  
Neuseeland 9

### O

OLI-Ansatz 30, 31, 33

### P

Paccar 101, 107  
Pkw 1, 11, 12, 109, 118, 128, 142  
Portfolio-Selection-Theorie 19, 20  
Produktdifferenzierung 23, 80  
Produktionsfaktoren 17, 18  
Produktlebenszyklus-Theorie 22, 25, 24, 78, 87,  
149  
Produktpolitik 1, 76, 77, 78, 81, 82, 142, 148, 153,  
169, 180  
Protektion 136, 137, 139

### R

Rationalisierung 44, 79, 127, 171, 172  
Regionalisierung 9, 10  
Replik 72, 155, 160, 162, 165, 171, 175  
Risikounternehmen 71, 162  
RVI 97, 99, 107, 109, 118, 122, 123, 125, 128,  
134, 136, 149, 150, 155, 165, 166

### S

Satisfizer-Konzept 33

Sattelzugmaschinen 12, 14  
Scania 97, 99, 105, 107, 109, 112, 118, 122, 125,  
126, 127, 135, 142, 148, 149, 155, 165, 212  
Service 119, 121, 146, 151, 153, 172, 189  
Südafrika 132, 133, 134, 136, 140, 166  
Südamerika 185  
Südostasien 9, 107, 129, 131, 133, 134, 135, 136,  
138, 140, 142, 150, 164, 175, 185

### T

Telco 164  
Timing 60, 84, 87, 89, 141, 158, 159, 160, 167,  
170, 173, 174, 182  
Tochtergesellschaft 37, 63, 146, 152  
Transaktionskosten 18, 20, 26, 27, 142, 159  
Transaktionskostenansatz 16, 17, 26  
Transportkosten 21, 41, 128, 144, 146, 161, 169  
Triade 9, 10, 11, 55, 97, 102, 105, 129, 136  
Triadisierung 9, 10  
Türkei 140

### U

USA 9, 18, 25, 96, 100, 101, 107, 117, 146, 149,  
150, 151, 153, 155, 161, 176, 177, 185

### V

Volvo 97, 99, 107, 108, 109, 114, 122, 123, 125,  
127, 128, 135, 146, 147, 148, 149, 150, 153,  
155, 164, 165, 212  
Vorderasien 144, 155, 166

### W

Währungsraumhypothese 19, 21  
Welthandel 7, 9  
Weltwirtschaft 4, 6, 9, 102  
Wettbewerbsvorteile 22, 24, 30, 31, 37, 39, 41, 46,  
47, 121, 125

### Z

Zinssatztheorie 18, 20, 21  
Zulieferer 117, 118, 146, 166, 171, 176, 191





# Wirtschaft und Raum

Herausgeber:

Prof. Dr. H.-D. Haas, Universität München

Till Werneck

**Deutsche Direktinvestitionen in den USA - Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina**

1998, Band 1, 298 S., Pb., Mdr., € 32,62, ISBN 3-89481-334-2

Martin Heß

**Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur - das Beispiel der EU-Schienefahrzeugindustrie**

1998, Band 2, 218 S., Pb., Mdr., € 24,44, ISBN 3-89481-335-0

Christian Michael Schwald

**Religionsgeprägte Weltkulturen in ökonomischen Theorien**

1999, Band 3, 240 S., Pb., Mdr., € 25,46, ISBN 3-89481-355-5

Claudia Lübbert

**Qualitätsorientiertes Umweltschutzmanagement im Tourismus**

1999, Band 4, 275 S., Pb., Mdr., € 37,22, ISBN 3-89481-359-8

Mathias von Tucher

**Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller**

1999, Band 5, 270 S., Pb., Mdr., € 37,22, ISBN 3-89481-369-5

Romed Kelp

**Strategische Entscheidungen der europäischen LKW-Hersteller im internationalen Vergleich**

2000, Band 6, 227 S., Pb., Mdr., € 29,80, ISBN 3-89481-390-3

The logo consists of the letters 'VVF' in a bold, stylized, blocky font. The letters are black with a white outline, giving them a three-dimensional appearance. The 'V' and 'F' are connected at the top, and the 'V' and 'V' are connected at the bottom.



### **Zum Inhalt:**

Die Mehrdimensionalität des Globalisierungsbegriffes findet sowohl in wissenschaftlicher als auch öffentlicher Diskussion geringe Beachtung. Ausgehend von einer entscheidungsfokussierten Sichtweise, betrachtet der Autor die strategischen Handlungsfelder mikroökonomischer Globalisierung europäischer Lkw-Hersteller. Veranlaßt durch den geringen Forschungsstand in diesem Sektor der Automobilindustrie, wird eine breite Erfassung der Problemstellung angestrebt. Neben der Identifikation einzelner Strategiealternativen, gilt es sowohl motivierende als auch limitierende Faktoren einzubeziehen. Zur Generierung der benötigten Informationsbasis dient ein qualitatives Forschungsdesign, welches durch zahlreiche Experteninterviews gestützt wird. Auf Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse werden Strategiealternativen bestimmt und hinsichtlich ihrer Interdependenzbeziehungen analysiert. Daran schließt sich die Untersuchung geeigneter Strategiekombinationen hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades an. Den Abschluß bildet die Vorstellung eines komplexitätsreduzierenden Ablaufschemas zur Wahl der Strategiekombinationen.

### **Zum Autor:**

Romed Kelp, geboren 1971, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Diplom 1997, Promotion zum Dr. oec. publ. 2000 am Seminar für internationale Wirtschaftsräume und betriebliche Standortforschung an der Universität München bei Prof. Dr. Hans-Dieter Haas. Von 1997 bis 1999 in beratender Funktion für ein Unternehmen der Großindustrie tätig. Seit Frühjahr 2000 Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung.