

Band 7

Jochen Scharrer

**Internationalisierung
und Länderselektion**

Eine empirische Analyse
mittelständischer
Unternehmen in Bayern

WVF

**WIRTSCHAFT
&
RAUM**

Jochen Scharrer

**Internationalisierung
und Länderselektion**

Eine empirische Analyse
mittelständischer
Unternehmen in Bayern

WIRTSCHAFT & RAUM

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

Band 7

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Scharrer, Jochen:

Internationalisierung und Länderselektion : Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern / Jochen Scharrer. – München: VVF, 2001

(Wirtschaft & Raum; Bd. 7)

Zugl.: München, Univ., Diss., 2000

ISBN 3-89481-407-1

© 2000 by Verlag V. Florentz GmbH, Postfach 34 01 63, 80098 München, Fürstenstrasse 15, 80333 München, Tel.: 0 89/280 90 95
Fax: 089/280 95 28, e-mail: vvf-verlag@t-online.de, www.vvf-verlag.de

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: VVF Verlag V. Florentz, 80333 München. Printed in Germany.

Für
Gottlieb Scharrer

Die veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die unter dem Schlagwort 'Globalisierung' in jüngster Vergangenheit auch in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt sind, führen aus Sicht der wirtschaftlichen Akteure zu einer verstärkten Nutzung der Möglichkeiten grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten. Mit der Liberalisierung und der politischen Öffnung ehemals abgeschotteter Märkte entwickelte sich für die Weltwirtschaft insgesamt eine intensivere Arbeitsteilung zwischen den Nationen. Diese Ausgangssituation führte dazu, dass viele Politiker und Wissenschaftler – je nach Diktion und ideologischer Grundhaltung – mit dem Abbau von Handelshemmnissen für Unternehmen die Notwendigkeit verbinden, auf allen wichtigen Absatzmärkten vertreten zu sein. Übersieht man dabei die Vielschichtigkeit der Erfolgsvoraussetzungen einer Internationalisierung, so scheitert beispielsweise bei mittelständischen Unternehmen die Aufnahme oder Ausweitung eines Auslandsengagements an den Charakteristika dieser Betriebe oder den besonderen Risiken einer Präsenz auf ausländischen Märkten.

Vor diesem Hintergrund hat sich Jochen Scharrer mit seiner Dissertation die Aufgabe gesetzt, die von mittelständischen Betrieben getroffenen Internationalisierungs- und Länderselektionsentscheidungen systematisch zu analysieren und kritisch zu werten. Aus der Perspektive einer handlungstheoretischen Wirtschaftsgeographie erarbeitet der Autor die Grundlagen und Bausteine einer idealtypischen Internationalisierungsentscheidung, bevor die Länderselektion in diesen Entscheidungsprozess integriert wird. Besonderes Augenmerk wird hierbei der Beschaffung und Verarbeitung von Informationen gewidmet, zumal die rasanten Fortschritte im Bereich der I&K-Technologie den Unternehmen neue Perspektiven bei der Gestaltung von solchen Informationsstrukturen eröffnen. Es ist das besondere Verdienst dieser Arbeit, nach der theoretischen Fundierung auch eine umfangreiche empirische Untersuchung zum augenblicklichen Zustand der Auslandsmarktorientierung des Mittelstandes durchgeführt zu haben. Auf diese Weise werden sichere und aussagekräftige Ergebnisse gewonnen. Der Arbeit ist zu wünschen, dass sie gleichermaßen in der Wirtschaftspolitik wie auch der betrieblichen Praxis Beachtung findet.

Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XII
Kartenverzeichnis	XIV
Tabellenverzeichnis.....	XV
Vorwort	X
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 WELTWIRTSCHAFTLICHER WANDEL: HERAUSFORDERUNG FÜR DEN MITTELSTAND.....	6
2.1 Strukturelle Veränderungen in der Weltwirtschaft	7
2.1.1 Entwicklungstendenzen des Welthandels.....	7
2.1.2 Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen	12
2.1.3 Wandel der Organisations- und Produktionsstrukturen.....	17
2.2 Globalisierung – „catchword“ der 90er Jahre	22
2.2.1 Globalisierung: ein neues Phänomen?.....	22
2.2.2 Antriebskräfte der Globalisierung	29
2.2.3 Veränderte unternehmerische Anforderungen.....	34
2.3 Ausgewählte Elemente mittelständischer Unternehmen	37
2.3.1 Abgrenzung „Mittelstand“.....	38
2.3.2 Globalisierungsbetroffenheit	42
2.3.3 Stand der empirischen Forschung.....	46

3 BAUSTEINE EINER STRATEGIEGELEITETEN INTERNATIONALISIERUNGSENTSCHEIDUNG	50
3.1 Unternehmerisches Entscheidungsverhalten als Ausgangspunkt einer Internationalisierung der Geschäftstätigkeit.....	50
3.2 Motive einer internationalen Unternehmenstätigkeit.....	56
3.3 Einflussfaktoren auf die Internationalisierungsentscheidung	62
3.3.1 Internes Umfeld der Unternehmung	64
3.3.2 Externes Umfeld der Unternehmung.....	70
3.4 Formen einer internationalen Unternehmenstätigkeit	77
3.4.1 'Klassische' Formen einer unternehmerischen Internationalisierung	80
3.4.2 Netzwerkstrategien als neue Form einer Internationalisierung	84
3.5 Internationalisierung als Lernprozess.....	89
4 DIE INTERNATIONALE LÄNDERSELEKTION	96
4.1 Theoretische Grundlagen der Länderauswahl.....	96
4.1.1 Konzeptionelle Grundlagen	96
4.1.2 Ausgewählte Entscheidungsmodelle der Länderselektion	101
4.1.3 Zusammenfassende Betrachtung der vorgestellten Modelle	109
4.2 Beurteilungsdimensionen für Ländermärkte	113
4.2.1 Marktattraktivität	113
4.2.2 Konkurrenzsituation	116
4.2.3 Länderrisiko.....	118
4.2.4 Die Beurteilung von Ländermärkten	121
4.3 Informationsquellen für Länderselektionsentscheidungen	123
4.3.1 Unternehmensinterne Informationsquellen	124
4.3.2 Unternehmensexterne Informationsquellen.....	125
4.3.3 Informationsbeschaffung im Internet-Zeitalter	128

4.4 Zusammenfassende Gedanken und Forschungsfragen	130
5 DAS AUSLANDENGAGEMENT DES BAYERISCHEN MITTELSTANDES	134
5.1 Bayern als Untersuchungsraum.....	134
5.2 Untersuchungsdesign und Branchenstruktur	144
5.3 Strukturen, Geschäftslage und zukünftige Entwicklung der untersuchten Unternehmen – eine Bestandsaufnahme.....	147
5.3.1 Strukturmerkmale	147
5.3.2 Wettbewerbsvorteile	153
5.3.3 Wirtschaftsklima und erwartete Geschäftsentwicklung	158
5.4 Grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten	166
5.4.1 Form und regionale Ausrichtung des Auslandsengagements.....	166
5.4.2 Motive für eine internationale Geschäftstätigkeit	173
5.4.3 Ansatzpunkte zur Ableitung von Erfolgsfaktoren	178
5.4.4 Geplante Auslandsengagements	182
5.5 Internationale Länderauswahlentscheidungen	187
5.5.1 Kriterien der Länderselektion	187
5.5.2 Informationsquellen.....	193
5.5.3 Auswahlverfahren.....	197
6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	201
Literaturverzeichnis.....	204

Abbildung 1: Methodischer Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Entwicklung der Außenhandelsverflechtung 1987-1997	9
Abbildung 3: Stromgrößen ausländischer Direktinvestitionen 1996 [Mrd. US-\$]	20
Abbildung 4: Teilsysteme der Globalisierung.....	27
Abbildung 5: Potenzielle Problembereiche und Erfolgchancen	43
Abbildung 6: Matrix der relevanten Wettbewerbsräume	46
Abbildung 7: Basismodell des Entscheidungsablaufs	55
Abbildung 8: Zielsystem einer Internationalisierung	57
Abbildung 9: Unternehmensinterne Rahmenbedingungen.....	65
Abbildung 10: Unternehmensexterne Rahmenbedingungen	71
Abbildung 11: Formen einer Auslandstätigkeit.....	80
Abbildung 12: Beispiel einer strategischen Allianz	88
Abbildung 13: Basismechanismus der Internationalisierung	92
Abbildung 14: Unternehmerische Anpassungshandlungen als Ausgangspunkt einer internationalen Unternehmenstätigkeit.....	94
Abbildung 15: Ablauf einer mehrstufigen internationalen Marktsegmentierung	98
Abbildung 16: Modell der internationalen Länderauswahl von HENZLER.....	102
Abbildung 17: Ansatz zur Länderselektion nach SCHNEIDER.....	105
Abbildung 18: Punktbewertungsverfahren und Profilmethode als integrierte Darstellung	107
Abbildung 19: Ablaufschema zur Länderselektion nach KÖHLER/HÜTTEMANN	109
Abbildung 20: Unterschiedliche Lebenszyklusphasen von Volkswirtschaften	114
Abbildung 21: Bewertungswürfel zur Auswahl von Ländermärkten.....	122
Abbildung 22: Homepage eines Informationsvermittlers im Internet.....	129
Abbildung 23: Entscheidungsprozesse bei Auslandsaktivitäten	131
Abbildung 24: Branchen und Unternehmensgrößen in Bayern 1998.....	136
Abbildung 25: Entwicklung und Struktur des bayerischen Außenhandels	139

Abbildung 26: Jahresumsatz 1998.....	151
Abbildung 27: Umsatz je Beschäftigten 1998.....	152
Abbildung 28: Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Selbsteinschätzung).....	155
Abbildung 29: Parameter der Wettbewerbssituation.....	160
Abbildung 30: Prognostizierte Umsatzveränderung.....	164
Abbildung 31: Anteil der Auslandsumsätze am Gesamtumsatz 1998.....	167
Abbildung 32: Form des Auslandsengagements.....	170
Abbildung 33: Internationalisierungsmotive.....	174
Abbildung 34: Probleme und Hindernisse eines Auslandsengagements.....	179
Abbildung 35: Zukünftige Zielmärkte in den nächsten Jahren.....	184
Abbildung 36: Einflussfaktoren einer Länderselektionsentscheidung.....	188
Abbildung 37: Kriterien einer Länderselektionsentscheidung.....	189
Abbildung 38: Genutzte Informationsquellen.....	194
Abbildung 39: Zusätzlicher Informations- und Beratungsbedarf.....	196
Abbildung 40: Unternehmerische Entscheidungsträger.....	198

Karte 1: Regionale Blockbildung im Weltwirtschaftsraum.....	14a
Karte 2: Bestand bayerischer Direktinvestitionen im Ausland 1997.....	142
Karte 3: Herkunft der untersuchten Unternehmen.....	149
Karte 4: Auslandsaktivitäten nach Zielregionen 1998.....	172

Tabelle 1: Vor- und Nachteile des Umfeldwandels für Unternehmen	35
Tabelle 2: Ausgewählte quantitative Merkmale von KMUs	40
Tabelle 3: Hauptmotive von KMU für ein Auslandsengagement	60
Tabelle 4: Vergleich der ausgewählten Länderselektionsmodelle	110
Tabelle 5: Kriterien für die Marktattraktivität	113
Tabelle 6: Geschäftsrisiken im Handel mit Osteuropa	120
Tabelle 7: Unternehmensexterne Quellen für Außenwirtschaftsinformationen.....	125
Tabelle 8: Umfang der schriftlichen Unternehmensbefragung	145
Tabelle 9: Branchenverteilung des Fragebogenrücklaufs	147
Tabelle 10: Faktoren zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen nach Branchen.....	157
Tabelle 11: Parameter der Wettbewerbssituation nach Branchen (Mittelwerte).....	161
Tabelle 12: Korrelationen zwischen den Parameter der Wettbewerbssituation	162
Tabelle 13: Durchschnittliche Exportquoten 1998.....	171
Tabelle 14: Korrelationen ausgewählter Internationalisierungsmotive	178
Tabelle 15: Aufgabe bestehender Auslandsengagements	181
Tabelle 16: Geplante Veränderung der Auslandsengagements	183
Tabelle 17: Form und regionale Ausrichtung der geplanten Auslandstätigkeit	185
Tabelle 18: Korrelationen ausgewählter Beurteilungskriterien.....	191
Tabelle 19: Verfahren der Länderselektion.....	199

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für internationale Wirtschaftsräume und betriebliche Standortforschung des Instituts für Wirtschaftsgeographie und wurde im Herbst 2000 als Dissertation an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität eingereicht. Ich bedanke mich deshalb an dieser Stelle ganz herzlich bei meinem Doktorvater, Prof. Dr. Hans-Dieter Haas, für die Betreuung der Arbeit sowie die langjährige Zusammenarbeit und Unterstützung. Herrn Prof. Dr. Hubert Job habe ich für die freundliche Übernahme des Korreferates zu danken.

Die umfangreichen empirischen Arbeiten wären ohne eine finanzielle Unterstützung in dieser Form nicht möglich gewesen. Besonderer Dank für die großzügige Förderung der Untersuchung gilt deshalb der INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN sowie BAYERN INTERNATIONAL. Mein Dank gilt auch Dr. Arnold Krempf von der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern, dessen Interesse und wohlwollende Unterstützung für mich eine große Hilfe war. Ein Dankeschön gebührt zudem den zahlreichen Unternehmen und kompetenten Gesprächspartnern, die durch ihre Auskunftsbereitschaft zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Ebenfalls möchte ich es an dieser Stelle nicht versäumen, den namentlich nicht genannten Damen und Herren der Verbände und Forschungsinstitute sowie des bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung für ihre Unterstützung bei der Beschaffung von aktuellem Daten- und Informationsmaterial zu danken.

Ein herzliches Dankeschön gilt schließlich meinen Kolleginnen und Kollegen am Institut für Wirtschaftsgeographie – insbesondere Dr. Martin Heß und Dr. Till Werneck – für viele gemeinsame Diskussionen und fachliche Hinweise. Für ihre tatkräftige Unterstützung in der grafischen Umsetzung der Arbeit schulde ich Franz Eder und Heinz Sladkowski großen Dank. Für die kritische Durchsicht des Manuskriptes danke ich Stefanie Heinze. Abschliessend möchte ich mich bei meinen Eltern und meiner Frau Bettina für ihre unermüdliche Unterstützung und stetige Aufmunterung herzlich bedanken.

Jochen Scharrer

München, im September 2000

1 EINLEITUNG

Die aktuelle Diskussion um die Chancen und Risiken einer globalen und eng vernetzten Gesellschaft setzt vor dem Hintergrund vielfach stagnierender Inlandsmärkte große Hoffnungen auf den Aufbau einer weltweiten Geschäftstätigkeit. Es wird konstatiert, dass Unternehmen häufig gezwungen sind, auf allen wichtigen Absatzmärkten vertreten zu sein. Auf diese Weise ist es möglich, durch steigende Absatzmengen höhere Skalenerträge zu realisieren. Seit Beginn der 80er Jahre ist für die Weltwirtschaft insgesamt ein erheblicher Anstieg der Internationalisierung festzustellen. Bei dieser allgemeinen Perspektive der Globalisierung wird jedoch häufig die Vielschichtigkeit der unternehmerischen Erfolgsvoraussetzungen vernachlässigt. Das immer noch begrenzte Auslandsengagement des volkswirtschaftlich bedeutsamen Mittelstandes kann man als ein erstes Anzeichen dafür deuten, dass grenzüberschreitende Aktivitäten vor allem diesen Unternehmen Probleme bereiten. Darüber hinaus haben viele Entscheidungsträger dieser Unternehmen kein Interesse, zukünftig auf ausländischen Märkten tätig zu werden. Derzeit ist ein großer Teil der mittelständischen Betriebe¹ auf vielen potenziellen Wachstumsmärkten noch unterrepräsentiert. Die vorliegende Arbeit widmet sich der Frage, inwieweit die Ursachen dieses Phänomens in der von den Unternehmen getroffenen Länderselektion begründet liegen.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Weltwirtschaft war in den letzten Jahrzehnten durch einen Wandel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Neben der wirtschaftlichen und politischen Öffnung ehemals abgeschotteter Märkte in Mittel- und Osteuropa wurden in den meisten Ländern durch das General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) bzw. die World Trade Organization (WTO) auch die notwendigen Voraussetzungen für ein multilaterales Welthandelssystem geschaffen. Entsprechend werden die tarifären und nicht-tarifären Handelshemmnisse abgebaut sowie der Waren-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr zunehmend liberalisiert. Daneben haben sich einzelne Volkswirtschaften zur Schaffung von regionalen Handelsräumen oder Wirtschaftsblöcken zu Wirtschaftsgemeinschaften oder politischen Verbänden zusammen-

¹ Die Begriffe Betrieb und Unternehmen werden im weiteren Verlauf synonym verwendet.

geschlossen. Im Zuge dieser globalen Veränderungen gewann die Verflechtung von Volkswirtschaften erheblich an Bedeutung. Dies drückt sich u. a. in der überdurchschnittlichen Entwicklung des Welthandelsvolumens und des Direktinvestitionsbestandes im Vergleich zum weltweiten Wirtschaftswachstum aus (vgl. HAAS/WERNECK 1998, S. 515). In den letzten Jahren sind diese Veränderungen unter dem Schlagwort 'Globalisierung' zunehmend auch in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt.

Die Wirtschaftswissenschaften setzen sich intensiv mit den Fragen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten auseinander. In den einschlägigen Publikationen findet sich eine Vielzahl an Untersuchungen, die hierbei die Bedeutung der Auswahl einer optimalen Markteintrittsstrategie herausstellen, gefolgt von Themen zum internationalen Marketing.² Standen dabei in der Vergangenheit multinationale Unternehmen im Mittelpunkt dieser Studien, ist in jüngerer Zeit vermehrt die Suche nach theoretischen Erklärungen bezüglich einer Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen festzustellen.³ Ein Bereich, der in diesen theoretischen und empirischen Untersuchungen allerdings bisher relativ selten angesprochen wurde, ist der Aspekt der Länderselektion: Neben der Frage, *wie* man ausländische Märkte bearbeiten soll, stellt sich den Entscheidungsträgern in den Unternehmen aber auch die relevante Frage, in *welchen* Erfolg versprechenden nationalen Absatzmärkten ein Auslandsengagement aufgebaut werden soll. Denn mit der Wahl des 'richtigen' Auslandsmarktes wird der Grundstein für ein erfolgreiches Auslandsengagement gelegt.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit zu untersuchen, wie man auf theoretisch fundierte Art und Weise erfolgversprechende Absatzmärkte für international angebotene Produkte bestimmen kann. Nachdem multinationale Unternehmen heutzutage fast ausnahmslos in allen wichtigen Märkten präsent sind, liegt ein Schwerpunkt der Arbeit auf der Länderselektion von mittelständischen Betrieben. Dazu werden aus dem Spektrum der theoretischen Erklärungsansätze zur internationalen Länderselektion die am meisten diskutierten Modelle analysiert und verglichen. Es werden die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Ansätze beleuchtet und inhaltlich auf mittelständische Unternehmen bezogen. Die Fragestellung lautet vereinfachend formuliert: Welche Möglichkeiten haben mittelständische Unternehmen, bei einer

² Beispielfähig können an dieser Stelle die Untersuchungen von AHARONI (1966); BILKEY (1978); BROLL (1990); CAVUSGIL/NEVIN (1981); DUNNING (1980; 1988; 1995); HILDEBRANDT/WEISS (1997); JATUSRIPITAK ET AL. (1985); KAPPICH (1989); KLINGELE (1991); KUTSCHKER (1994); LÖNING (1992); MEFFERT (1986; 1989); MILLINGTON/BAYLISS (1997) und OSSADNIK/MAUS (1995) angeführt werden.

³ Für einen weiter gehenden Überblick zum Stand der Forschung vgl. Kapitel 2.3.3.

Internationalisierung diejenigen strategischen Ländermärkte zu identifizieren, welche die größten Erfolgchancen für das angebotene Produkt(-sortiment) bieten? Die Länderselektion wird hierbei im Kontext einer Internationalisierung betrachtet, d. h. die Internationalisierungsentscheidung stellt ein Rahmenkonzept dar. Auf diese Weise wird die Stellung der Länderselektion im Rahmen des unternehmerischen Internationalisierungsprozesses aufgezeigt.

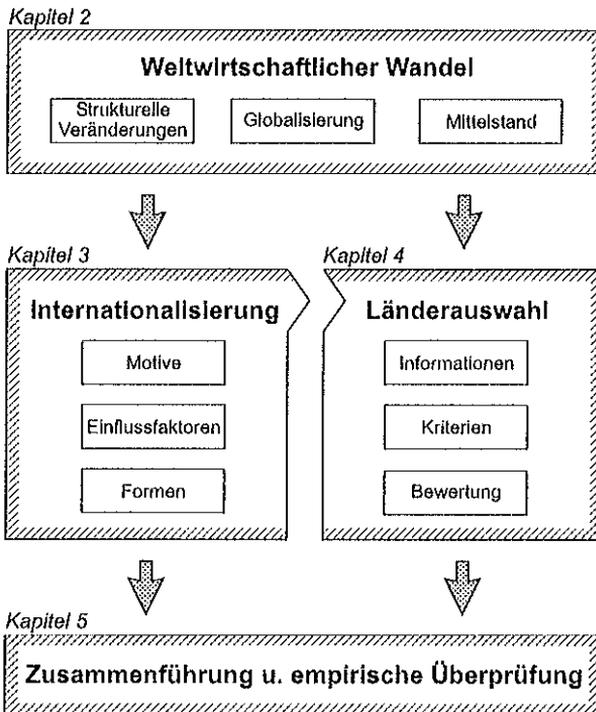
Um die in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse mit den in der Praxis tatsächlich angewandten internationalen Länderselektionsverfahren zu vergleichen, wurde 1999 eine primärstatistische Erhebung bei mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Zur Validierung der Ergebnisse fanden über die Auswertung der eigenen standardisierten Unternehmensbefragung hinaus Expertengespräche mit Inhabern oder Geschäftsführern aus Unternehmen statt. Als Untersuchungsraum betrachtet diese Arbeit speziell den Freistaat Bayern. Für diese Auswahl lassen sich im Wesentlichen zwei Gründe anführen: Zum einen ist die Wirtschaft Bayerns – gemessen am Auslandsumsatz – im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt sehr stark von internationalen Absatzmärkten abhängig. Zum anderen spielen mittelständische Unternehmen für den bayerischen Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle. Im Mittelpunkt dieser empirischen Studie steht die Analyse von Determinanten und regionalen Besonderheiten, die bei einer internationalen Länderauswahl Beachtung finden. Bei der Analyse finden etwaige branchen- oder größenspezifische Besonderheiten Berücksichtigung. Damit soll ein Beitrag zur Lösung der auf Unternehmerseite bestehenden Entscheidungsproblematik bezüglich einer Länderselektion geleistet werden. Diese Fragestellungen werden dabei im Hinblick auf die Absatzseite der international tätigen mittelständischen Unternehmen analysiert, d. h. Aspekte einer internationalen Beschaffung bleiben weitgehend unberücksichtigt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um die skizzierte Zielsetzung problemadäquat behandeln zu können, gibt die Arbeit in Kapitel 2 zunächst einen Überblick über den Wandel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Abbildung 1). An dieser Stelle wird insbesondere auf jene Veränderungen eingegangen, die für die bereits angesprochene Ausweitung der grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten und Intensivierung des Wettbewerbs verantwortlich sind. Im Anschluss stehen – ausgehend von einer Begriffsabgrenzung und Charakterisierung der Globalisierung – die veränderten unternehmeri-

schen Anforderungen im Mittelpunkt des Interesses. Nach dieser Hinleitung zur Kernthematik wird insbesondere auf die Globalisierungsbetroffenheit mittelständischer Unternehmen Bezug genommen. Dieses Wissen wird dazu genutzt, um einen Bezugsrahmen zu entwerfen, der die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen reflektiert. Abschließend erfolgt ein Überblick über den Stand der empirischen Forschung zu dieser Thematik.

Abbildung 1: Methodischer Aufbau der Arbeit



Entwurf: J. Scharrer (2000).

Kapitel 3 beleuchtet aus der Perspektive einer handlungstheoretischen Wirtschaftsgeographie die Grundlagen und Bausteine einer idealtypischen Internationalisierungsentscheidung. Zunächst werden die zentralen Merkmale dieser Forschungsperspektive geklärt. Hierbei ist insbesondere auf den dieser Untersuchung zu Grunde liegenden Forschungsansatz Bezug zu nehmen. Ausgehend von diesen Grundlagen wird in Kapitel 3.1 ein heuristischer Bezugsrahmen einer akteurszentrierten Sichtweise entwickelt,

der die verschiedenen Bausteine einer strategiegeleiteten Internationalisierungsentscheidung zusammenführt und gleichzeitig an die spezifischen Besonderheiten mittelständischer Betriebe angepasst ist. Es werden die einzelnen Bausteine – soweit sie für diese Arbeit von Bedeutung sind – im Detail dargestellt. An dieser Stelle wird auch auf die sogenannte *Basisstrategien* einer internationalen Marktbearbeitung Bezug genommen. In der Conclusio steht schließlich die Frage, inwieweit der gesamte Systemablauf durch verschiedene Rückkopplungen beeinflusst wird.

Aufbauend auf den vorangegangenen Ausführungen rückt in Kapitel 4 – entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit – die Auswahl internationaler Absatzmärkte in den Fokus der Betrachtung. Hierzu werden zunächst die wichtigsten Modelle der Länderauswahl dargestellt. Anschliessend stehen zwei Aspekte im Mittelpunkt der Diskussion: Zum einen werden die verschiedenen Entscheidungskriterien einer internationalen Länderselektion analysiert und die wichtigsten Elemente herausgestellt. Zum anderen wird diskutiert, wie eine ganzheitliche Bewertung von nationalen Absatzmärkten vonstatten gehen kann. Abschließend werden die Quellen und Methoden der Informationsbeschaffung – differenziert nach unternehmensinternen und -externen – identifiziert. Es geht dabei auch um den Einfluss der technologischen Veränderungen auf das Informationsverhalten der Entscheidungsträger. Die theoretischen Ausführungen münden in eine Zusammenstellung von Forschungsfragen, die dem empirischen Teil zu Grunde liegen.

Im fünften Kapitel wird die Stimmigkeit der getroffenen Annahmen auf der Basis einer schriftlichen Unternehmensbefragung auf Bundeslandebene empirisch überprüft. Einer kurzen Darstellung des Untersuchungsraumes folgt eine differenzierte Analyse der Determinanten und räumlichen Besonderheiten, die bei internationalen Länderauswahlentscheidungen des Mittelstandes Berücksichtigung finden. Vor dem Hintergrund der Anforderungen einer globalen und eng vernetzten Gesellschaft an bayerische mittelständische Unternehmen werden an dieser Stelle die theoretischen Modelle den in der Unternehmenspraxis vorzufindenden Entscheidungsverfahren gegenübergestellt. Des Weiteren erfolgt eine Untersuchung der Probleme und Hindernisse, Wettbewerbsvorteile sowie die von den Unternehmen verfolgten Markteintrittsstrategien. Auf Grund dieser Untersuchungsergebnisse werden die Möglichkeiten und Grenzen einer systematischen Länderselektion für mittelständische Unternehmen erörtert.

Den Abschluss der Arbeit bilden im Kapitel 6 eine zusammenfassende Beurteilung der Ergebnisse sowie ein Ausblick auf mögliche Entwicklungsperspektiven mittelständischer Unternehmen in Bayern.

2 WELTWIRTSCHAFTLICHER WANDEL: HERAUSFORDERUNG FÜR DEN MITTELSTAND

Seit Mitte der 70er Jahre vollzieht sich für die Unternehmen weltweit ein deutlicher Wandel der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Mit dem Abbau von Handelshemmnissen und der zunehmenden Liberalisierung des internationalen Waren-, Kapital- und Dienstleistungsverkehrs verstärkte sich in den vergangenen Jahrzehnten die Verflechtung von Volkswirtschaften und Unternehmen deutlich. In der Realität sind wir heute dem Bild einer globalen und eng vernetzten Gesellschaft so nah wie nie zuvor. Die damit einhergehende Veränderung der Dynamik und Struktur des Wettbewerbs zwingt die Unternehmen – so die Meinung in Wissenschaft und Praxis – zu einer räumlichen Ausweitung von Absatz- und Beschaffungsmärkten. Eng hiermit verknüpft ist die weltweite Verlagerung von Produktionsstätten und Verwaltungszentralen in einem bisher nicht gekannten Ausmaß. Ein einziger Produktionsstandort genügt oftmals nicht mehr, um auf die spezifischen Bedürfnisse ferner Märkte eingehen zu können und damit international wettbewerbsfähig zu sein. Als einen der auffälligsten Trends lässt sich hier in letzter Zeit auch die wachsende Bedeutung grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse und -aufkäufe beobachten (vgl. SHERMAN 1996).⁴

In der wissenschaftlichen und politischen Debatte wurde bisher die zunehmende Bedeutung internationaler Märkte weitgehend mit Großunternehmen verbunden, die international tätig sind. In diesem Zusammenhang sprechen zahlreiche Autoren von multinationalen Unternehmen (MNU) als den wesentlichen Akteuren in der Weltwirtschaft (vgl. exemplarisch AMIN 1992, S. 137; BERRY ET AL. 1993, S. 403 ff.; PETRELLA 1996, S. 73 f.). Demgegenüber erkannte man in jüngerer Zeit zunehmend, dass sich auch mittelständische Unternehmen den vielfältigen Einflüssen der Globalisierung und den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen nicht entziehen können. Vielmehr nimmt ein beachtlicher Teil des Mittelstandes im Rahmen unternehmerischer Anpassungshandlungen aktiv am internationalen Wettbewerb teil. Es bleibt jedoch un-

⁴ Einen vorläufigen Höchststand erreichte die Zahl der Fusionen und Firmenaufkäufe 1998 mit weltweit mehr als 3 800 Mrd. DM (vgl. O. V. 1999a, S. 25). In den deutschen Medien haben insbesondere die Stahlfusion von THYSSEN und KRUPP, der Aufkauf des britischen Automobilherstellers ROLLS-ROYCE/BENTLEY durch die VOLKSWAGEN AG sowie das Zusammengehen von DAIMLER-BENZ und dem amerikanischen Autoproduzenten CHRYSLER große Beachtung gefunden.

bestritten, dass grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten den mittelständischen Unternehmen u. a. wegen knapper Personalressourcen, mangelnder Information und dünner Eigenkapitaldecke ungleich schwerer fallen als Großunternehmen. Exemplarisch belegen die neueren Untersuchungen von BAMBERGER/WRONA (1997), KOLLER ET AL. (1998) und WEIKL (1998) diese These für den deutschsprachigen Raum.

2.1 Strukturelle Veränderungen in der Weltwirtschaft

Eingangs wurde bereits erwähnt, dass sich die Struktur der Weltwirtschaft in den vergangenen drei Dekaden grundlegend verändert hat. Für die wirtschaftlichen Akteure ist damit auch ein Wandel der globalen Rahmenbedingungen verbunden (vgl. SCHAMP 1996, S. 206), den sie bei der Internationalisierung ihrer Geschäftsaktivitäten berücksichtigen müssen. Die einzelne Unternehmung spürt die Veränderungen der übergeordneten Rahmenbedingungen beispielsweise als Intensivierung des Wettbewerbs. Dieser Konkurrenzdruck ist auf die Sättigungserscheinungen der nationalen Absatzmärkte sowie das Auftreten neuer erfolgreicher Konkurrenten zurückzuführen (vgl. FUNK 1998). Vor dem Hintergrund einer Systematisierung der Triebkräfte der weltwirtschaftlichen Dynamik und der Ablaufmuster der globalen Umwälzungen, wie es BORNER (1984, S. 220) vorschlägt, werden im Folgenden die wichtigsten strukturellen Veränderungen im Weltwirtschaftsraum vorgestellt. Ausgehend von der historischen Entwicklung der Außenhandelsverflechtungen und der institutionellen Rahmenbedingungen sowie der Erfassung des Status Quo der grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten werden im Anschluss Aussagen über die Globalisierungsbetroffenheit von mittelständischen Unternehmen abgeleitet.

2.1.1 Entwicklungstendenzen des Welthandels

Grenzüberschreitende Wirtschaftsaktivitäten sind bereits aus der Antike bekannt; sie resultieren aus der weltweiten Arbeitsteilung zwischen einzelnen Volkswirtschaften, die sich jeweils auf die Herstellung bestimmter Produkte spezialisieren. Dadurch wird es möglich, Güter möglichst effizient zu fertigen (vgl. HAMM 1997, S. 5).⁵ Im histori-

⁵ Der britische Nationalökonom David RICARDO (1772-1823) verdeutlichte diesen Sachverhalt am Beispiel Englands und Portugals mit den Gütern Tuch und Wein (vgl. RITTER 1994).

schen Verlauf sind diese Handelsbeziehungen dichter und vielfältiger geworden. Beispielsweise wurden in der kolonialgeschichtlichen Epoche die internationalen Verflechtungen zum wirtschaftlichen Vorteil der Mutterländer oftmals unter Zwang stark ausgeweitet. Es ging darum, neue Rohstoffquellen zu erschließen, die militärische Position zu verbessern, Arbeitskräfte (Sklaven) zu beschaffen oder Warenhandel zu treiben. Große gesamtwirtschaftliche Bedeutung erlangte der Welthandel erst im Zeitalter der Industrialisierung (vgl. KOCH 1997, S. 7 f.; OMAN 1996). Als Folge der technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie der Einführung von neuen Produktionstechniken konnten mehr Rohstoffe verarbeitet werden, als in den jeweiligen Ländern vorhanden waren.⁶ Mit der Erfindung der Eisenbahn stand zusätzlich eine neue Technik zur Verfügung, die einen schnellen und kostengünstigen Transport der Waren und Rohstoffe ermöglichte (vgl. hierzu auch HESS 1998, S. 100 ff.).

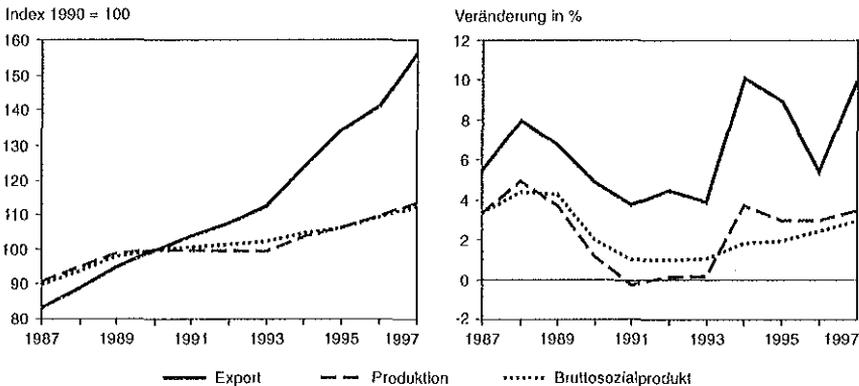
Während Anfang der 40er Jahre dieses Jahrhunderts der Außenhandel als Folge des Zweiten Weltkrieges nahezu zum Erliegen kam, stiegen die globalen Handelsverflechtungen durch den wirtschaftlichen Wiederaufbau und die politische Nachkriegsordnung rasch wieder an. Allein durch das so genannte *European Recovery Program* (ERP, besser bekannt als 'Marshallplan') erhielt Westeuropa von den USA hauptsächlich Lebensmittel und Rohstoffe im Wert von etwa 13 Mrd. US-\$ (vgl. MÜLLER 1994, S. 164 f.). Der internationale Warenaustausch erreichte 1948 ein Gesamtvolumen von 58 Mrd. US-\$. Seitdem ist der Wert der weltweiten Exporte, d. h. der Ausfuhren aller am Welthandel beteiligten Länder, nach Angaben der WTO (1998, S. 33) durchschnittlich real um 6% pro Jahr gestiegen und betrug 1997 rund 5 300 Mrd. US-\$. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass nach Schätzungen von HÄRTEL ET AL. (1996) derzeit rund ein Drittel des Außenhandels auf konzerninterne Transaktionen entfällt, bei denen die Güter im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses zwar über nationale Grenzen hinweg, aber zwischen Mutterunternehmen und/oder ausländischen Tochtergesellschaften ausgetauscht werden.

Die Entwicklung des Welthandels ist nicht kontinuierlich verlaufen: Insbesondere in den 80er Jahren hatte ein starkes Wachstum begonnen und bis 1990 angehalten. Die Gründe hierfür lagen zum einen sicherlich in den erfolgreichen Industrialisierungsbestrebungen der Schwellenländer, was mit einem Anstieg an Einkommen und Wohlstand und deshalb mit wachsender Kaufkraft in diesen Ländern verbunden war. Zum anderen stießen die multinationalen Konzerne in diesem Zeitraum mit großer Macht in

⁶ Beispielsweise mussten in England auf Grund der fortschreitenden Entwicklung in der Textil- und Bekleidungsindustrie große Mengen an Wolle und Baumwolle importiert werden.

Macht in die aufstrebenden Schwellenländer vor, um für ihre vorhandenen Produkte und Techniken neue, Gewinn versprechende Absatzmärkte zu erschließen (vgl. PRAHALAD/LIEBERTHAL 1999).⁷ Anfang der 90er Jahre waren dann die jährlichen Wachstumsraten des Welthandels konjunkturbedingt leicht rückläufig. Trotz der anhaltenden Wirtschaftskrisen in Asien, Lateinamerika und Russland sowie der damit verbundenen Abschwächung des Produktionsanstieges in diesen Ländern erhöhte sich in den letzten Jahren die Wachstumsrate des Welthandels erneut (vgl. Abbildung 2). Maßgeblich hierfür war die konjunkturelle Wiederbelebung in den westlichen Industrieländern, insbesondere den USA. Auf Grund der gestiegenen Inlandsnachfrage sowie des beschleunigten Wirtschaftswachstums wurden v. a. in Nordamerika und in Westeuropa die Warenimporte verstärkt ausgeweitet.

Abbildung 2: Entwicklung der Außenhandelsverflechtung 1987-1997



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach WTO (1998).

Der beschriebene Anstieg des Welthandelsvolumens ist – den meisten Autoren zufolge – für sich genommen noch kein ausreichender Beleg für die eingangs angesprochene zunehmende Integration von Volkswirtschaften. Nach deren Auffassung sind stattdessen die Zuwachsraten von Warenhandel und globaler Produktion in Beziehung zu setzen (vgl. exemplarisch FUCHS 1998, S. 5; NUHN 1997, S. 136; SCHAMP 1997). Bei diesem Vergleich wird sichtbar, dass in den vergangenen Jahrzehnten das Wachs-

⁷ Theoretisch lässt sich dieses Verhalten u. a. mit der begrenzten Lebensdauer einzelner Produkte auf den jeweiligen nationalen Absatzmärkten begründen. VERNON (1966) hat hierzu eine hypothetische Entwicklung des internationalen Handels im Verlaufe des Produktzyklus dargestellt.

tum des Welthandels mit wenigen Ausnahmen weitaus größer war als das Gesamtwachstum der Güterproduktion (vgl. hierzu auch BRAND 1992, S. 11 f.). Diese Entwicklung, d. h. die Entkopplung von Welthandel und Weltproduktion, gewann in den 90er Jahren noch zusätzlich an Dynamik, hervorgerufen durch die fortschreitende Liberalisierung des Welthandels⁸ sowie die wirtschaftliche Öffnung der Reformländer in Mittel- und Osteuropa (MOE). Allein zwischen 1990 und 1997 betrug die durchschnittliche Wachstumsrate des Welthandels 6,5% pro Jahr, während die Weltproduktion jährlich nur um 2% zunahm. Der Welthandel entspricht heutzutage einem Fünftel der Güterproduktion. Anders ausgedrückt: Rund 20% der hergestellten Güter werden weltweit ausgetauscht (vgl. WTO 1998, S. 10). Dieser Sachverhalt wird in zahlreichen Veröffentlichungen als Indiz für eine intensivere Arbeitsteilung zwischen den Volkswirtschaften gedeutet und in den Bereichen Handel, Produktion und Finanzen mehrfach belegt (vgl. BISKUP 1996, S. 17; DICKEN 1993, S. 32; DICKEN 1998, S. 24 f.).

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Entwicklungstendenzen des Welthandels verdeutlicht jedoch klare regionale Disparitäten sowie eine Konzentration der Handelsverflechtungen auf relativ wenige Länder bzw. politisch zusammenhängende Regionen. Nicht alle Staaten bzw. Wirtschaftsblöcke partizipieren am Welthandel in gleichem Maße (vgl. STERNBERG 1997). Mit Blick auf die Richtung der bedeutendsten Handelsströme betonte Kenichi OHMAE bereits Mitte der 80er Jahre die besondere Bedeutung von Gravitationszentren.⁹

„Die strategische Bedeutung Japans, der USA und Europas sollte mittlerweile klar sein: In dieser Triade liegen die wichtigsten Märkte; von hier geht der härteste Konkurrenzdruck aus, und hier entstehen die zukunftsweisenden Technologien.“

(OHMAE 1985, S. 143)

Insgesamt dominieren die Handelsbeziehungen zwischen und innerhalb dieser drei Regionen. 1997 entfielen rund zwei Drittel des Exportvolumens auf den Handel der westlichen Industrieländer, den größten Teil der Ausfuhren wickeln sie bis heute untereinander ab. Vieles spricht dafür, dass sich diese regionale Konzentration in den

⁸ Mit der Unterzeichnung der Ergebnisse der achten Verhandlungsrunde des GATT bei der Schlusskonferenz in Marrakesch im April 1994 erreichten die internationalen Beziehungen durch die Berücksichtigung neuer Themenkomplexe wie Dienstleistungen, Rechte an geistigem Eigentum und außenhandelsorientierte Investitionen eine neue qualitative Stufe.

⁹ In seiner Strategiekonzeption „Macht der Triade“ fasst OHMAE die drei großen Wirtschaftsräume USA, Japan und Europa entsprechend der engen wirtschaftlichen Beziehungen als *Triade* zusammen. Um das Weltbild bei internationalen Standortentscheidungen für Manager zu vereinfachen, geht OHMAE (1985; 1990) davon aus, dass Unternehmen nur in diesen Regionen gleichzeitig und dauerhaft präsent sein müssen.

nächsten Jahren verstärken wird. Die 25 größten Exportnationen, von denen die meisten der erweiterten Triade zugeordnet werden können, vereinen einen Weltmarktanteil von über 85% auf sich. Allein der Intra-EU-Handel beträgt derzeit ein Viertel am Gesamtwert der weltweiten Exporte. Begleitet wird diese Entwicklung im Weltwirtschaftsraum von einer zunehmenden institutionellen Verflechtung und regionalen Integration (vgl. Kap. 2.1.2).

Des Weiteren ist hinsichtlich der regionalen Entwicklung des Handelsvolumens die hohe Wachstumsdynamik in Asien hervorzuheben (vgl. WTO 1998). Im Sinne einer internationalen Arbeitsteilung gewannen v. a. die so genannten *Newly Industrialized Economies* (NIE)¹⁰ sichtlich an Bedeutung. Dienten diese Staaten zunächst als Handelspartner und Standort für passive Lohnveredlung, industrialisierten sich diese Länder inzwischen außerordentlich schnell und erfolgreich und sind wegen der großen Exporterfolge in der Regel zu starken Konkurrenten für die westlichen Industrienationen herangewachsen (vgl. HILPERT 1993; SCHAMP 1996, S. 206). Während zwischen 1980 und 1997 die Anteile von Westeuropa und Nordamerika an den weltweiten Exporten mit 43 bzw. 17% nahezu unverändert blieben, konnten im gleichen Zeitraum Japan und die NIE als die bedeutendsten Exportnationen in Südostasien ihren Anteil von 10% auf über 18% steigern. Neben Malaysia und Vietnam ist zudem auch die VR China bestrebt, die Internationalisierung ihrer Wirtschaft und den Austausch von Gütern voranzutreiben. Leid tragende dieser strukturellen Entwicklung sind die Staaten in Lateinamerika und v. a. Afrika, deren Exportanteil derzeit nur noch bei 7% liegt. Die internationalen Handelsstatistiken der WTO (1998) belegen ein ähnliches Bild für die weltweiten Importe.

Betrachtet man schließlich noch den sektoralen Strukturwandel der weltweiten Handelsverflechtungen, zeigt sich gemessen am Wert des Warenhandels ein weitgehender Bedeutungsverlust des Handels mit Primärgütern, auch wenn sich das absolute Handelsvolumen mit diesen Gütern in den vergangenen Jahrzehnten erhöht hat. Mächten beispielsweise die Agrargüter 1950 noch fast die Hälfte des Welthandels aus, liegt deren Anteil gegenwärtig nur noch bei rund 12%; ein ähnliches Bild zeigt sich auch im Rohstoffbereich. Der Anteil des Rohstoffhandels hat sich zwischen 1950 und 1997 von ca. 15% auf 11% verringert. Demgegenüber gewann der Handel mit Halb- und Fertigwaren, d. h. technologisch anspruchsvolleren Produkten, zunehmend an Gewicht.

¹⁰ In der Literatur wird der Begriff der *Newly Industrialized Economies* üblicherweise für die südostasiatischen Staaten Taiwan, Südkorea und Singapur sowie die ehemalige britische Kronkolonie Hongkong verwendet.

Insbesondere Güter aus den Branchen Büro- und Telekommunikation, EDV, Halbleiter- und Unterhaltungselektronik vervielfachten in den vergangenen Jahren ihr Handelsvolumen und trugen 1997 mit einem Anteil von nahezu 13% zum Welthandel bei (vgl. HÄRTEL ET AL. 1996, S. 42; WTO 1998). Hinzu kommt in jüngerer Zeit der starke Bedeutungszuwachs des Dienstleistungshandels, was auf die Tertiärisierung der Wirtschaft zurückzuführen ist.¹¹ Insbesondere im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen, wie z. B. Softwareentwicklung, Finanzdienstleistung, Wartung und Instandhaltung, die eng mit dem Warenhandel verknüpft sind, lässt sich ein starker Anstieg der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit beobachten.

Auch wenn diese auf Geldgrößen basierenden Aussagen die Gefahr bergen, die besonders im Agrar- und Rohstoffbereich auftretenden Schwankungen der Weltmarktpreise¹² nicht adäquat zu berücksichtigen, spiegelt sich in der veränderten Warenstruktur die besondere Bedeutung der bereits angesprochenen regionalen Handelsstruktur wider: Die Industrieländer handeln untereinander vorwiegend mit Investitions- und Konsumgütern, die komplementär sind (intra-industrieller Handel), während die Entwicklungsländer v. a. Rohstoffe an die Industrieländer exportieren und im Gegenzug Investitionsgüter importieren.

2.1.2 Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen

Hinsichtlich der Veränderungen auf institutioneller Ebene lassen sich für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg zwei Tendenzen erkennen: Zum einen wurden durch das Allgemeine Zoll- und Handelsabkommen GATT sowie die erfolgreichen wirtschaftspolitischen Deregulierungs- und Liberalisierungsmaßnahmen¹³ in den meisten Ländern die notwendigen Voraussetzungen für ein multilaterales Welthandelssystem geschaffen. Mit der Öffnung Mittel- und Osteuropas wurde Anfang der 90er Jahre der Geltungsbe-

¹¹ Der weltweite Handel mit Dienstleistungen wird statistisch nur sehr lückenhaft erfasst, so dass an dieser Stelle keine gesicherten Aussagen getroffen werden können. Realistische Schätzungen gehen aber davon aus, dass derzeit Dienstleistungen im Wert von rund 1 300 Mrd. US-\$ pro Jahr – was in etwa einem Fünftel des gesamten Warenhandels entspricht – ausgetauscht werden.

¹² Hervorzuheben ist hier der Verfall des Weltmarktpreises für Rohöl von über 40 auf rund 20 US-\$ pro Barrel in den letzten zwei Jahrzehnten. Auslöser für die damalige Entwicklung war eine verhaltene weltweite Nachfrage bei gleichzeitig zunehmender Förderung.

¹³ Ein aktuelles Beispiel ist die EU-Richtlinie zur Liberalisierung der europäischen Strommärkte, die auch in Deutschland mit der Neufassung des Energiewirtschaftsrechtes seit 1998 in nationales Recht umgesetzt wurde.

reich potenziell erweitert. Andererseits kommt es durch die zunehmende ökonomische und politische Integration einzelner Staaten immer häufiger zur Schaffung von regionalen Handelsräumen oder Wirtschaftsblöcken (vgl. Karte 1).¹⁴ In Europa ist dieser Prozess durch die räumliche Erweiterung der Europäischen Union, die Schaffung eines einheitlichen Binnenmarktes und die Errichtung des europäischen Währungssystems in besonderer Weise vorangekommen (vgl. O'LOUGHLIN/ANSELIN 1996).

Diese regionale Blockbildung birgt a priori protektionistische Gefahren in sich und steht damit, so die Hinweise in der Literatur, im Gegensatz zu der multilateralen Harmonisierung der Weltwirtschaftsordnung und damit dem letztendlichen Ziel des globalen Freihandels. Insbesondere im englischsprachigen Raum wird immer wieder eine intensive Debatte über das Für und Wider der Blockbildung geführt (vgl. hierzu DE MELO/PANAGARIYA 1992; KRUGMAN 1991; MICHALAK/GIBB 1997; POON 1997 und die dort zitierte Literatur).¹⁵ In dieser Arbeit sollen aber nicht die jeweiligen Positionen dargestellt, sondern vielmehr die institutionellen Veränderungen sowie die dadurch gewandelte Unternehmensumwelt herausgearbeitet werden.

Die gegenwärtige Weltwirtschaftsordnung ist in der Endphase des Zweiten Weltkrieges entstanden. Als Ausgangspunkt der weltweiten Harmonisierung der nationalstaatlichen Politiken in den Bereichen Handel, Finanzen und Dienstleistungen kann die Konferenz von Bretton Woods 1944 angesehen werden, als die Verträge über die Gründung des Internationalen Währungsfonds und der Weltbank geschlossen wurden. 1945 machten die USA einen ersten Vorschlag für ein Konzept einer internationalen Handelsorganisation, die auf dem Grundprinzip der allgemeinen Meistbegünstigung beruht, Zollsenkungsverhandlungen durchführt und den Abbau kolonialer Zollpräferenzen vorantreibt (vgl. MÜLLER 1994, S. 165). Mit der Schaffung und Institutionalisierung des GATT wurde dann schließlich 1947 der Grundstein für die Deregulierung und Liberalisierung der nationalen Märkte gelegt. Die Zielvorstellung des eigentlich

¹⁴ In der Literatur wird für den Zusammenschluss von Staaten bzw. Volkswirtschaften zu Freihandelszonen oder Wirtschaftsgemeinschaften häufig der Begriff 'Regionalisierung' verwendet (vgl. exemplarisch BORRMANN ET AL. 1993; DE MELO/PANAGARIYA 1992; NIJIN 1997; PROFF/PROFF 1996; PROFF 1997). Gleichzeitig wird 'Regionalisierung' aber auch als ein „[...] Prozess der relativ kleinräumigen *territorialen* Integration und Vernetzung von Aktivitäten, der häufig mit einer Wiederaufwertung besonderer regionaler Qualitäten und Beziehungsgefüge verbunden ist“ (KRÄTKE 1995, S. 207; Hervorhebung im Original) umschrieben. Um Missverständnissen vorzubeugen, wird deshalb im Folgenden in Anlehnung an JESS (1998, S. 13) bei den o. g. Prozessen von (regionaler) Blockbildung gesprochen.

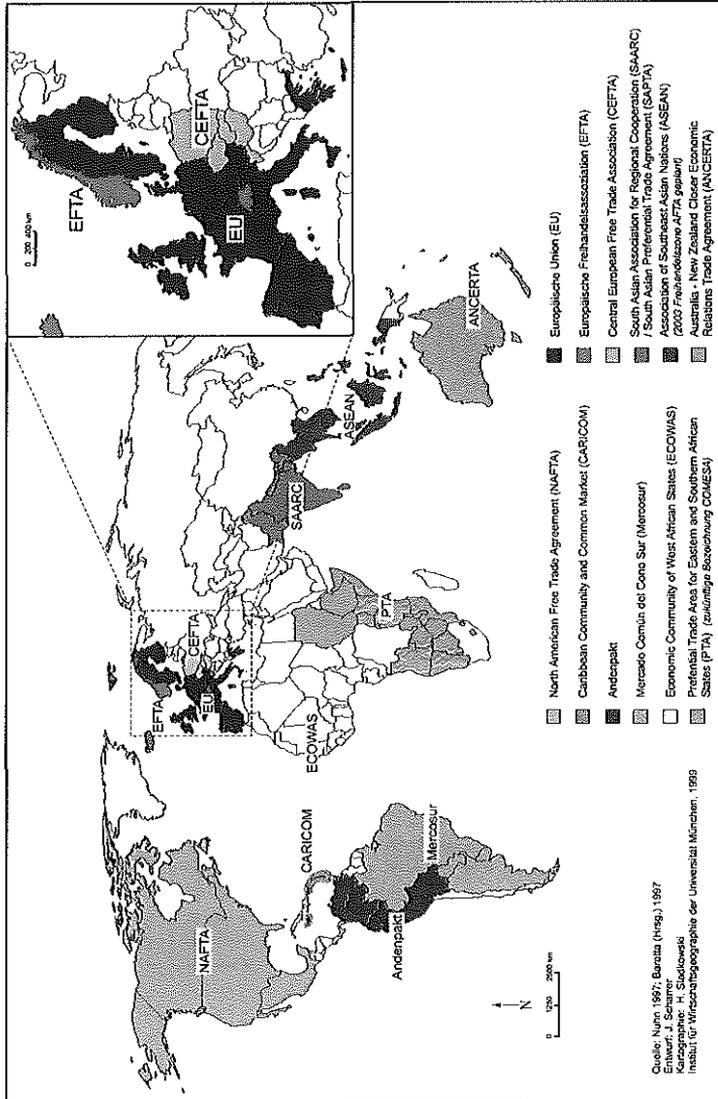
¹⁵ Eine theoretische Begründung für die Notwendigkeit überstaatlicher Zusammenarbeit findet sich u. a. bei Jacob VINER (1983) in seiner Abhandlung *The Customs Union Issue*.

nur als Übergangslösung gedachten GATT, durch eine Liberalisierung des Handels die globale Wohlfahrt zu mehren, wurde seitdem in acht Verhandlungsrunden immer wieder erneuert und gefestigt. Als Resultat dieser Verhandlungen wurde das allgemeine Zollniveau von durchschnittlich 40% auf etwa 4% gesenkt. Hinzu kam die erfolgreiche Beseitigung nicht-tarifärer Handelshemmnisse (vgl. MÜLLER 1994, S. 172 ff.). Auch wenn sich nach RODE (1998, S. 9) ein kausaler Zusammenhang zwischen der supranationalen Rolle des GATT und der Entwicklung des Welthandels nicht nachweisen lässt, erscheint das in Kap. 2.1.1 skizzierte Wachstum der Außenhandelsverflechtungen nicht ohne die erzielten Erfolge beim weltweiten Abbau von Handelshemmnissen möglich. Insbesondere multinationale Unternehmen weiteten in der Vergangenheit auf Grund der beschriebenen Verbesserungen im Bereich des Marktzuganges und der zunehmenden Liberalisierung des internationalen Kapitalverkehrs ihre Tätigkeit stark aus (vgl. SHERMAN 1996, S. 3). Dieser Aspekt wird später nochmals aufgegriffen. Durch den erfolgreichen Abschluss der achten und letzten Verhandlungsrunde, der so genannte *Uruguay-Runde*, wurde 1995 das GATT durch die neue Welthandelsorganisation (WTO) abgelöst. Im Rahmen der WTO sind für die Mitgliedsstaaten alle Bestimmungen für die internationale Handelspolitik erstmals rechtlich verbindlich und müssen mit dem jeweiligen nationalen Recht in Einklang gebracht werden. Neben der Beibehaltung der Grundprinzipien für ein multilaterales Welthandelssystem (MTA) wurde in dem Regelwerk auch ein allgemeines Abkommen über den Dienstleistungshandel (GATS) sowie ein Abkommen zum Schutz des geistigen Eigentums (TRIPS) verwirklicht. Damit ergibt sich für eine künftige Handelspolitik die Chance einer Harmonisierung und Liberalisierung des Dienstleistungsbereiches und der Investitionsbedingungen. Außerdem wird für den internationalen Warenaustausch in den nächsten Jahren der weitere Abbau von Handelsschranken erwartet (vgl. HERRMANN 1995). Wenn die Reformen in all diesen Bereichen schrittweise umgesetzt sind, bedeutet dies eine weitere Stärkung für das multilaterale Handelssystem. Ob die WTO jedoch langfristig alle diskriminierenden Wettbewerbsbedingungen beseitigen und damit den Herausforderungen eines Freihandels gerecht wird, muss kritisch hinterfragt werden.¹⁶

Trotz der genannten Erfolge einer multilateralen Handelsliberalisierung schlossen sich in den vergangenen Jahrzehnten immer häufiger benachbarte Staaten zu Freihandelszonen oder anderen Formen von Wirtschaftsgemeinschaften zusammen. FISCHER (1998) geht sogar davon aus, dass „[...] the world has seen at least as much fracturing

¹⁶ Ein Beispiel ist der so genannte *Bananenstreit* zwischen den USA und der EU über die Anpassung der europäischen Bananenmarktordnung. Dabei stellte sich die WTO im April 1999 auf die Seite der USA und ebnete damit den Weg für Strafzölle gegen die EU.

Karte 1: Regionale Blockbildung im Weltwirtschaftsraum



than merging“. Je nach Entwicklungsprozess lassen sich hierbei, unabhängig von der Integrationstiefe, eine *de facto* und eine *de jure* Blockbildung unterscheiden (vgl. OMAN 1996). Wenn sich – wie im asiatischen Wirtschaftsraum – die Blockbildung als Folge marktwirtschaftlicher Prozesse vollzieht, d. h. auf natürlichem Wege entsteht, bezeichnet man sie als *de facto* Blockbildung. Eine *de jure* Blockbildung liegt beispielsweise im Falle der EU vor, wenn sich einzelne Staaten bzw. Volkswirtschaften auf Grund von Verträgen zu regional begrenzten Wirtschaftsräumen zusammenschließen (vgl. NUHN 1997, S. 138). In diesem Fall spricht SHAMS (1997) auch von einer formalen bzw. politisch motivierten Integration.¹⁷

Insbesondere durch die politisch bedingten Zusammenschlüsse werden von den beteiligten Staaten gemeinsame Märkte geschaffen, was gleichzeitig mit einer Beseitigung wesentlicher Handelsbarrieren verbunden ist. Die politischen Entscheidungsträger versprechen sich davon eine Steigerung des Wirtschaftswachstums und eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Länder (vgl. BRAND 1992, S. 13; GREINER 1992; SHIELLS 1995, S. 28). Allerdings gewinnen nationale bzw. kulturelle Identifikationsmuster im Weltwirtschaftsraum erheblich an Gewicht. Vor diesem Hintergrund formuliert HUNTINGTON (1996, S. 197) sogar die These, dass „[...] wirtschaftliche Integration schneller und gründlicher vorankommt, wenn sie auf kulturellen Gemeinsamkeiten basiert“. Seiner Ansicht nach besteht ein unabdingbarer Zusammenhang zwischen Kultur und regionaler Blockbildung.¹⁸ Unabhängig davon, ob man seiner These zustimmt oder nicht, zeigen die Integrationsbestrebungen der vergangenen Jahre, dass nicht alle wirtschaftlichen Zusammenschlüsse Erfolg versprechend sind.

Als die wohl erfolgreichste und fortgeschrittenste regionale wirtschaftliche Integration gilt die Europäische Union. Mit dem Beitritt von Finnland, Österreich und Schweden ist 1995 ein wirtschaftlicher und politischer Zusammenschluss von 15 souveränen Staaten und ein Europäischer Binnenmarkt mit 371 Mio. potenziellen Konsumenten

¹⁷ Im Gegensatz dazu unterscheiden BORRMANN ET AL. (1993, S. 7) „[...] zwischen ‘Regionalisierung’ als Ausdruck für die Intensivierung regionaler Wirtschaftsbeziehungen und dem ‘Regionalismus’ als politisch gewolltem Betreiben derartiger Verdichtungen“.

¹⁸ Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist, dass kulturelle Gemeinsamkeiten – wie sie u. a. in der Europäischen Union vorhanden sind – die wirtschaftliche Zusammenarbeit von Menschen erleichtern. Demgegenüber fördern kulturelle Unterschiede, wie er sie für den süd-asiatischen Raum durch die Verschiedenartigkeit der hinduistischen, muslimischen und buddhistischen Staaten beschreibt, seiner Ansicht nach Spaltungen und Konflikte zwischen den Bevölkerungsgruppen (vgl. HUNTINGTON 1996, S. 193 ff.). Seine Äußerungen zu den Konflikten zwischen Gruppen aus unterschiedlichen Zivilisationen sind jedoch nicht unumstritten (vgl. ALFRED HERRHAUSEN GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALEN DIALOG 1997).

entstanden. Das kumulierte Bruttoinlandsprodukt (BIP) dieser Staatengemeinschaft betrug 1995 über 7 700 Mrd. US-\$, was – bezogen auf die Einwohnerzahl – eine hohe Kaufkraft und ein großes Marktpotenzial bedeutet. Innerhalb dieses gemeinsamen Marktes besteht der freie Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital. Zudem übernehmen drei der EFTA-Staaten (Island, Liechtenstein, Norwegen) durch das Abkommen über den Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) die für den Europäischen Binnenmarkt geltenden Regeln und Grundzüge des Wettbewerbsrechts (vgl. BREUSS 1994, S. 2). Seit dem 1.1.1999 leiteten ferner 11 der 15 EU-Staaten durch die Einführung einer gemeinsamen Währung die Schaffung eines einheitlichen Währungsraumes ein.¹⁹ Die nationalen Währungen werden 2002 auch im Bargeldbereich durch den Euro abgelöst. Durch die Transformationsprozesse in MOE baute die EU zusätzlich die Kooperation mit diesen Staaten aus (vgl. BRUNNER/OCHIEL 1995). Assoziierungsabkommen bestehen u. a. mit Estland, Litauen und der Tschechischen Republik.

Auf dem nordamerikanischen Kontinent schlossen sich die USA, Kanada und Mexiko seit 1994 im Rahmen des *North American Free Trade Agreement* (NAFTA) zu einer Freihandelszone zusammen. Dieser Wirtschaftsraum umfasst derzeit rund 388 Mio. Einwohner mit einem BIP von 8 300 Mrd. US-\$ und soll künftig im Rahmen der *Enterprise for the Americas Initiative* auf weitere Länder in Lateinamerika ausgedehnt werden. Das Besondere an dieser Freihandelszone ist das Wirtschaftsgefälle zwischen dem Schwellenland Mexiko und seinen nördlichen Vertragspartnern. Neben der Verfügbarkeit von Sach- und Humankapital sowie der Infrastruktur spiegeln v. a. die Einkommensunterschiede diesen Sachverhalt wider (vgl. BORRMANN ET AL. 1993, S. 16 f.). Auch in Südamerika wurden in der Vergangenheit auf zwischenstaatlicher Ebene mehrere Integrationsprojekte beschlossen bzw. erfolgreich umgesetzt. Zu nennen ist beispielsweise der wirtschaftliche Zusammenschluss von Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay zu einem gemeinsamen Markt (MERCOSUR; Mercado Común del Cono Sur). Die weniger erfolgreichen formalen Integrationsbestrebungen in Afrika sind vor dem Hintergrund der unterschiedlichen politisch-geographischen Struktur dieses Kontinents sowie der geringen Bedeutung des Handels zwischen benachbarten Ländern zu sehen (vgl. BRAND 1992, S. 11; WTO 1998, S. 28 ff.).

Im asiatischen Wirtschaftsraum wurden in den vergangenen Jahrzehnten nur wenige Initiativen zur wirtschaftlichen und/oder politischen Zusammenarbeit ergriffen. Beispielsweise beschlossen die ASEAN-Staaten den stufenweisen Aufbau einer *ASEAN*

¹⁹ Bisher sind Großbritannien, Griechenland, Portugal und Schweden aus unterschiedlichen Gründen nicht an der Europäischen Währungsunion beteiligt.

Free Trade Area (AFTA) bis zum Jahr 2008. Auf Grund der Komplementarität der benachbarten Länder im Hinblick auf den technologischen Entwicklungsstand, die Ressourcenausstattung sowie die unterschiedlichen Faktorkosten hat die zunehmend engere, intra-regionale Handelsverflechtung eine regionale Blockbildung de facto verwirklicht (vgl. NUHN 1997, S. 142). Wegen der dominierenden Stellung Japans und des intensiven Warenaustauschs mit den asiatischen Nachbarländern stellt HILPERT (1993) die Frage nach einem „Yen-Block in Asien“. GÄLLI (1992; 1995) hingegen spricht angesichts der immer intensiver werdenden Außenhandelsverflechtungen sowie des allmählichen Zusammenwachsens der chinesischen Teilregionen von einem zusätzlichen „großchinesischen Handelsblock“ im asiatischen Wirtschaftsgefüge. Folgt man seiner Argumentation, muss das Bild der Triade künftig zu einer ‘Quadriga’ erweitert werden. Hier wird wieder an die Diskussion von regionalen Disparitäten bzw. einer Konzentration der Handelsverflechtungen angeknüpft.

2.1.3 Wandel der Organisations- und Produktionsstrukturen

Ein weiteres Phänomen, das gegenwärtig die internationalen Marktbedingungen neu ordnet und in engem Zusammenhang mit den skizzierten institutionellen Veränderungen steht, ist ein weltweiter Wandel der Organisations- und Produktionsstrukturen von Unternehmen. Kennzeichnend für diesen Prozess ist die viel zitierte räumliche Ausweitung der Absatz- und Beschaffungsmärkte²⁰ sowie der Aufbau transnationaler Produktionssysteme. Die Konkurrenzsituation, die Dynamik des technologischen Fortschritts und die Veränderungen im Kundenverhalten führten in vielen Branchen zu weit reichenden Restrukturierungen und zu dynamischeren Unternehmensstrategien (vgl. HESS 1996, S. 49; MACLACHLAN 1992, S. 128 ff.). Zudem wurde mit der Möglichkeit von grenzüberschreitenden Kapitaltransfers die Voraussetzung für die Beteiligung bzw. Übernahme von ausländischen Unternehmen sowie die Errichtung von Zweigwerken im Ausland in größerem Ausmaß geschaffen (vgl. NUHN 1997, S. 137).

Bereits in den frühen 70er Jahren wurden auf globaler Ebene zahlreiche Produktionsstandorte entsprechend der Möglichkeiten zur Nutzung von komparativen Kostenvorteilen – insbesondere bei Arbeitskräften – von den Industrieländern in die Billiglohnländer der Dritten Welt umgesiedelt oder neu geschaffen. Im Gegensatz zu der bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts vorherrschenden sektoralen und horizontalen Arbeitstei-

²⁰ Beispielsweise hat sich auf der Beschaffungssseite das Handlungsspektrum der Unternehmen durch die Möglichkeit des global sourcing erweitert.

lung wurde infolge einer intrasektoralen, vertikalen Entflechtung die Fertigung standardisierter, arbeitsintensiver Produkte zunehmend in periphere Wirtschaftsräume verlagert (vgl. BÜRKNER 1996, S. 27 ff.; FRÖBEL ET AL. 1977; SCHOENBERGER 1988). Diese Veränderungen in den Produktionsstrukturen werden in der Literatur mit dem Begriff der 'neuen internationalen Arbeitsteilung' umschrieben.

„[...] the NIDL [New International Division of Labor; Ann. d. Verf.] highlights the changing spatial distribution of functions in the global economy. In this process of intrasectoral, vertical delinking, the core retains high-level knowledge and skill-intensive activities, while low-skilled, standardized production processes are increasingly decentralized to the periphery.“

(SCHOENBERGER 1988, S. 106)

Diese Strategie zur Kostenminimierung bei Massenprodukten verlor in den 80er Jahren bei den Unternehmen generell an Bedeutung und wurde durch neue Formen der Produktions- und Unternehmensorganisation abgelöst (vgl. NUHN 1997, S. 138). Die Veränderungen im Markt- und Kundenverhalten erfordern nach Ansicht von MILNE ET AL. (1994, S. 154) von den wirtschaftlichen Akteuren eine hohe Anpassungsfähigkeit und -schnelligkeit an die Kundenwünsche, eine größere Flexibilität der Produktion und neuen Formen der weltweiten Unternehmensorganisation.²¹ Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist nicht mehr allein mit fordistischen Organisationsformen und tayloristischer Arbeitsteilung aufrecht zu erhalten. ANDERSON (1995) spricht in diesem Kontext von einer Phase der flexiblen Akkumulation, resultierend u. a. aus der Implementierung neuer Technologien und der Herausbildung neuer Organisationskonzepte.

„Whereas firms in the postwar period functioned within a relatively stable economic environment, firms (and industries) now have to develop new technological and organizational structures to respond to changing consumer demands and global market pressures. [...] Referred to by many as a phase of *flexible accumulation*, it is characterized by flexible technologies, flexible labor practices, new forms of business services, the emergence of new high-technology industries, and new ways of organizing production.“

(ANDERSON 1995, S. 56; Hervorhebung im Original)

Ohne Zweifel ist derzeit bei den weltweit agierenden Unternehmen – parallel zur Verringerung der Wertschöpfungstiefe – ein Trend zur Reorganisation und Fragmentierung

²¹ Basierend auf dem theoretischen Gerüst der Regulationstheorie haben v. a. ALLEN SCOTT, MICHAEL STORPER und RICHARD WALKER eine allmähliche Ablösung fordistischer, überkommener Produktionsweisen durch neue, postfordistische Akkumulations- und Produktionsformen prognostiziert (vgl. SCOTT 1988; STORPER/WALKER 1989). In diesem Zusammenhang wird an anderer Stelle in der Wirtschaftsgeographie intensiv über die Bedeutung inner- und zwischenbetrieblicher Interaktionen als Bestandteil wettbewerbsfähiger Strukturen diskutiert. Damit in Verbindung bringen einige Autoren auch die Rolle von räumlicher Nähe (vgl. APPOLD 1995; BATHOLT 1994; DANIELZYK/OSSENBRÜGGE 1996; HESS 1998).

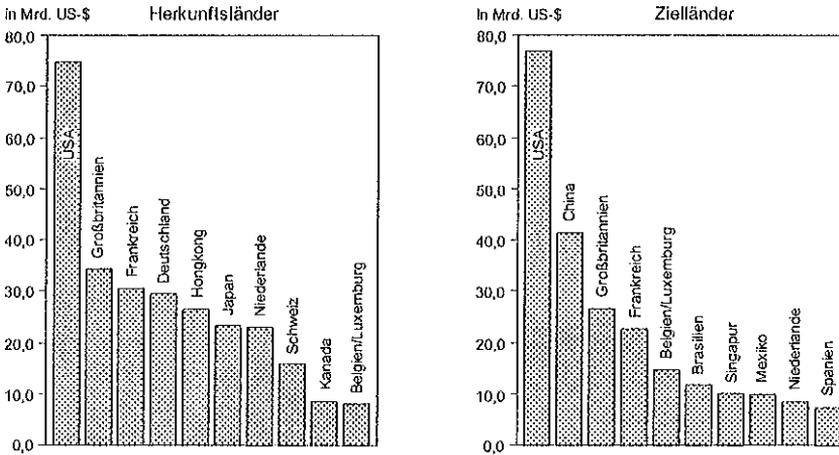
tierung der Produktionsprozesse festzustellen. Dies führt in der Regel dazu, dass durch die Errichtung von Zweigwerken im Ausland eine verstärkte Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten innerhalb der attraktiven Industrieländer erfolgt. Auch dispositive Bereiche wie Forschung und Entwicklung sind davon betroffen (vgl. HUDSON 1992, S. 76 ff.). Als Beleg können u. a. die Wettbewerbsstrategien der japanischen Automobilproduzenten angeführt werden. Durch die Schaffung von so genannten *Transplants* in Nordamerika und Westeuropa ist es insbesondere HONDA, NISSAN und TOYOTA gelungen, durch die Ausgestaltung flexibler Organisationsstrukturen und die Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen der Konsumentenpräferenzen eine Stärkung der Unternehmensposition auf den Schlüsselmärkten zu erreichen (vgl. JONES/NORTH 1991; SADLER 1994). Weitere Vorteile dieser weltweiten Produktionsnetze liegen für diese japanischen Unternehmen beispielsweise in der Kompensation von Wechselkurschwankungen, der Erfüllung nationaler Wertschöpfungsvorbehalte (*local-content-Bestimmungen*) und im Kapazitätsausgleich zwischen den verschiedenen Werken (vgl. SCHAMP 1996, S. 213 f.).

Auch in anderen Branchen als der Automobilindustrie führten die stetig steigenden Wettbewerbsanforderungen zu Anpassungsprozessen. Immer mehr Unternehmen dehnen ihre ökonomischen Aktivitäten unter Ausnutzung von Spezialisierung und internationalen Standortvorteilen über die Grenzen ihres Heimatmarktes aus. Heutzutage werden die Güter an denjenigen Standorten hergestellt, wo die zur Verfügung stehenden personellen, organisatorischen und technischen Mittel optimal ausgenutzt werden können (vgl. DICKEN 1998, S. 177 ff.). Daneben kommen flexible Managementkonzepte wie z. B. Lean Management, Kaizen und Total Quality Management zum Einsatz. Durch die Ausgliederung von Wertschöpfungsaktivitäten und die Einbeziehung von Partnerfirmen in die Geschäftsaktivitäten soll die Anpassungsfähigkeit der Unternehmensorganisation verbessert werden (vgl. MEYER 1996, S. 90). Neben der Intensivierung des Außenhandels sind damit im Wesentlichen zwei bedeutende ökonomische Entwicklungen verbunden: Zum einen kommt es seit Mitte der 70er Jahre zu einer starken Expansion der internationalen Finanztransaktionen; zum anderen ist eine Zunahme an grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen und strategischen Kooperationen zu beobachten.

Zwischen 1973 und 1996 erhöhten sich nach Angaben der WTO (1998, S. 33) die jährlichen Stromgrößen an ausländischen Direktinvestitionen (*foreign direct investment*; FDI) von 21,5 auf fast 350 Mrd. US-\$. Das entspricht einer durchschnittlichen Wachstumsrate von über 12% pro Jahr. Im gleichen Zeitraum ist der weltweite Bestand an FDI von 165 auf 3 200 Mrd. US-\$ deutlich angewachsen. Im regionalen Vergleich

wird deutlich, dass parallel zu der weltweit stattfindenden Verlagerung der Wertschöpfungsaktivitäten ein fortschreitender Trend zu Investitionen in hoch entwickelte Volkswirtschaften als bedeutendste Auslandsstandorte festzustellen ist.²² Seit längerem treten hauptsächlich die westlichen Industriestaaten als Herkunfts- wie auch als Zielländer von Auslandsinvestitionen in Erscheinung (vgl. DERKS/HALBACH 1996, S. 24; WILHELM 1996a, S. 26).

Abbildung 3: Stromgrößen ausländischer Direktinvestitionen 1996 [Mrd. US-\$]



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach OECD (1998); WTO (1998).

Insbesondere die USA spielen als Geber und Empfänger von FDI eine herausragende Rolle. 1996 transferierten die amerikanischen Unternehmen 74,8 Mrd. US-\$ ins Ausland (vgl. Abbildung 3). Der Bestand an amerikanischen Auslandsinvestitionen betrug Ende 1996 insgesamt ca. 777,2 Mrd. US-\$. Nur auf diese FDI bezogen haben die europäischen Staaten mit 49% als Zielregion eine große Bedeutung. Betrachtet man hingegen den weltweiten Direktinvestitionsbestand, so zeigt sich die dominierende Stellung der USA als Zielregion für ausländisches Kapital. Allein 1996 wurde mit einem Mittelzufluss von 76,4 Mrd. US-\$ mehr als ein Fünftel der weltweit getätigten

²² Direktinvestitionen stellen nur einen Ausschnitt der internationalen Kapitalbewegungen dar. Ebenso müssten Portfolioinvestitionen und internationale Kredite berücksichtigt werden (vgl. KLODT 1997, S. 5), was aber auf Grund der unterschiedlichen nationalen statistischen Erfassung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist.

FDI in den USA investiert. Mit deutlichem Abstand folgen die Investitionsstandorte China, Großbritannien und Frankreich (vgl. OECD 1998).

Die Bedeutung grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse und strategischer Kooperationen lässt sich beispielsweise im Bereich der Finanzdienstleistungen belegen: Durch die Fusion der DEUTSCHEN BANK AG und der amerikanischen BANKERS TRUST entstand ein neuer, internationaler Bankkonzern mit einem jährlichen Umsatz von ca. 1 400 Mrd. DM und mehr als 95 000 Mitarbeitern. Ein Beispiel für eine strategische Kooperation ist der Zusammenschluss verschiedener nationaler Fluggesellschaften (u. a. AIR CANADA, ANSEFT AUSTRALIA, LUFTHANSA, UNITED) zu der globalen Luftfahrtallianz STAR ALLIANCE. Angesichts der zunehmenden Marktmacht sehen viele Autoren in diesen so genannten *global players* die entscheidenden Antriebskräfte für die wirtschaftliche Entwicklung (vgl. BERRY ET AL. 1993, S. 403 ff.; O'LOUGHLIN/ANSELIN 1996; PETRELLA 1996, S. 73 f.; SCHAMP 1996, S. 205; STERNBERG 1997, S. 682). Die Bedeutung von economies of scale rückt damit zwangsläufig in den Mittelpunkt der Betrachtung und es scheint zu einer Konzentration der Wertschöpfung in immer weniger Unternehmen zu kommen.

Andererseits suchen gerade die großen Konzerne oftmals nach neuen Wegen, um mit Hilfe von Outsourcing und Dezentralisierung ihre Größe zu reduzieren, ohne an Einfluss und Kontrolle zu verlieren. DANIELZYK/OSSENBRÜGGE (1996, S. 105 f.) argumentieren, dass gerade die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklungen und die schnelle Anpassung an die veränderten Kundenwünsche eine dezentrale Kontrolle und eine vertikale Arbeitsteilung auf Basis kleiner und mittelgroßer, selbstständiger Unternehmen erfordert. An die Stelle von economies of scale treten demnach economies of scope²³. Dabei können auch virtuelle Unternehmen die traditionellen Organisationsstrukturen ersetzen. Die Betonung dieser Aspekte steht nicht im Widerspruch zur oben angesprochenen Dominanz von transnationalen Produktionssystemen, wie eine Analyse der empirischen Befunde von HESS (1998) zeigt. Vielmehr werden auch in Zukunft beide Phänomene – d. h. sowohl die Zunahme unternehmerischer Konzentration als auch die Entstehung von regionalen flexiblen Produktionssystemen – nebeneinander existieren. Der Begriff 'Glokalisierung' bringt hierbei Globalisierung und Lokalisierung in eine Synthese.

²³ Economies of scope sind Verbundvorteile, die aus dem Streben nach dem optimalen Aufgabenumfang einer Unternehmung resultieren. Eng damit in Zusammenhang steht die oben bereits aufgezeigte Möglichkeit, Kostenersparnisse durch Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse zu realisieren (vgl. KRÜGER 1999, S. 23).

2.2 Globalisierung – „catchword“ der 90er Jahre

Seit den frühen 90er Jahren hat die aufgezeigte weltweite Vernetzung über nationale Grenzen hinweg in den einschlägigen Lehrbüchern und der populärwissenschaftlichen Literatur unter dem Schlagwort 'Globalisierung' zunehmend an Bedeutung gewonnen. In der öffentlichen Auseinandersetzung mit Welthandelsfragen fanden insbesondere die neueren Publikationen von ALTVATER/MAHNKOPF (1997), BECK (1998), KRUGMAN (1991) und MARTIN/SCHUMANN (1996) große Beachtung. Das Studium dieser Literatur zeigt, dass Globalisierung in der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskussion als eine der am meisten verwendeten Vokabel der Gegenwart gilt: „Das Thema ist in“ (TRINCZEK 1996, S. 68) und schürt vielfach Emotionen.²⁴ Gleichwohl ist der Terminus 'Globalisierung' ein unscharfer, in unterschiedlichster Weise verwendeter Begriff. So wird neben Globalisierung auch häufig der Begriff 'Internationalisierung' synonym verwendet, ohne dass geklärt wird, was unter dem Terminus tatsächlich zu verstehen ist (vgl. DIE GRUPPE VON LISSABON 1997, S. 44 ff.; TRINCZEK 1996, S. 68).²⁵ Auch wenn den meisten dieser Begriffsbestimmungen gemein ist, dass Globalisierung zu einer verstärkten Integration der Weltwirtschaft führt (vgl. KLODT 1997, S. 3), ist es für den weiteren Verlauf der Arbeit zweckmäßig, zunächst eine inhaltliche Abgrenzung der verschiedenen Begriffe vorzunehmen. Im Anschluss wird auf die unternehmerischen Herausforderungen der Globalisierung Bezug genommen.²⁶

2.2.1 Globalisierung: ein neues Phänomen?

Der Begriff der 'Internationalisierung'²⁷ bezeichnet auf Unternehmensebene zunächst nur die grenzüberschreitende Ausdehnung unternehmerischer Aktivitäten, d. h. die

²⁴ Ebenso tritt der Begriff der Globalisierung auch in der Tages- und Wochenpresse immer mehr in den Vordergrund. So erschien z. B. am 23. Sept. 1997 der SPIEGEL mit dem Aufmacher „Total Global“ und startete mit dieser Ausgabe eine Serie zum Thema Globalisierung.

²⁵ Eine ausführliche Diskussion des Globalisierungsbegriffes und die Merkmale der Globalisierung finden sich in neuerer Zeit u. a. bei COOK/KIRKPATRICK (1997); SCHAMP (1996) sowie WERLEN (1997).

²⁶ Auf Grund der Komplexität der Thematik (je nach Betrachtungsebene lassen sich für die Bereiche der Wirtschaft, Politik, Umwelt usw. verschiedene Definitionen ableiten) beschränken sich die folgenden Ausführungen auf Aspekte der ökonomischen Globalisierung.

²⁷ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Internationalisierung, Multinationalisierung und Transnationalisierung synonym verwendet, da sich bei einer weiteren inhaltlichen Ein-

räumliche Ausweitung des Operationsgebietes über Staatsgrenzen hinweg. So versteht u. a. DÜLFER (1982, S. 50) unter Internationalisierung sehr allgemein „[...] jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten seitens der Unternehmung“. Dieses Begriffsverständnis schließt demzufolge sämtliche Arten von unternehmerischer Auslandstätigkeit (vgl. Kap. 3.4) mit ein und kann sich auf alle betrieblichen Funktionsbereiche beziehen. Damit ist der grenzüberschreitende Austausch von Rohstoffen, Industrieprodukten, Dienstleistungen und Kapital angesprochen. Die Art, das Ausmaß und die Richtung der Internationalisierung können anhand der Auswertung von Statistiken bestimmt werden (vgl. PETRELLA 1996, S. 63).

Demgegenüber wies DICKEN (1992, S. 2) schon sehr früh darauf hin, dass die inhaltliche Füllung des Globalisierungsbegriffes über den klassischen Außenhandel mit Waren und Dienstleistungen hinausgeht. Seinem Verständnis nach umfasst Globalisierung im Gegensatz zur Internationalisierung zusätzlich eine qualitative Komponente, charakterisiert durch einen höheren Grad an gezielter funktionaler Integration. Eine sehr weit gefasste Auffassung von Globalisierung findet sich bei GIDDENS (1996, S. 85), der darunter eine „[...] Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen, durch die entfernte Orte in solcher Weise miteinander verbunden werden, dass Ereignisse an einem Ort durch Vorgänge geprägt werden, die sich an einem viele Kilometer entfernten Ort abspielen [...]“ versteht. Demnach kann Globalisierung als ein Bündel von vielschichtigen Prozessen verstanden werden, welche zur Ausweitung weltweiter Verflechtungen führen.²⁸ Ähnlich äußert sich eine Gruppe von Wissenschaftlern in ihrem Buch „Grenzen des Wettbewerbs“, indem sie besonders die Verbindungen und Querverbindungen zwischen Staaten und Gesellschaften betonen, aus denen das heutige Weltsystem besteht (vgl. DIE GRUPPE VON LISSABON 1997, S. 44 ff.).

Aus einer eher raumwirtschaftlichen Sichtweise erscheinen v. a. folgende Begriffsabgrenzungen hervorhebenswert und für eine Konkretisierung unternehmerischer Handlungszwänge in besonderem Maße bedeutsam. KRÄTKE (1995, S. 207) definiert Globalisierung als einen „[...] Prozeß der weiträumigen Ausdehnung und Verknüpfung von Aktivitäten, der u. a. in einer wachsenden, regionale und nationale Grenzen über-

grenzung hinter diesen Termini spezifische Managementkonzepte international agierender Unternehmen verbergen (vgl. BARTILETT/GHOSHAL 1987), die für die Fragestellung dieser Arbeit nicht von Relevanz sind.

²⁸ Allerdings bemängelt LÖHR (1999, S. 132), dass sich Globalisierung nicht auf alle Länder bezieht, sondern vielmehr nur auf bestimmte Ländergruppen, die bestimmte kulturelle, rechtliche, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen aufweisen. Aus diesem Grund spricht er nur von einer 'OECD-isierung'.

schreitenden Bewegung von Gütern, Kapital und Menschen zum Ausdruck kommt“. Ebenso stellt auch SCHAMP in seiner Definition die Überschreitung nationaler Grenzen bzw. die Aufnahme einer grenzüberschreitenden Tätigkeit heraus, geht darüber hinaus auf die Art der weltweiten Verflechtungen ein.

„Globalisierung wird [...] als ein historischer Prozeß verstanden, in dem mächtige Akteure eine weltweite Integration von Wirtschaftssektoren und Produktionssystemen bewirken, die zuvor territorial weitgehend getrennt waren.“

(SCHAMP 1996, S. 209)

Folgt man diesem Begriffsverständnis und berücksichtigt die bereits angesprochenen Komponenten von DICKEN (1992, S. 2), stellt sich Globalisierung als zunehmende Internationalisierung mit dem beständigen Streben nach optimaler weltweiter Anordnung der Wertschöpfungsaktivitäten unter Ausnutzung von Spezialisierung und internationaler Arbeitsteilung dar. Der Begriff 'Globalisierung' umschreibt demnach einen Prozess (vgl. KLODT 1997, S. 3), bei einem Zustand bzw. Ereignis muss besser von *Globalität* gesprochen werden (vgl. BECK 1998, S. 30). Dementsprechend ist Globalisierung nicht nur durch das Wachstum des Außenhandels mit Waren und Dienstleistungen, sondern insbesondere auch durch die Zunahme vertikaler, grenzüberschreitender Beziehungen zwischen Unternehmen und Betriebsstätten gekennzeichnet (vgl. SCHAMP 1996, S. 209 f.). Damit verknüpft ist eine Bedeutungszunahme transnationaler Konzerne und Dienstleistungsunternehmen, die als global player immer unabhängiger von Nationalstaaten werden. Dieser Sachverhalt kommt auch in einer Definition der OECD, die den weiteren Ausführungen als Begriffsbestimmung von 'Globalisierung' zu Grunde liegt, deutlich zum Ausdruck.

„Globalisation refers to the stage now reached and the forms taken today by what is known as 'international production' [...], namely value-adding activities owned or controlled and organised by a firm (or a group of firms) outside its (or their) national boundaries. It pertains to a set of conditions in which an increasing fraction of value and wealth is produced and distributed world-wide through a system of interlinking private networks.“

(OECD 1992, S. 210)

Auch wenn damit der Globalisierungsbegriff nun für die Fragestellung eindeutig abgegrenzt wurde, gilt es noch zu klären, ob Globalisierung wirklich ein neues Phänomen ist – wie es im aktuellen Globalisierungsdiskurs so gern dargestellt wird. Wenn man die in den letzten Jahren sehr heftig und emotional geführte Debatte zur globalen Wettbewerbsfähigkeit von nationalen Volkswirtschaften verfolgt, lässt sich vermuten, Globalisierung sei eine Folge der seit den 70er Jahren vorherrschenden wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Je nach Diktion und ideologischer Grundhaltung wird bei der Diskussion um den 'Standort Deutschland' von den jeweiligen Inte-

ressensrepräsentanten (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Parteigremien usw.) Globalisierung in der Regel als Ursache für einen Arbeitsplatzabbau und eine verschärfte Wettbewerbssituation presswirksam eingesetzt.²⁹ Rolf JUNGnickel (1996, S. 309) vom HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung stellte die Frage: „Globalisierung: Wandert die deutsche Wirtschaft aus?“ Die beiden SPIEGEL-Redakteure MARTIN/SCHUMANN (1996) sehen Globalisierung gar als einen „Angriff auf Demokratie und Wohlstand“. Mit ihrer These, dass in Zukunft nur ein Fünftel aller derzeitigen Arbeitskräfte benötigt werde, während die restlichen 80% durch ‘tittytainment’ – eine Mischung aus Entertainment und Ernährung – bei Laune gehalten werden, verstärken die beiden Autoren die negativen Assoziationen und Ängste, die mit dem Begriff in der Öffentlichkeit verbunden sind. Gleichzeitig ist dies nur eine sehr einseitige und vereinfachende Betrachtungsweise der aktuellen Entwicklungen.

Folgt man der Argumentation dieser Arbeiten, wäre das Neue an der Globalisierung die zunehmende Konkurrenz aus Niedriglohnländern sowie der Verlust von Arbeitsplätzen – v. a. von so genannten *blue-collar-Arbeitsplätzen* – in den westlichen Industriestaaten. Über die Auswirkungen dieser Entwicklungen herrscht aber noch nicht völlige Klarheit. Einigkeit besteht jedoch bei den Befürwortern der Wettbewerbsthese darüber, dass die politischen Entscheidungsträger den negativen Wirkungen der Globalisierung ausgeliefert sind und die Reallöhne bzw. Standortkosten (Steuern, Sozial- und Umweltstandards usw.) in den Industriestaaten deutlich gesenkt werden müssen, wenn diese Länder in Zukunft erfolgreich auf dem Weltmarkt bestehen wollen.

Diesen undifferenzierten Szenarios, die zudem die wahren Gründe der wirtschaftlichen Probleme verschleiern, widerspricht insbesondere der amerikanische Ökonom Paul KRUGMAN (1999) energisch. Wer solche Meinungen zum Thema ‘Globalisierung’ bzw. ‘Wettbewerbsfähigkeit’ vertritt, missversteht seiner Auffassung nach die klassischen Außenhandelstheorien gründlich.

„Die wenigsten sind sich darüber im Klaren, dass sie irreführende Klischees nachplappern, die sich unter dem Begriff der »populistischen Wettbewerbslehre« vereinen lassen.“

(KRUGMAN 1999, S. 137)

²⁹ Hierbei ist anzumerken, dass bei der Diskussion über die Attraktivität des ‘Standortes Deutschland’ die Bedeutung von Lohnkosten als Grund für die Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer und die damit verbundenen Arbeitsplatzverluste häufig überbewertet werden. So weisen z. B. HAAS ET AL. (1995, S. 69) nach, dass „[...] bayerische Direktinvestitionen nicht nur aus Kostengründen, sondern vielmehr aus Marktsicherungs- und Markterschließungsgründen durchgeführt werden“.

In seinem Buch „Der Mythos vom globalen Wirtschaftskrieg: eine Abrechnung mit den Pop-Ökonomen“³⁰ liefert er zahlreiche Argumente, diese Thesen kritisch zu hinterfragen. So sind nach KRUGMAN (1999, S. 21 ff.) die wirtschaftlichen Schwierigkeiten von einzelnen Volkswirtschaften nicht durch deren Außenwirtschaftsbeziehungen bestimmt und damit keine Folge des zunehmenden internationalen Wettbewerbs. Vielmehr schmälern binnenwirtschaftliche Faktoren, wie z. B. die inländische Produktivitätssteigerung, die Position einzelner nationaler Branchen bzw. den wirtschaftlichen Erfolg einzelner Länder. Ebenso gibt es lokal operierende Branchen, wie z. B. das Baugewerbe oder die Nahrungs- und Genussmittelindustrie, die besonders auf eine räumliche Nähe zum Absatzmarkt bzw. zum Beschaffungsmarkt angewiesen sind. Anhand zahlreicher empirischer Daten bringt er die skizzierte Ideologie eines globalen Wirtschaftskampfes ins Wanken. Zudem findet sich bei ALTVATER/MAHNKOPF (1997, S. 33) der Hinweis, Globalisierung „[...] war lange Jahrzehnte, wenn nicht Jahrhunderte, tatsächlich nur eine untergründige marktwirtschaftliche Tendenz, jedoch nicht die alltagsweltliche erfahrbare Wirklichkeit selbst“.

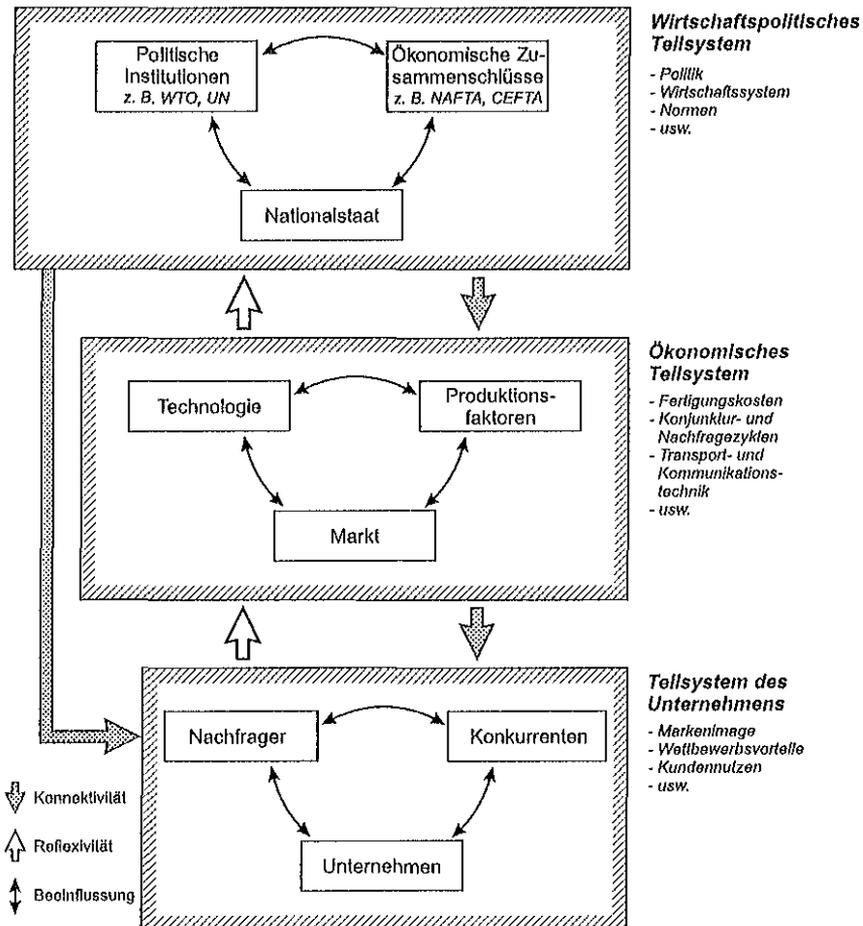
Eine ähnliche Beobachtung macht OSSENBRÜGGE (1998, S. 3 f.), der bei der Suche nach dem Neuen an den globalen wirtschaftlichen Beziehungen zunächst einmal auf die viele Jahrhunderte zurückreichenden wirtschaftlichen Verflechtungen verweist. Seiner Auffassung nach war die Bedeutung des Außenhandels für die Wirtschaft einzelner Nationen in früheren Dekaden größer als heute. Bereits zu Beginn dieses Jahrhunderts gab es weltumspannende Märkte. In der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen erreichte der internationale Warenhandel ein Niveau, das erst in den späten 60er Jahren wieder erreicht wurde. Ebenso konstatiert BATHIILT (1998, S. 62), dass es sich bei der Globalisierung „[...] um einen Prozeß handelt, der bereits mit der Industrialisierung eingesetzt hat“. Folglich kann, auch wenn die Globalisierung in einigen Ländern und Wirtschaftssektoren heutzutage weiter fortgeschritten ist als in anderen, nicht angenommen werden, dass das Neue an diesem Prozess in der veränderten internationalen Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften liegt, wie man auf Grund der angesprochenen Beiträge vermuten könnte.

Wenn dies alles zutrifft und die wirtschaftlichen Verflechtungen kein neues Phänomen am Übergang ins 21. Jahrhundert sind (vgl. BOYER/DRACHE 1996, S. 13 f.; KAPPEL 1998, S. 96; KIRCHGÄSSNER 1998, S. 29) – worin liegt dann der große Stellenwert des Globalisierungsbegriffes in der heutigen Zeit? Die plausible Antwort liegt im hier interessierenden Kontext in der Qualität der Interdependenz von weltweiten

³⁰ Die amerikanische Originalausgabe erschien 1996 unter dem Titel „Pop Internationalism“.

Beziehungen zwischen Unternehmen und Betriebsstätten (im Gegensatz zu der Diskussion bei OSSENBRÜGGE 1998, S. 4). Mit anderen Worten: Globalisierung, hier verstanden als Prozess zunehmender wirtschaftlicher Verflechtung, unterscheidet sich von früheren Formen der Internationalisierung durch eine neue *Qualität der Interdependenz* von Volkswirtschaften (vgl. hierzu auch CICHON 1988, S. 37). Die empirische Überprüfung dieses Konzeptes steht allerdings erst am Anfang.

Abbildung 4: Teilsysteme der Globalisierung



Entwurf: J. Scharver (2000).

Die grundlegenden Teilsysteme der Globalisierung und ihre wechselseitigen Verflechtungen können Abbildung 4 entsprechend dargestellt werden. Die wirtschaftspolitische Ebene setzt sich im Wesentlichen aus den multilateralen und zwischenstaatlichen Institutionen sowie den Nationalstaaten zusammen. Liberalisierung, Deregulierung, Normen, Kontrollmonopole, protektionistische Maßnahmen und herrschende Wirtschaftspolitiken, die dieser Ebene entstammen, sind grundlegende Rahmenbedingungen für die ökonomische Ebene. Dieses Teilsystem, in dem ein differenziertes Geflecht von Produktionsfaktoren, Technologie und Marktgegebenheiten existiert, ist u. a. durch die Wachstumsaussichten von Wirtschaftsbranchen sowie die Gegebenheiten des Arbeitsmarktes wiederum eng an der Entwicklung oder dem Niedergang von einzelnen Unternehmen in den jeweiligen Nationalstaaten beteiligt (vgl. hierzu auch PORTER 1985, 1991). Durch die Möglichkeit, zu allen Märkten Zutritt zu erhalten, sind Unternehmen bemüht, ihre Aktivitäten grenzüberschreitend entlang der Wertschöpfungskette optimal anzuordnen (vgl. hierzu AMIN 1992, S. 133; DICKEN 1992, S. 3 ff.).

Damit gehen steigende Anforderungen der Unternehmen an das unternehmensbezogene Umfeld einher. Auf diese Weise entsteht als Ergebnis ein weltumspannendes Produktions-, Absatz- und Finanznetz und die Weltwirtschaft nähert sich immer mehr dem Zustand eines integrierten Weltwirtschaftsraumes (vgl. KLODT 1998, S. 22 f.; SCHÄFER 1999, S. 9), den man mit dem oben genannten Begriff der 'Globalität' umschreiben kann. Durch die Zunahme des intra-industriellen Handels, die rasch wachsenden Finanzmärkte sowie die starke Verflechtung von Unternehmen bei der Produktion (u. a. auf Grund der räumlichen Aufspaltung der Wertschöpfungskette und der Ausnutzung regionaler Standortvorteile) sind die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Teilsysteme in zunehmendem Maße miteinander vernetzt und beeinflussen sich wechselseitig (vgl. BATHOLT 1998, S. 61). Die Globalisierung verändert die internationale Arbeitsteilung, die nationalen Ökonomien und die nationale Nachfrage.

Mit anderen Worten: Durch die Globalisierung werden unterschiedliche und ehemals weitgehend unabhängige Märkte in stärkerem Maße voneinander abhängig, was tendenziell zu einer Vergrößerung des für die Unternehmen relevanten Marktes führt (vgl. MENKE 1997, S. 114). Von den Unternehmen können Entscheidungen nicht mehr isoliert für einzelne Ländermärkte getroffen werden, da wegen der Interdependenz Rückkopplungen zu anderen Ländermärkten entstehen (vgl. BACKHAUS ET AL. 2000, S. 44; STEGMÜLLER 1995a, S. 3). Nationale Grenzen verlieren für Unternehmen immer mehr an Bedeutung.

2.2.2 Antriebskräfte der Globalisierung

Für den Prozess einer zunehmenden Interdependenz der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Teilsysteme lassen sich eine Vielzahl von unterschiedlichen Antriebskräften im Unternehmensumfeld identifizieren. Beispielsweise konnte die Verlagerung von Softwarearbeitsplätzen im Bereich des Buchungs- und Fakturierungssystems der LUFTHANSA und SWISSAIR ins südindische Bangalore – heute Standort namhafter Firmen der Informationstechnologie – erst durchgeführt werden, als moderne Telekommunikationsverbindungen den Austausch großer Datenmengen ermöglichten (vgl. hierzu auch FROMHOLD-EISEBITH/EISEBITH 1999). Da bei gleicher Qualifikation das Lohnniveau in Indien sehr viel niedriger ist als in Deutschland, sparen die Fluggesellschaften bei der Programmierung ihrer Software erhebliche Lohnkosten.

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass sich in den letzten Jahren der Trend der Kostensenkung bei der Überwindung von Raum und Zeit spürbar ausgewirkt hat. Den Unternehmen bieten sich heute neue Möglichkeiten, ihre Suche nach optimaler Anordnung der Wertschöpfungsaktivitäten über die nationalen Grenzen hinweg weiter auszudehnen (vgl. KLODT 1997, S. 4) und neue Strategien zu entwickeln (vgl. SCHAMP 1996, S. 207). Informationstechnologie und Telekommunikation machen die Welt scheinbar zum so genannte *globalen Dorf*. Die virtuelle Mobilität eröffnet den wirtschaftenden Akteuren eine bislang nicht existierende Optionsvielfalt.³¹ Auch die gewachsenen Ansprüche gesellschaftlicher Gruppierungen an die Unternehmen, wie sie sich etwa in der Diskussion um den Stellenwert von shareholder value und Kundenzufriedenheit äußern, generieren ein verändertes wirtschaftliches Umfeld.

Diese Ausführungen zeigen auch, dass sich auf der Makroebene eine Vielzahl von unterschiedlichsten und äußert vielschichtigen Antriebskräften³² für die jüngste Beschleunigung der Globalisierung identifizieren lassen, die zum Teil selbst schon wieder Merkmal der Globalisierung sind (vgl. KOCH 1997, S. 4). Die Wahrnehmung dieser Faktoren durch die Entscheidungsträger ist wichtig für die Internationalisierungsentscheidung (welche später eingehend behandelt wird), denn in ihrer Gesamtheit führen diese Antriebskräfte zu einer Ausweitung von Außenhandel und Direktinvestitionstätigkeit. Eine vollständige Betrachtung ist an dieser Stelle nicht möglich und

³¹ Beispielsweise bietet das Internet Unternehmen die Möglichkeit, sich kostengünstig und ohne lange Zeitverzögerung über ausländische Absatzmärkte und Produktionsstandorte zu informieren (vgl. GILBERT 1998, S. 10).

³² Anstatt von Triebkräften der Globalisierung wird auch häufig von so genannte *globalization drivers* gesprochen (vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 661).

zielführend. Deshalb werden für die hier zu behandelnde Thematik in Anlehnung an CICHON (1988 S. 36) und dessen in jüngerer Zeit von GENOSKO (1996, S. 37 f.) erneut aufgegriffene Systematisierung drei grundlegende Ursachenkategorien zusammengefasst und erläutert, die für die künftige Entwicklung von Unternehmen eine besondere Bedeutung haben. Dies gilt ungeachtet der Tatsache, dass alle drei Kategorien eng miteinander verwoben sind. Im Einzelnen sind dies:

- der technologische Wandel
- der politische Wandel
- der sozio-ökonomische Wandel

Unter dem technologischen Wandel subsumiert man im Wesentlichen den technischen Fortschritt in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie. So bietet heutzutage die Nutzung des Internet vielen Entscheidungsträgern in Unternehmen einen verbesserten Zugang zu Informationen (vgl. MENKE 1997, S. 119 f.).³³ Der geographisch verteilte Zugriff auf gemeinsame Informationsressourcen wird zur Selbstverständlichkeit. Da die Internetgebühren derzeit noch wesentlich preisgünstiger sind als Telefongebühren, nutzen viele Firmen parallel dieses Medium für eine schnelle und kostengünstige Verbindung zwischen ihren Stammsitzen und Zweigbetrieben (vgl. WENDT 1996). Des Weiteren hat der technische Fortschritt neue Möglichkeiten geschaffen, an die potenziellen Kunden heranzutreten und diesen mit den Mitteln der Telekommunikationstechnologie Wartung, Service und Produktsupport zur Verfügung zu stellen sowie Produkte mittels E-Commerce-Aktivitäten direkt über das Internet weltweit anzubieten (vgl. MUNKELT 1999). In diesem Zusammenhang spricht KRÜGER (1999, S. 19) von einer „Mediatisierung“ der Märkte.

Die Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie verbessern jedoch für die wirtschaftlichen Akteure auch die Möglichkeit der Aufspaltung von Produktionsprozessen. Unternehmen sind nunmehr in der Lage, räumlich getrennte Produktionsvorgänge besser miteinander zu koordinieren (vgl. HÄRTEL ET AL. 1996, S. 67). Mitarbeiter in verschiedenen Kontinenten können gleichzeitig an ein und demselben Projekt arbeiten. Durch diese Modularisierung der Wertschöpfung entstehen lokalisierte, intersektoral und international vernetzte Produktionsstrukturen sowie globale Unternehmenskooperationen.³⁴ Die Grenzen zwischen einst getrennten Bran-

³³ Gegenwärtig gibt weltweit ca. 200 Millionen Menschen, die über einen Zugang zum Internet verfügen – mit steigender Tendenz (vgl. HALUSA 2000).

³⁴ Beispielsweise sind in der VIRTUELLEN FABRIK in der Euregio Bodensee mehr als 30 rechtlich selbstständige Unternehmen durch ein modernes Informations- und Kommunikations-

chen verschwinden zunehmend. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass in Zukunft bestehende hierarchische Koordinationsformen durch marktliche Wirtschaftsbeziehungen ersetzt (vgl. KLODT 1997, S. 4 f.) und immer mehr Länder in die internationale Arbeitsteilung integriert werden (vgl. KOCH 1997, S. 4).

Zuletzt verringerten sich in den vergangenen Jahrzehnten auch die Transportkosten für Güter und Personen – etwa durch die Erhöhung der Frachtkapazitäten und die Senkung der Treibstoffpreise sowie auf Grund der Deregulierung des Transportmarktes – deutlich. Zudem lassen sich immer häufiger physische Transportbeziehungen durch informelle Transaktionen substituieren. GENOSKO (1996, S. 38) vertritt die Meinung, dass Transportkosten in unserer heutigen Zeit zu so genannten *Quisquilien* geworden sind. Auch wenn diese Sichtweise auf den ersten Blick sehr pauschalisierend erscheint und nicht für alle Arten von Gütern zutrifft, verändern sinkende Transportkosten tendenziell das Muster der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung. Wie sich später noch zeigen wird, fördern niedrige Transportkosten den Bezug von Vorleistungen über größere geographische Distanzen. Auch bei niedrigpreisiger Massenproduktion (wie z. B. bei Produkten der Textil- und Bekleidungsindustrie) kann es deshalb für die Unternehmen noch rentabel sein, einen Transport der Güter über größere Distanzen in Kauf zu nehmen, um entsprechend der Kostenstruktur und dem Entwicklungsstand der Volkswirtschaften (etwa niedrige Lohnkosten in den Entwicklungs- und Schwellenländern) Standortentscheidungen für die einzelnen Herstellungsprozesse zu treffen.

Es lässt sich festhalten, dass diese Entwicklungen in den letzten zwei Jahrzehnten tendenziell zu einer Verringerung der geographisch bedingten Transportkosten für Güter, Personen, Dienstleistungen und Informationen geführt haben und folglich die geographische Distanz an Bedeutung verliert. Die internationale Mobilität der Produktionsfaktoren und Ressourcen ist rapide gestiegen (vgl. MENKE 1997, S. 119). In diesem Zusammenhang spricht der amerikanische Geograph David HARVEY (1990, S. 240) von einer so genannten *time-space compression*, womit er beabsichtigt, „[...] to signal by that term processes that so revolutionized the objective qualities of space and time that we are forced to alter, sometimes in quite radical ways, how we represent the world to ourselves“. Unter dieser Voraussetzung kann man Globalisierung als Folge eines veränderten Verhältnisses von Raum und Zeit begreifen. Indem ein Trend zur Kostensenkung bei der Überwindung von geographischen Distanzen festgestellt wer-

system miteinander vernetzt, um so als Produktionsbetriebe im Verbund neue Märkte zu erschließen. Ebenso arbeitet die MOTOREN UND TURBINEN UNION (MTU) in einem weltweiten Netz mit internationalen Partnern arbeitsteilig in Form von programmgebundenen Kooperationen zusammen.

den kann, verändern sich Raum und Zeit für die menschlichen Akteure (vgl. BERNDT 1999, S. 313). Der derzeitige Entwicklungsstand wird z. B. ersichtlich in den technologiebasierten Flexibilierungsprozessen oder im so genannten *Electronic Commerce*.

Neben dem technologischen Wandel hat der politische Wandel zu einer Verringerung der Transaktionskosten bei grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit geführt. Es wurde in Kap. 2.1.2 gezeigt, dass seit Beendigung des Zweiten Weltkrieges in den acht GATT-Verhandlungsrunden ein kontinuierlicher Abbau von Handelshemmnissen und staatlichen Regulierungen des Kapital- und Devisenverkehrs stattgefunden hat. Des Weiteren trugen die vollzogenen Rahmenvereinbarungen zur Angleichung der technischen Standards zu einer Erleichterung im internationalen Handel und damit zu einer Senkung der Transaktionskosten bei. Für die Unternehmen eröffnet sich die Möglichkeit, ausländische Absatz- und Beschaffungsmärkte effizient in den Wertschöpfungsprozess zu integrieren, sofern sie nicht auf Grund politischer Motive abgeschirmt bleiben. Die Liberalisierung der Kapitalmärkte trug dazu bei, den Gewinntransfer zu erleichtern (vgl. CICHON 1988, S. 38; HÄRTEL ET AL. 1996, S. 63 f.). In den 90er Jahren öffneten sich zudem viele ehemals abgeschottete Entwicklungs- und Schwellenländer in Asien und Lateinamerika durch einen Wandel der wirtschaftspolitischen Konzepte gegenüber dem Weltmarkt. In vielen Staaten Asiens wurden aus Entwicklungsländern so genannte *emerging markets*. Dies gilt auch für die vormals sozialistischen Volksrepubliken in Mittel- und Osteuropa, die auf ihren Binnenmärkten marktwirtschaftliche Strukturen geschaffen haben. Diese Prozesse trugen ebenfalls zu einer Intensivierung des Handels bei (vgl. KIRCHGÄSSNER 1998, S. 33 f.).

Aber nicht nur im Rahmen der Liberalisierungsbemühungen, sondern auch durch die Blockbildung entsteht eine zunehmende Interdependenz der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Teilsysteme. Tendenziell führen die politisch bedingten Integrationsprozesse nicht nur zu größeren Binnenmärkten, sondern auch zu einem verstärkten Wirtschaftswachstum in den beteiligten Ländern (vgl. PROFF 1997, S. 605 ff.; PROFF/PROFF 1996, S. 439 ff.); damit verbunden ist die Erhöhung des möglichen Absatzpotenzials für Unternehmen. Häufig wird durch den Aufbau von „Insider-Positionen“ (CICHON 1988, S. 38) innerhalb eines Wirtschaftsblockes, d. h. durch strategische Direktinvestitionen, die regionale Präsenz von Unternehmen aus Drittländern erhöht. Die Unternehmen können hierbei Chancen nutzen, die sich aus der Öffnung der Binnenmärkte und der internationalen Arbeitsteilung innerhalb der Wirtschaftsblöcke ergeben (vgl. HÄRTEL ET AL. 1996, S. 64). Der Weltwirtschaftsraum wird somit simultan durch integrations-, aber auch durch lokalisierungsfördernde Kräfte geprägt (vgl. HESS 1998, S. 51 ff.). Der Staat ist gefordert, die Außenwirtschaft marktkonform und

unter Beachtung der internationalen Rahmenvereinbarungen (z. B. IWF, OECD, WTO) unterstützend zu flankieren. Denn Unterschiede in der Qualität der Arbeitskräfte und in der Infrastruktur, in gesetzlichen Auflagen sowie in Umfang und Art der Subventionen werden immer wichtiger.

Zuletzt umfasst der sozio-ökonomische Wandel im Wesentlichen die Annahme einer Homogenisierung des Kaufverhaltens (one-world-culture) als eine der wichtigsten marktbezogenen Veränderungen. In erster Linie vertrat Theodore LEVITT (1983) in seinem viel zitierten Beitrag „The Globalization of Markets“ die These, dass weltweit eine zunehmende Angleichung der Nachfragepräferenzen besteht. Die Angleichung von Konsumentenbedürfnissen bleibt dabei nicht auf die jeweiligen Produktpräferenzen beschränkt, sondern strahlt auch auf den Lebensstil und damit auf das Informations-, Einkaufs- sowie das Gebrauchs- bzw. Verbrauchsverhalten aus. Die Gründe hierfür können in einer Vielzahl von miteinander verzahnten Entwicklungen gesehen werden. Nach Auffassung von KREUTZER (1991a, S. 363 ff.) führten der Einsatz von länderübergreifenden Kommunikations- und Transporttechnologien sowie das weltweite Engagement von Unternehmen zu dieser Angleichung von Lebensstilen und damit von Konsum- und Informationsverhalten. Beispielsweise sind die Produkte von COCA-COLA, MARS, MC DONALD'S, NIKE oder SONY heutzutage den meisten Menschen bekannt (vgl. hierzu auch RIESENBECK 1994).

Die Annäherung der Einkommensunterschiede in den westlichen Industrieländern bewirken – verbunden mit einer verstärkten Nutzung von Reisemöglichkeiten (insbesondere in Gestalt des Massentourismus) – eine Verringerung kultureller Unterschiede (vgl. KREUTZER 1985, S. 144) sowie die zunehmende Verbreitung von Massenmedien (v. a. im Konsumgüterbereich) die Herausbildung von transnational identischen Zielgruppen mit relativ ähnlichen Produktbedürfnissen bzw. Ansprüchen an die Produkte (vgl. GENOSKO 1996, S. 37 f.). Soweit man sich im Rahmen einer wirtschaftlich vergleichbaren Situation bewegt, sind die Konsummuster dieser Segmente auf Grund der spezifischen Einkommensstrukturen und des Bildungsniveaus stärker durch demoskopische und psychologische Faktoren geprägt als von der nationalen Herkunft der Kunden (vgl. CICHON 1988, S. 40; KREUTZER 1991b, S. 5). Als Folge dieser Entwicklungen prognostizierte LEVITT (1983, S. 92) Anfang der 80er Jahre einen Zwang für Unternehmen, sich diesem Trend anzupassen: „Companies must learn to operate as if the world were one large market – ignoring superficial regional and national differences.“ Was allerdings die hieraus resultierenden Möglichkeiten einer Standardisierung der Kommunikationspolitik betrifft, stehen viele Autoren dieser Argumentation eher skeptisch gegenüber (vgl. hierzu MEFFERT/BOLZ 1992 und die dort zitierte Literatur).

Nach MEFFERT (1986, S. 696) besitzt diese Ausgleichsthese keine Allgemeingültigkeit. Stark vereinfacht haben seiner Auffassung nach Prestigeprodukte sowie Produkte aus den Bereichen Unterhaltungselektronik und Fotografie ein hohes Standardisierungspotenzial, während z. B. Nahrungsmittel und Verlagsprodukte eine Anpassung des Werbeauftritts an nationale bzw. regionale Präferenzen und ergänzende Marketingaktivitäten erfordern.³⁵ Wurde diese kontroverse Standardisierungsdebatte in den 80er Jahren zunächst nur vor dem Hintergrund einer Standardisierung der Marketinginstrumente geführt (vgl. vertiefend BODDEWYN ET AL. 1986; JAIN 1989; KREUTZER 1991a; MÜLLER/KORNMEIER 1996a; PAEFGEN 1989; QUESTER/CONDUIT 1996), weitete sich die Betrachtungsweise in den 90er Jahren mit Blick auf den Wandel der sozio-institutionellen Rahmenbedingungen um einzelne Aspekte der Internationalisierungsentscheidung aus.³⁶

2.2.3 Veränderte unternehmerische Anforderungen

Wie sich letztendlich die dargestellten veränderten globalen Rahmenbedingungen auf die Unternehmen auswirken und welche Vor- und Nachteile daraus resultieren, ist auf Grund der branchenabhängig unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen und der Vielzahl von länderspezifischen Faktoren nur schwer abzuschätzen. Dennoch können einige allgemein gültige Aspekte, die sich auf den betrieblichen Anpassungsbedarf auswirken, herausgestellt werden (vgl. Tabelle 1). Aus Unternehmenssicht führt der Wegfall tarifärer Handelshemmnisse in Verbindung mit einer Verringerung der Transport- und Kommunikationskosten zu einer Vergrößerung der potenziellen Absatz- und Beschaffungsmärkte. Folglich bietet das Zusammentreffen dieser beiden Umweltveränderungen international tätigen Unternehmen die Möglichkeit, Größenvorteile nutzen zu können (vgl. HENZLER/RALL 1985, S. 179), die kosten- und preissenkend wirken.

³⁵ Diese Aussage lässt sich am Beispiel der DEUTSCHEN UNILEVER GMBH nachvollziehen: Im Bereich der von UNILEVER hergestellten Lebensmittel (*Magnum Eis, Lipton Eistee* usw.) gelingt es nur bedingt, einen weltweit einheitlichen Markenauftritt zu realisieren. Zu stark differieren die nationalen Geschmäcker, tradierte Verwendungsgewohnheiten und Verhaltensweisen. Demgegenüber wird mit den Prestigeprodukten von *Calvin Klein Parfums* ein weltweit akzeptierter Marketingmix realisiert (vgl. STACH 1998, S. 14).

³⁶ So werden beispielsweise in der Wissenschaft in jüngerer Zeit Ansatzpunkte zur Bestimmung der angesprochenen länderübergreifenden Zielgruppen intensiv diskutiert und anhand praktischer Beispiele belegt (vgl. CRAWFORD ET AL. 1988; DAY ET AL. 1988; FIRAT/SHULTZ 1997; MCHAFFIE 1997; YAVAS ET AL. 1992). Im deutschsprachigen Raum fanden hier v. a. die Arbeiten von LANGNER (1991) und STEGMÜLLER (1995b) große Beachtung.

Nach OHMAE (1985) kann im heutigen weltweiten Wettbewerb nur das Unternehmen erfolgreich sein, dem es gelingt, mit einem neuen Produkt sofort und simultan alle bedeutenden Märkte zu erschließen. Abgesehen von den weithin anerkannten Schwierigkeiten bei der aufgezeigten Diskussion über die Möglichkeiten einer Standardisierung der Unternehmensaktivitäten, beruhen die Erlössteigerungspotenziale hier insbesondere auf der Senkung von Markteintrittsbarrieren in bislang regulierte Märkte (vgl. MEFFERT/MEURER 1993, S. 221).

Tabelle 1: Vor- und Nachteile des Umfeldwandels für Unternehmen

Vorteile/Chancen	Nachteile/Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung von Skalenerträgen • Angleichung technischer Standards • Harmonisierung der internationalen Wettbewerbsgrundlagen • Internationale Kooperationsmöglichkeiten • Verbessertes Zugang zu internationalen Absatz- und Beschaffungsmärkten • Verbesserung des grenzüberschreitenden Kapital- und Dienstleistungsverkehrs • Verringerte Transaktionsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Wettbewerbsdynamik • Verkürzung der Produktlebenszyklen • Markteintritt neuer (nicht-nationaler) Wettbewerber • Wegfall nationaler Nischenmärkte • Zunahme nicht-tarifärer Handelshemmnisse • Zunahme lokaler bzw. nationaler Konsumentenpräferenzen

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach ALTVATER/MAHNKOPF (1997); GROSSMANN (1998); PROFF/PROFF (1996); PROFF (1997)

Des Weiteren können die Unternehmen infolge einer veränderten Unternehmensumwelt zwischen einer größeren Anzahl von Lieferanten auswählen, was tendenziell zu einer Verbilligung der Vorprodukte führt. Die ausländische Standortwahl bietet den Unternehmen attraktive Ansiedlungsmöglichkeiten, zumal die weltweiten Investitionsbedingungen durch den Abbau von Kapitalverkehrsbeschränkungen in den letzten Jahren erheblich verbessert wurde (vgl. THEURL 1999, S. 26). Unternehmen suchen für sich und insbesondere für einzelne Unternehmensfunktionen den jeweils günstigsten Standort. Produkte werden an Standorten hergestellt, wo sie in ihrer Herstellung am preisgünstigsten sind und wo von den Unternehmen die höchsten Erträge für das eingesetzte Kapital erwartet werden; diese Erträge sind wiederum Grundlage für neue Investitionen. Schließlich sinken im Zuge der fortschreitenden regionalen Blockbildung die Risiken grenzüberschreitender Transaktionen. So kommt es beispielsweise durch die Schaffung einheitlicher Binnenmärkte und die Errichtung von Freihandelszonen zu einem Abbau von Grenzkontrollen und administrativen Hürden, die die Ge-

schäftstätigkeit bei vielen Produkten und in vielen Ländern bisher einengten sowie zu einer Verringerung der Wechselkursschwankungen (vgl. DICHTL/DOHET 1992; PROFF 1997, S. 607).

Einen weiteren Grund für ein Auslandsengagement sieht HENZLER (1992, S. 84) in den Vorteilen, die ein Unternehmen nur als Insider in einem Markt wahrnehmen kann. Er verweist dabei insbesondere auf den Zugang zu den jeweils attraktivsten Human-, Kapital- und natürlichen Ressourcen. Dies gilt speziell für den Fall, dass protektionistische Tendenzen und local-content-Bestimmungen eine Marktbearbeitung in Form von Exporten verhindern. Auch andere Autoren wie ZAMPETTI/SAUVÉ (1996, S. 15 ff.) sehen in der Marktpräsenz vor Ort durch ein Auslandsengagement eine immer wichtiger werdende Voraussetzung dafür, dass die Unternehmen mit den Entwicklungen im technologischen Bereich sowie den sich verändernden Konsumgewohnheiten Schritt halten können. Ebenso ist in Wirtschaftssektoren, die von oligopolistischen Wettbewerbsstrukturen geprägt sind, die Präsenz auf den wichtigsten Märkten eine entscheidende Voraussetzung dafür, um die zur Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit erforderlichen Skalen-, Diversifizierungs- und Lernkurveneffekte realisieren zu können (vgl. hierzu auch CHICION 1988, S. 105 ff.).

Die Vorteile der zunehmenden Globalisierung gelten aber weltweit für alle Unternehmen, wodurch die Handelsliberalisierung und die fortschreitende Integration bestehender Handelsblöcke die Konkurrenzsituation auf dem Weltmarkt verschärft.

„Angesichts liberalisierter Normen, verringerter Transportkosten und verminderter mentaler Barrieren haben viele Unternehmen damit begonnen, ihre Wettbewerber jenseits der nationalen Grenzen genauer zu analysieren. Da dies für die Mehrzahl der Unternehmen zutrifft, ergeben sich nicht nur neue Chancen, sondern auch zusätzliche Risiken. Die zusätzlichen Chancen erwachsen dabei aus der Marktausweitung und die zusätzlichen Risiken aus dem intensivierten Wettbewerb.“

(BÖCKER 1990, S. 671)

Der Wegfall nationaler Nischenmärkte, Sättigungserscheinungen im Heimatmarkt und das Auftreten neuer erfolgreicher Konkurrenten auf den angestammten nationalen Absatzmärkten erhöhen den Zwang zu aktiver internationaler Unternehmenstätigkeit (vgl. THEURL 1999, S. 26). Gleichzeitig übt die Dynamik technischer Entwicklungen einen starken Anpassungsdruck in Richtung einer Verkürzung der Produkt- und Innovationszeiten auf die Unternehmen aus (vgl. WEIKL 1998, S. 17). Eine Verkürzung der Produktzyklen bei steigendem Forschungs- und Entwicklungsaufwand (F&E) zwingt die Unternehmen zu einer internationalen Vermarktung ihrer Produkte. Eine schnellere Deckung der entstandenen Kosten ist erforderlich. Dies ist gleich bedeutend mit einer Verteilung der Kosten auf ein größeres Volumen: Je größer ein Absatzmarkt ist, desto

schneller lassen sich steigende F&E-Kosten über höhere Absatzzahlen amortisieren (vgl. HENZLER/RALL 1985, S. 179; PROFF/PROFF 1996, S. 443). Die kürzeren Produktlebenszyklen und der sich verschärfende Wettbewerb führen auch immer häufiger zu internationalen Kooperationen zwischen Unternehmen, z. B. in Form von Jointventures oder gemeinsamer Produktentwicklung (vgl. GERTLER 1992, S. 260 f.). Die Gründe hierfür liegen u. a. in einer Teilung von finanziellen Aufwendungen und Geschäftsrisiken zwischen den beteiligten Unternehmen.

Diese Aussagen lassen den Schluss zu, dass die Komplexität und Dynamik in vielen Märkten und Wertschöpfungsketten weiter steigen und globalisierungsfördernd wirken werden. Um diesen veränderten Unternehmensumwelten und den daraus resultierenden Herausforderungen adäquat zu begegnen, sind für die Unternehmen weit reichende Anpassungshandlungen geboten (vgl. LANGNER 1991). Immer mehr Unternehmen sehen sich gezwungen, ihre Unternehmenspolitik und Strategien auf Märkte auszurichten, die außerhalb der eigenen politischen Landesgrenzen liegen. Bisher wurde eine allgemeine Perspektive der Globalisierung betrachtet und damit der Aspekt der Unternehmensgröße außer Acht gelassen. Es ist nicht zu übersehen, dass die vorstehenden Gründe und Auswirkungen der Globalisierung v. a. große Unternehmen bevorzugen. Die kleinen und mittleren Betriebe erscheinen auf den ersten Blick als Verlierer einer vernetzten Weltwirtschaft.³⁷ Die folgenden Ausführungen werden sich deshalb verstärkt dem Aspekt des Mittelstandes widmen. Mit Blick auf die häufig postulierte zunehmende Bedeutung klein- und mittelbetrieblicher Strukturen (vgl. PIORE/SABEL 1989; SCHIMUDE 1994) wird u. a. der Frage nachgegangen, inwieweit der dargestellte weltwirtschaftliche Wandel und die daraus resultierenden Herausforderungen die Marktstellung bzw. die Entscheidungsprozesse dieses Typus von Unternehmen beeinflussen.

2.3 Ausgewählte Elemente mittelständischer Unternehmen

Vor dem Hintergrund der veränderten Standort- und Wettbewerbsbedingungen vollziehen sich auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Anpassungsprozesse, die als Übergang vom nationalen zum internationalen Wettbewerb umschrieben werden können (vgl. LIESCH/KNIGIT 1999, S. 383 f.). Allerdings stellen für KMUs,

³⁷ Die Aussage unterstellt, dass die internationale Wettbewerbsfähigkeit und die Realisierung von economies of scale primär durch die Unternehmensgröße bestimmt wird.

die v. a. wegen ihrer großen volkswirtschaftlichen Bedeutung für Wachstum und Beschäftigung in der Wirtschaftspresse oft als „Wirtschaftsmotor“ oder „Jobmaschine“ (vgl. O. V. 1999b, S. 24) bezeichnet werden, grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten ceteris paribus eine vergleichsweise größere Herausforderung dar als für Großunternehmen (vgl. ZENTES/SWOBODA 1999, S. 45). In der Regel stehen den Vorteilen größerer Flexibilität (z. B. bei der Arbeitszeitgestaltung) einige Engpässe und Defizite (geringe Managementressourcen, lückenhaftes Informationssystem usw.) gegenüber, die aus der Betriebsgröße resultieren (vgl. EDEN 1997, S. 44). In der Literatur finden sich äußert unterschiedliche Ansätze, um eine Definition für mittelständische Unternehmen vorzunehmen.³⁸ Deshalb erfolgt an dieser Stelle zunächst eine Abgrenzung; dabei lassen sich zusätzlich eine Reihe charakteristischer Merkmale identifizieren, die sich in den verschiedenen Definitionen wiederholen.

2.3.1 Abgrenzung „Mittelstand“

Die Diskussion in der Literatur zeigt, dass trotz Üblichkeit der Begriffsverwendung und mehr als hundert nachweisbaren Abgrenzungsversuchen bisher keine allgemein gültige Abgrenzung für mittelständische Unternehmen existiert (vgl. StMWVT 1995, S. 4). Um eine fundierte Begriffsabgrenzung insbesondere zu Klein- und Großunternehmen treffen zu können, ist generell zwischen einer qualitativen und quantitativen Begriffsbestimmung zu unterscheiden.³⁹ Bei einer Kennzeichnung von mittelständischen Unternehmen nach qualitativen Kriterien steht das stark ausgeprägte Unternehmertum, d. h. die enge Verzahnung von Unternehmen und Inhaber, im Vordergrund der Überlegungen (vgl. SIEMERS 1997, S. 11; STROHMEYER 1996, S. 22). Idealtypisch dokumentiert sich diese Verbindung in einer

- Personalunion von Eigentum und Haftung, d. h. der Einheit von Kapitalbesitz und Leitung des Unternehmens,

³⁸ Hierbei ist anzumerken, dass der Begriff 'Mittelstand' bzw. 'mittelständische Unternehmen' ausschließlich in Deutschland gebräuchlich ist. Im angloamerikanischen und romanischen Sprachraum spricht man nur von 'small and medium sized enterprises', also kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. BÖTNER 1997, S. 69). Begründet werden kann dies damit, dass der Begriff des 'Mittelstandes' in Deutschland auch eine sozialpolitische Komponente (Familienbetrieb, geringe gewerkschaftliche Organisation usw.) beinhaltet.

³⁹ Eine Abgrenzung mittelständischer Unternehmen vor dem Hintergrund gesellschaftspolitischer, soziologischer und psychologischer Kategorisierungen (vgl. WEBER 1997, S 5 f.) verspricht keinen Erkenntnisfortschritt und wurde daher für die folgenden Ausführungen verworfen.

- Verantwortlichkeit des Unternehmers für alle betrieblichen Entscheidungen von zentraler Bedeutung,
- völligen bzw. weit gehenden Konzernunabhängigkeit (d. h. der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit) und in der
- persönlichen Beziehung zwischen Mitarbeitern und Leitung, die sich auf die Ausgestaltung der Organisationsstruktur auswirkt (vgl. BMWi 1997a, S. 3).

Dieser Auffassung folgt auch WEBER (1997, S. 12), die als Arbeitsdefinition mittelständische Unternehmen als „[...] rechtlich, wirtschaftlich und finanziell selbstständige Unternehmen, die insbesondere durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt sind [...]“, bezeichnet. Neben einem daraus resultierenden patriarchalischen Führungsstil werden in diesem Zusammenhang als weitere Charakteristika für mittelständische Unternehmen auf Grund der familiären Besitzverhältnisse häufig noch die ablehnende Haltung gegenüber fremden Gesellschaftern (einschließlich Bankkredite), die Überschaubarkeit des Marktanteils (zumeist im Sinne von Nischenmärkten), die kurzen Entscheidungswege sowie der hohe Stellenwert von unternehmerischer Unabhängigkeit und Flexibilität genannt (vgl. STROHMAYER 1996, S. 23). In Anlehnung an die von PLEITNER (1981) formulierten konstitutiven Merkmale geht STEINER (1995, S. 19) in seiner Untersuchung überdies noch davon aus, dass der potenzielle Wirkungskreis dieser Betriebe räumlich beschränkt ist. Dabei schließt er aber eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit, die sich auf mehrere Länder erstreckt, nicht explizit aus. Begründen lässt sich dieses Vorgehen neben dem Aspekt der fehlenden Managementkapazitäten v. a. mit dem Prozess der Entscheidungsfindung des Inhabers, der zugleich auch das unternehmerische Risiko trägt.

Demgegenüber werden bei einer quantitativen Abgrenzung insbesondere betriebswirtschaftliche Kennziffern – wie beispielsweise Bilanzsumme, Mitarbeiterzahl oder Umsatz – herangezogen. Allerdings existiert auch bei den quantitativen Kriterien in der Literatur keine Einigkeit über allgemein gültige Indikatoren. Im Rahmen empirischer Untersuchungen ist es inzwischen gebräuchlich, die Anzahl der Beschäftigten und das Umsatzvolumen als quantitative Abgrenzungskriterien für diesen Typus von Unternehmen zu Grunde zu legen (vgl. STEINER 1995, S. 18). So kennzeichnet aus Sicht des Bundesministeriums für Wirtschaft (BWi 1997a, S. 1) der Begriff des 'wirtschaftlichen Mittelstandes' sehr allgemein „[...] über alle Branchen hinweg die Gesamtheit von Unternehmen und freien Berufen, so weit sie eine bestimmte Größe nicht überschreiten“. Für eine statistische Festlegung dieser hier nicht näher definierten Unternehmensgröße orientiert sich das Ministerium an einer Größendefinition des Bonner INSTITUTS FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (IfM). Tabelle 2 gibt die Abgrenzungskri-

terien für die in Deutschland gängige Strukturierung wieder. Nach diesem Raster gelten solche Unternehmen als mittelständisch, die zwischen 10 und weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und einen Jahresumsatz von nicht mehr als 100 Mio. DM erwirtschaften.

Tabelle 2: Ausgewählte quantitative Merkmale von KMUs

	Deutschland (IfM)		Europäische Union (EU)	
	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen
Beschäftigte	Bis zu 9	10 bis zu 499	Bis zu 50	51 bis zu 250
Jahresumsatz	Bis zu 1 Mio. DM	1 Mio. bis zu 100 Mio. DM	Maximal 7 Mio. ECU	Maximal 20 Mio. ECU
Jahresbilanzsumme	-	-	Maximal 5 Mio. ECU	Maximal 10 Mio. ECU
Eigenständigkeit	-	-	Unabhängig	Nicht mehr als 25% in Besitz eines anderen Unternehmens

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach BMWi (1997a)

Die Begriffsbestimmung des IfM fasst den Bereich des Mittelstandes jedoch sehr weit. Außerdem wurde bereits vorstehend darauf hingewiesen, dass die Mittelstandsdefinitionen auf internationaler Ebene zum Teil recht unterschiedlich sind. Beispielsweise zählt in der EU nach einer zu Beginn des Jahres 1996 aktualisierten Definition der „Rahmenrichtlinien für Hilfen für kleine und mittlere Unternehmen“, in denen die finanziellen Hilfen der Mitgliedsstaaten für diese Betriebe geregelt werden, ein Unternehmen dann zum Mittelstand, wenn die Beschäftigtenzahl zwischen 51 und 250 Mitarbeitern liegt und ein jährlicher Umsatz von umgerechnet nicht mehr als 40 Mio. DM erzielt wird. Zusätzlich finden bei dieser Größendefinition mittelständischer Betriebe noch die Jahresbilanzsumme und der Grad an unternehmerischer Eigenständigkeit Berücksichtigung. Die Anpassung der Kriterien war erforderlich, da Produktivitätssteigerungen und Inflation EU-weit die Relation zwischen Finanz- und Beschäftigungsschwellen verschoben hatten (vgl. StMWVT 1996, S. 14).

Insgesamt betrachtet haben die Mengen- oder Intensitätsziffern im Gegensatz zu den qualitativen, d. h. nur nominal messbaren, Merkmalsbeschreibungen den Vorteil, dass die meisten der hier angeführten Kriterien einfach zu operationalisieren und nachzu-

weisen sind. Die Kritik an der Verwendung derartiger Klassifikationskriterien bezieht sich im Wesentlichen auf den statischen Charakter und die mangelnde Aussagekraft der Indikatoren bezüglich des differenzierten Erscheinungsbildes mittelständischer Betriebe (vgl. WEBER 1997, S. 7 ff.). Zudem bleiben bei einer länderübergreifenden Betrachtung die jeweiligen Besonderheiten, wie z. B. geringere Lohnkosten und die damit verbundenen höheren Beschäftigungszahlen, unberücksichtigt (vgl. STROHMAYER 1996, S. 22). Demgegenüber lassen sich mit den qualitativen Abgrenzungsmerkmalen zwar die kennzeichnenden Wesenszüge dieser Unternehmen adäquat darstellen, auf der anderen Seite sind bei der empirischen Umsetzung im Hinblick auf Repräsentativitätskontrollen immer Schwierigkeiten mit der Erfassung und Operationalisierung der jeweiligen Indikatoren verbunden (vgl. OBBELODE 1993, S. 48).

Aus diesem Grund beschränkt sich diese Arbeit in Anlehnung an die oben genannten quantitativen Vorschläge des IfM und der EU auf die Analyse mittelständischer Betriebe, die zwischen 50 und weniger als 500 Vollzeitbeschäftigte aufweisen, wobei die Gesamtbeschäftigung inklusive der Auslandsniederlassungen gesehen wird.⁴⁰ Die nicht untersuchungsrelevanten Kleinunternehmen⁴¹ umfassen demnach höchstens 49 bzw. die Großbetriebe mehr als 500 Beschäftigte. Weitere Kriterien finden bei dieser Abgrenzung keine Berücksichtigung. Da davon auszugehen ist, dass bei Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen, wegen der begrenzten Ressourcen das Potenzial für eine unter Berücksichtigung des dynamischen Unternehmensumfeldes aktiv geplante Internationalisierung der Geschäftstätigkeit sehr gering ist, handelt es sich bei den festgesetzten Schwellenwerten um die Untergrenze der EU sowie der gebräuchlichen Höchstgrenze des IfM. Im Hinblick auf die Untersuchungsthematik erscheint die Abgrenzung durch ein singuläres Merkmal durchaus gerechtfertigt, zumal ein wesentlicher Grund für dieses pragmatische Vorgehen in der statistischen Verfügbarkeit von Beschäftigungsdaten zu sehen ist.

Nachdem eine zusätzliche Abgrenzung bezüglich der Umsatzgröße verworfen wurde, da für diesen Indikator im Untersuchungsraum keine verlässlichen betriebsspezifischen Daten vorliegen, wird diese Arbeitsdefinition dem Anspruch an eine allgemein gültige Klassifizierung nicht gerecht. Ebenso gilt es bei der nachfolgenden Untersuchung auch die Erkenntnisse von MULGER (1993, S. 26) zu berücksichtigen, der davon ausgeht, dass die Aussagekraft einer solchen eindimensionalen Klassifizierung auf

⁴⁰ Um eine möglichst umfassende Betrachtung zu ermöglichen, wird diese Aufteilung auf jede Branche angelegt (vgl. zu dieser Vorgehensweise u. a. BMWi 1997a, S. 15).

⁴¹ Klein- und Kleinstunternehmen werden sinnleich verwandt.

Grund der unterschiedlichen Bedeutung des Produktionsfaktors Arbeit in den jeweiligen Branchen eingeschränkt ist.

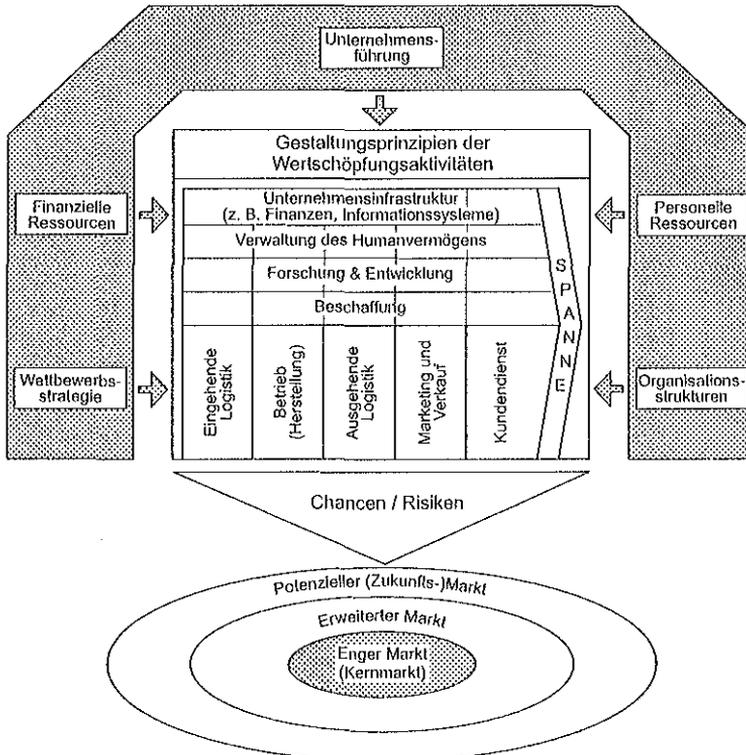
2.3.2 Globalisierungsbetroffenheit

In Anbetracht der arbeitsdefinitorischen Abgrenzung ergeben sich für den Mittelstand eine Reihe von vielfältigen unternehmensgrößenspezifischen Gründen, warum es die Entscheidungsträger dieser Betriebe vorziehen, rein national zu operieren (vgl. Abbildung 5). Für den Großteil der Unternehmen ist der lokale bzw. nationale Markt absatzseitig nach wie vor von entscheidender Bedeutung. Zu nennen sind hier an erster Stelle die zentrale Organisationsstruktur und die ausgeprägte Ressourcenknappheit in diesen Unternehmen. Der Entscheidungsträger bzw. der Inhaber eines mittelständischen Unternehmens ist häufig mit dem inländischen Tagesgeschäft voll und ganz ausgefüllt. Dies hält vor allem die im Auslandsgeschäft wenig erfahrenen Unternehmen davon ab, sich mit der Möglichkeit einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit näher zu befassen (vgl. BORRMANN ET AL. 1996, S. 9). Nachdem sich viele mittelständische Unternehmen seit ihrer Gründung im Familienbesitz befinden, kann das ausgeprägte Sicherheitsbedürfnis der Eigentümer bzw. die Konfliktvermeidung der Geschäftsführung bei der Erwägung einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit als eine Art psychische Barriere wirken – das Denken der Eigentümer bestimmt folglich das Verhalten dieser Unternehmen mehr als das der Manager (vgl. HEINEN 1982, S. 47 f.). Eng damit verbunden ist die Feststellung von WEBER (1997, S. 135), die davon ausgeht, dass die Auslandsorientierung mittelständischer Unternehmer neben den persönlichen Erfahrungen, Managementfähigkeiten und Sprachproblemen zusätzlich durch die psychische Distanz – d. h. den Fremdheitsgrad der Gastlandumwelt, mit der die Unternehmensleitung Auslandsmärkten gegenübersteht – geprägt ist.

Zusätzliche Schwierigkeiten, mit denen das geringe Auslandsengagement größtenteils zusammenhängt, sind die personellen und finanziellen Kapazitätsengpässe. Beispielsweise stellen im Falle eines erstmaligen Eintritts in fremde Auslandsmärkte die tendenziell geringen Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungskapazitäten eine erste Hürde für ein Auslandsengagement dar. Die finanziell knappen Ressourcen machen sich bei den Kosten für die Informationsbeschaffung ebenso bemerkbar wie bei den Aufwendungen für Reorganisationen. So müssen u. a. Produkte an die gesetzlichen Bestimmungen der Auslandsmärkte angepasst sowie Marketing und Distribution umgestellt werden (vgl. MISCHENSKY 1998, S. 62 ff.). Das besondere Problem für mittelständische Unternehmen ist hierbei, dass ein nicht unerheblicher Teil dieser

relativ hohen Aufwendungen so genannte *sunk costs* sind, denen keinerlei marktverwertbare Güter gegenüberstehen (vgl. KIRCHBACH/TRABOLD 1997, S. 14). Darüber hinaus haben diese Betriebe in den meisten Fällen keinen Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, woraus sich im Falle eines Auslandsengagements häufig begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten ergeben. Auch Probleme in Form der Qualifikation und Änderungsunwilligkeit der Mitarbeiter sowie der Qualität der Zulieferungen erschweren eine Internationalisierung dieser Unternehmen (vgl. KOLLER ET AL. 1998, S. 194).

Abbildung 5: Potenzielle Problembereiche und Erfolgchancen



Quelle: Eigene Zusammenstellung nach GEISBÜSCH/VEIT (1991, S. 73); MISCHENSKY (1998, S. 71); PORTER (1991, S. 63).

Auch wenn diese potenziellen Problembereiche in den verschiedenen Studien überzeugend dargestellt werden, gilt es, die Restriktionen zu relativieren. Es lassen sich

zahlreiche Gegenbeispiele – so genannte *hidden champions* – ins Feld führen (vgl. SIMON 1990). Zudem stellt eine Studie von BAMBERGER ET AL. (1995) heraus, dass eine relativ große Anzahl des Mittelstandes von Globalisierungstendenzen auch auf ihren angestammten nationalen Märkten betroffen ist.⁴² Diese Betriebe müssen – trotz ihrer unternehmensgrößenspezifischen Restriktionen – grundsätzlichen Marktkräften Rechnung tragen. Diese Betroffenheit bezieht sich auf die Absatz- wie auch auf die Beschaffungsmärkte und variiert mit Branche und Unternehmensgröße.⁴³ In Bezug auf die Veränderung dieser Faktoren erwartet der Großteil der Unternehmen künftig eine Zunahme der Betroffenheit. Es ergeben sich nicht nur für Großunternehmen, sondern speziell auch für mittelständische Unternehmen Chancen und Zwänge, ausländische Märkte aktiv zu erschließen.

„The increase in globalization and international economic integration is an enormous challenge for SMEs: on the one side, they face fiercer competition by foreign rivals in local markets, but on the other side, they may get attractive opportunities to business in global markets.“

(SCHMIDT 1996, S. 8)

Auf Grund der in vielen Bereichen gesättigten nationalen Absatzmärkte können mittelständische Betriebe, deren spezialisiertes Produktangebot auf ein relativ kleines Marktsegment abgestimmt ist, hier nicht mehr ausreichend Erfahrungs-, Lern- und Degressionseffekte realisieren. Zudem werden lokal bzw. national anbietende mittelständische Betriebe auf ihren angestammten Märkten zunehmend mit internationaler Konkurrenz konfrontiert; dies gilt in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht (vgl. HOLZMÜLLER 1986, S. 39).⁴⁴ Deshalb sind gerade für mittelständische Unternehmen attraktive Wachstumsraten oftmals nur noch auf ausländischen Märkten erreichbar. Diese Einschätzung wird u. a. dadurch gerechtfertigt, dass vor dem Hintergrund vielfach stagnierender Inlandsmärkte und eines dadurch ausgelösten Verdrängungswettbewerbs die aufgezeigte Debatte um eine konsequente Ausnutzung von komparativen

⁴² Die Betroffenheit mittelständischer Unternehmen bezüglich der genannten Gründe und Auswirkungen der Globalisierung werden in Anlehnung an KREUTZER (1985) und OBRECHT (1995) in Form von Chancen und Risiken analysiert.

⁴³ Die Autoren gehen in ihrer Studie davon aus, dass die Hälfte der untersuchten KMUs von der Globalisierung stark betroffen sind. Wie die Autoren unterstreichen, steigt mit zunehmender Unternehmensgröße die Betroffenheit der Betriebe an. Einschränkend ist hinzuzufügen, dass diese Betroffenheit über 15 verschiedene Faktoren, welche als Indikatoren für die die Globalisierung treibenden Kräfte (Kostendruck, kurze Innovationszyklen usw.) angesehen werden können, abgeleitet wird (vgl. BAMBERGER ET AL. 1995).

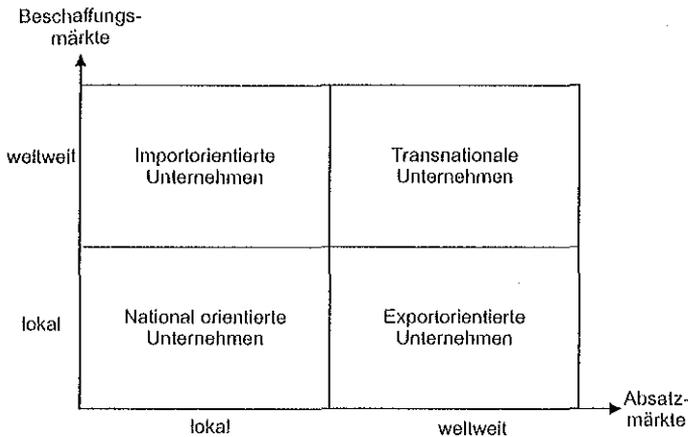
⁴⁴ Darüber hinaus ist zu vermuten, dass auf den Beschaffungsmärkten ähnliche Marktbedingungen vorherrschen.

Produktionsvorteilen in der mittelständischen Unternehmenspraxis verstärkt an Bedeutung gewinnt.

Dies bedeutet aber auch, dass der Wettbewerbsdruck von den mittelständischen Unternehmen gleichzeitig die Erhöhung der Qualität, die Senkung der Kosten, die Einbeziehung der Zulieferer in die Wertschöpfungskette und die Orientierung am Zeitwettbewerb durch Verkürzung der betrieblichen Prozesse erfordert (vgl. JENSTER/ JARILLO 1994, S. 10 ff.). Dies wird in Zusammenhang mit den Begriffen 'Just-in-time' und 'Close-to-the-consumer' diskutiert. Dabei können mittelständische Unternehmen durch die Standortverlagerungs- und Internationalisierungsaktivitäten ihrer wichtigen Abnehmer zu einer Aufnahme bzw. Intensivierung ihres Auslandsengagements gezwungen sein (vgl. WILDEMANN 1992). Mit der Verlagerung der Vormontage von Systemen auf die Zulieferer verlangen die Abnehmer zunehmend eine Präsenz der Partner vor Ort. Die räumliche Nähe zu den Kunden, d. h. zu den jeweiligen Produktionsstandorten, wird hierbei als zwingende Voraussetzung für den gewünschten Kundenservice angesehen (vgl. FIETEN 1995; FIETEN ET AL. 1997). Wurde dies in der Wirtschaftsgeographie bisher v. a. für den Bereich der Automobilindustrie belegt (vgl. exemplarisch BERTRAM 1992; GAEBE 1993; LEMPA 1990), so scheint dieser Aspekt künftig auch für viele andere Branchen eine bedeutende Rolle zu spielen. Zuletzt gibt es auch Unternehmen, die indirekt von der Globalisierung betroffen sind. Von einer indirekten Betroffenheit sprechen BAMBERGER/WRONA (1997, S. 717), wenn die Unternehmen zwar nicht direkt die Ausprägungen des veränderten globalen Unternehmensumfeldes (z. B. in Form eines verschärften Verdrängungswettbewerbes) spüren, aber durch die allgemeinen Wirkungen der Globalisierung auf Verfügbarkeit und Preise von Produktionsfaktoren beeinflusst werden (vgl. hierzu auch FIETEN ET AL. 1997, S. 19 ff.).

Die zuvor genannte Diskussion um die Globalisierungsbetroffenheit mittelständischer Unternehmen fassen BRAUN/WIEKL (1997) in ihrer empirischen Untersuchung in einer Typologie der relevanten Wettbewerbsräume dieser Betriebe zusammen (vgl. Abbildung 6; ähnlich auch JULIEN 1996 bzw. OBRECHT 1995). Demnach sind lokal bzw. national orientierte Unternehmen überwiegend kleinere Familienunternehmen, die nur einen inländischen Produktionsstandort besitzen. Wenn überhaupt, beschränken sich bei diesem Typ die grenzüberschreitenden Unternehmensverflechtungen, d. h. Zulieferungen aus dem Ausland und Exporte, auf direkte Nachbarstaaten. Außenhandelsorientierte Unternehmen weisen hohe Exportquoten auf und beliefern in der Regel die Triadenmärkte. Auch wenn bei diesem Typ ausländische Produktionsstätten noch relativ selten sind, werden zur systematischen Förderung der Außenorientierung in vielen Ländern Vertriebsniederlassungen unterhalten.

Abbildung 6: Matrix der relevanten Wettbewerbsräume



Quelle: BRAUN/WEIKL (1997)

Demgegenüber nutzen importorientierte Unternehmen intensiv den globalen Beschaffungsmarkt, sind aber in ihren Absatzbeziehungen vorwiegend auf den Binnenmarkt orientiert. Die Nutzung geringerer Lohnkosten, die Sicherung der für die Produktion benötigten Rohstoffe und der Bezug von technologischem Know-how sind Gründe für die Internationalisierung auf den Beschaffungsmärkten. Im Hinblick auf die relevanten Wettbewerbsräume liefern internationale bzw. transnationale Unternehmen ihre Waren in fast alle Länder der Welt und sind oftmals mit Verkaufsniederlassungen oder Tochterunternehmen auf den ausländischen Märkten vor Ort präsent.

2.3.3 Stand der empirischen Forschung

Es soll und kann nicht Aufgabe des nachfolgenden Abschnitts sein, eine aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften erschöpfende Abhandlung über den Stand der empirischen Forschung zu mittelständischen Unternehmen zu geben.⁴⁵ Es werden daher nur solche Abhandlungen dargestellt, die für das zu untersuchende Internationalisierungs- bzw. Länderselektionsverhalten dieser Unternehmen von Relevanz sind. Diesbezüglich beschäftigten sich erste Arbeiten bereits seit Ende der 70er Jahre mit den exportbezo-

⁴⁵ Ein ausführlicher Überblick über die neueren Forschungsarbeiten findet sich bei COVIELLO/MCAULEY (1999).

genen Entscheidungsprozessen und Unternehmenstätigkeiten mittelständischer Betriebe (vgl. DÖRNBERG 1982; OLSON/WIEDERSHEIMER-PAUL 1978; COVIELLO/MCAULEY 1999 und die dort zitierte Literatur). Auch wenn DICHTL ET AL. (1983, S. 429) bereits zu diesem Zeitpunkt die Notwendigkeit verstärkter Forschungsbemühungen auf dem Sektor der Entscheidungsprozesse kleiner und mittelständischer Unternehmen im Bereich der Internationalisierung forderten, erfolgte die Debatte zur Internationalisierung der Wirtschaft zunächst aus Sicht von MNUs (vgl. exemplarisch CAVUSGIL 1984; DUNNING 1980; HEINEN 1982; ROOT 1984), bevor sich verstärkt die betriebswirtschaftliche, aber auch die geographische Forschung mit einzelnen Analysefeldern innerhalb der Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben näher befasst hat (vgl. hierzu SCHMIDT 1996; VATNE 1995 und die dort zitierte Literatur). Gegenstand dieser Untersuchungen blieb lange Zeit die Analyse der Entscheidung für die Aufnahme einer Exporttätigkeit (vgl. MIESENBOCK 1989), bevor andere Arten von Auslandsaktivitäten sowie auch die Merkmale und Dynamik des strategischen Verhaltens von KMUs betrachtet wurden.

NEULINGER (1992) untersuchte in ihrer empirischen Arbeit das Informationsverhalten gewerblicher Klein- und Mittelbetriebe im Rahmen der Internationalisierung. Im Rückgriff auf das Phasenschema von CAVUSGIL/GODIWALLA (1982) wurden von der Autorin vier Exporteurtypen in Bezug auf die Person des Entscheidungsträgers, die unternehmensinternen und -externen Gegebenheiten sowie das gezeigte Exportverhalten charakterisiert. Im Vergleich dazu entwickelten BAMBERGER/EVERS (1994) in ihrer Studie zum Internationalisierungsverhalten von Klein- und Mittelunternehmen ein fünfstufiges Modell. Nach diesem Modell vollzieht sich der Übergang zur aktiven internationalen Betätigung für KMUs über die Ausdehnung des Exportvolumens sowie den Aufbau verschiedener Arten von Auslandstätigkeiten. Allerdings ist die Aussagekraft des Modells auf Exporteure eingeschränkt. Ähnlich wie auch JULIEN (1996) klassifizierten bzw. charakterisierten GROTZ/WEIKL (1997), WEIKL (1998) und WEIKL/BRAUN (1998) in ihrer empirischen Analyse die unterschiedlichen Verhaltensweisen im Prozess der Internationalisierung in sechs verschiedene Strategietypen. Im Unterschied zu den vorstehenden Modellen liegt der Verdienst dieser Abgrenzung in der Zuordnung weiterer Klassifikationsmerkmale, die über reine Exportaktivitäten hinausreichen.

Vor dem Hintergrund der Schaffung des Gemeinsamen Marktes in Europa untersuchten LANGNER 1991 bzw. STROTHMANN/LANGNER 1991 die Marketingstrategien mittelständischer Investitionsgüteranbieter. Im Mittelpunkt der Studie stand die Frage, in welchem Ausmaß und unter welchen Bedingungen diese Betriebe differenzierte

Marketingstrategien verfolgen und welchen Einfluss der europäische Binnenmarkt auf die Gestaltung dieser Konzeptionen haben wird. Im Zusammenhang mit den veränderten globalen Wettbewerbsbedingungen setzte sich auch WEBER 1997 mit den spezifischen Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen auseinander. Das Ziel der Arbeit war, einen Bezugsrahmen zur Entwicklung internationaler Marktexpansionsstrategien dieser Betriebe zu entwickeln (vgl. hierzu auch KOLLER ET AL. 1998). Das Internationalisierungsverhalten von mittelständischen Zulieferunternehmen erfährt besondere Beachtung in der Arbeit von WINKELMANN (1997). Der Autor fasst das Internationalisierungsverhalten sowohl bezüglich der inhaltlichen Bestimmungsgründe für die Aufnahme, Ausweitung und Ausgestaltung des Auslandsengagements als auch bezüglich der zu Grunde liegenden Entscheidungsprozesse auf und wird damit im Rahmen seines allgemeinen Untersuchungszieles der Heterogenität des Mittelstandes gerecht.

Seit geraumer Zeit konzentriert sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur ein Teil der Forschungsarbeiten auf das Phänomen der internationalen Unternehmenskooperationen und deren Relevanz für KMUs. Zu nennen sind hier insbesondere die Studien von KAUFMANN 1993; STROHMAYER 1996; THELEN 1993 und ZENTES/SWOBODA 1999 sowie die Forschungsarbeit von ERNST (1999), der internationale Netzwerkkoperationen kleiner und mittlerer Unternehmen aus wirtschaftsgographischem Blickwinkel untersucht. Das Verdienst dieser Studien ist die theoretische Auseinandersetzung mit den speziellen Problemen internationaler Kooperationen kleinerer und mittlerer Unternehmen. Daneben existiert eine Vielzahl von Untersuchungen von privaten Forschungseinrichtungen, die sich mit ausgewählten Untersuchungsgegenständen befassen. Zu nennen sind an dieser Stelle die regelmäßigen Mittelstandsumfragen der DG BANK in Frankfurt sowie die Studien des IfM in Bonn. In den Mittelstandsumfragen der DG BANK, die sich an Inhaber, Geschäftsführer und leitende Angestellte wenden, werden die Einstellungen dieser Personen zu ausgewählten Themen (Europäische Währungsunion, Zukunft des Mittelstandes usw.) sowie die Geschäftslage der Betriebe erfasst. Des Weiteren führte der BUNDESVERBAND MITTELSTÄNDISCHE WIRTSCHAFT (BVMW) eine Untersuchung zum internationalen Geschäftsfeld kleiner und mittlerer Unternehmen durch.

Es wird deutlich, dass der überwiegende Teil der empirischen Arbeiten in jüngerer Zeit Aspekten der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit gewidmet ist bzw. sich häufig der Probleme mittelständischer Unternehmen im internationalen Wettbewerbsumfeld annimmt. Dagegen ist das Thema der internationalen Länderauswahlentscheidung sowie die Darstellung möglicher positiver und negativer Aspekte solch einer

strategischen Planungskonzeption bisher eindeutig unterrepräsentiert (vgl. SCHNEIDER 1998, S. 336). Die spezielle Problematik einer internationalen Länderauswahl unter Berücksichtigung der Anforderungen mittelständischer Unternehmen findet erst in wenigen Arbeiten Beachtung (vgl. MISCHENSKY 1998; OBBELODE 1993). Daraus folgt die Notwendigkeit verstärkter Forschungsbemühungen im Bereich der internationalen Länderauswahlentscheidung, die die spezifischen Probleme mittelständischer Unternehmen im Internationalisierungsprozess berücksichtigen. Um diesen Schritt und die damit einhergehenden Herausforderungen zu vollziehen, bedarf es deshalb – ausgehend von den bisherigen Erkenntnissen – einer weitergefassten Forschungskonzeption, die eine Verbindung zwischen den Problemkreisen der Internationalisierung und den Entscheidungsprozessen dieser Betriebe herstellt. Zur Realisierung dieser Zielsetzung erfolgt im weiteren Verlauf die Analyse internationaler Länderauswahlentscheidungen im Rahmen des Internationalisierungsprozesses aus der Sicht einer handlungsorientierten Wirtschaftsgeographie.

3 BAUSTEINE EINER STRATEGIEGELEITETEN INTERNATIONALISIERUNGSENTSCHEIDUNG

Die im vorausgegangenen Kapitel dargestellten weltwirtschaftlichen Entwicklungen der letzten Jahrzehnte und die daraus resultierenden unternehmerischen Handlungszwänge erfordern von den Unternehmen immer häufiger eine Internationalisierung ihrer Geschäftstätigkeit. Abhängig von den situativen Rahmenbedingungen können die Entscheidungsträger zwischen einer größeren Zahl von Alternativen wählen. Das Spektrum reicht entsprechend der Zielsetzung, der Ressourcen sowie der speziellen Voraussetzungen einer Unternehmung von Exporten, die durch Zwischenhändler vermittelt werden, bis hin zu Direktinvestitionen als der stärksten Form des betrieblichen Engagements im Ausland. Diese Ausgangssituation führte in den Wirtschaftswissenschaften zu verschiedenen theoretischen Systematisierungs- und Erklärungsansätzen, von denen die wichtigsten im weiteren Verlauf nur insoweit angesprochen werden, als dies für das grundlegende Verständnis einer internationalen Länderauswahl im Rahmen des strategisch orientierten Entscheidungsprozesses erforderlich ist. Es wird ein Bezugsrahmen entworfen, der die Determinanten einer Internationalisierungsentscheidung und das Beziehungsgefüge zwischen den jeweiligen Entscheidungstatbeständen aus einer ganzheitlichen Problemsicht ermöglicht.

3.1 Unternehmerisches Entscheidungsverhalten als Ausgangspunkt einer Internationalisierung der Geschäftstätigkeit

Die Vielzahl von möglichen Forschungsfragen hat in der Wirtschafts- und Industriegeographie zu unterschiedlichen Forschungsperspektiven geführt. Wurden bis in die 60er Jahre die in der Realität vorzufindenden unternehmerischen Lokalisationsvorgänge und Standortmuster überwiegend vor dem Hintergrund der Verhaltenshypothesen des homo oeconomicus⁴⁶ untersucht und begründet (vgl. HAAS/FLEISCHMANN 1986, S. 304), fanden in den 70er und 80er Jahren verschiedene neue Forschungsansätze mit unter-

⁴⁶ Hierunter versteht man die in der neoklassischen Wirtschaftstheorie vorhandene Annahme eines wirtschaftlich denkenden Menschen, der gewinnmaximierend handelt, über vollständige Informationen verfügt und uneingeschränkt rationale Entscheidungen trifft.

schiedlichem Erklärungsanspruch und -gehalt Eingang in die deutschsprachige Wirtschaftsgeographie (vgl. SCHAMP 1983, S. 74).⁴⁷ Insbesondere die im angelsächsischen Sprachraum entstandene *behavioral geography* war es, die das unrealistische Menschenbild eines streng ökonomisch-rational handelnden Menschen (vgl. NUHN 1985, S. 187; SEDLACEK 1988, S. 34) durch den so genannten *satisfizier* ersetzte.

Gemessen am objektiv maximal Erreichbaren handelt nach dieser Auffassung ein Mensch, der bei der Wahl raumrelevanter Handlungen meist über verschiedene Freiheitsgrade verfügt, auf Grund seiner begrenzten Rationalität im Allgemeinen suboptimal. Zudem wägen die wirtschaftlichen Akteure nicht ständig alle möglichen Handlungsalternativen ab, was unter dem Begriff der 'bounded rationality' Eingang in die Theorie gefunden hat (vgl. MEYER-STAMER 1997). Der Grad der hierbei erreichten Bedürfnisbefriedigung ist abhängig von den bisherigen Erfahrungen (vgl. SCHAMP 1988, S. 8; THOMALE 1974, S. 17 f.). Die Grenzen der Entscheidungsfreiheit liegen in den kognitiven und psychischen Strukturen menschlichen Handelns, wie die folgenden vereinfachenden Verhaltensannahmen⁴⁸ dieser Forschungsperspektive zeigen:

- Jede Person hat auf Grund der Dimensionen Raum und Zeit nur ein eingeschränktes Informationsfeld, d. h. bestimmte Informationen werden bewusst, unbewusst oder gar nicht wahrgenommen.
- Jedes Individuum kennt, da die Informationen gefiltert bzw. selektiv wahrgenommen werden, nur ein subjektives Abbild der Umwelt.
- Die wahrgenommenen Informationen bewertet ein Mensch gemäß seinen subjektiven Wertvorstellungen und persönlichen Präferenzen und prüft, wie weit die Ergebnisse seines Handelns einem von ihm gesetzten Anspruchsniveau entsprechen. Oftmals wird die erst beste Alternative gewählt, die diesem individuellen Anspruchsniveau genügt.

⁴⁷ Für die Wirtschaftsgeographie unterscheidet SCHAMP (1983) den funktionalen, raumwirtschaftlichen, verhaltens- und entscheidungstheoretischen sowie den „Wohlfahrts“-Ansatz. In einer späteren Publikation zu Forschungsansätzen in der Industriegeographie spricht der Autor allerdings nicht mehr von der verhaltensorientierten, sondern nur noch von der handlungstheoretischen Forschungsperspektive. Dieser Ansatz befasst sich nach SCHAMP (1988, S. 8) nur mit bewusstem, zielorientiertem Handeln, da der Begriff der Entscheidung allein einen kognitiven Problemlösungsprozess zum Inhalt hat. Einen anderen Weg beschreitet BECK (1981, S. 133), der sich aus einer Unterteilung der behavioral geography in ein verhaltenstheoretisches sowie in ein entscheidungstheoretisches Teilparadigma Nutzen für den Forschungsprozess verspricht.

⁴⁸ Für eine ausführliche Diskussion sozialwissenschaftlicher Grundlagen der handlungstheoretischen Geographie vgl. WERLEN (1987, S. 112 ff.).

- Das Anspruchsniveau setzt sich aus den verschiedenen, einem individuellen Streben nach Bedürfnisbefriedigung zu Grunde liegenden Motiven und Zielen zusammen (vgl. SCHAMP 1983, S. 77 f.; SIMON 1959).

Im Mittelpunkt einer behavioral geography stehen somit die im Menschen ablaufenden Prozesse, die zu räumlichen Aktivitäten führen.⁴⁹ Es ist davon auszugehen, dass das Verhalten der Entscheidungsträger immer als Reaktion auf bestimmte Reize und Stimuli erfolgt (vgl. BECK 1981, S. 121). Damit wird die Frage aufgeworfen, wie die räumliche Umwelt subjektiv aufgenommen, bewertet und mit dem individuellen Entscheidungsprozess in Zusammenhang gebracht wird (vgl. WAGNER 1994, S. 127). Hierzu wurde von Roger DOWNS (1970) ein Erklärungsschema entwickelt, das den Ablauf des menschlichen Verhaltens in mehrere Phasen unterteilt. Ausgehend von der realen Umwelt als Informationsquelle werden Informationen von den Individuen über Sinnesorgane aufgenommen (Wahrnehmung bzw. perception) und in ein bestehendes Wertesystem eingebunden. Anschließend werden die bewerteten Informationen dann entsprechend in das eigene Image eingecordnet (Bewertung bzw. evaluation), was wiederum künftige Entscheidungen maßgeblich beeinflusst.

Darauf aufbauend besteht nach DOWNS die Möglichkeit, eine Entscheidung (decision) zu treffen, die einerseits zu entsprechenden raumrelevanten Aktivitäten (behavior in space) führt. Andererseits kann ausgehend von dieser Entscheidungssituation eine Suche (search) nach neuen oder ergänzenden Informationen hervorgerufen werden (vgl. WIESSNER 1978, S. 420). Ohne an dieser Stelle eine differenzierte Darstellung der behavioral geography vorzunehmen, ist festzuhalten, dass die Phasengliederung des Verhaltensablaufes die Unterscheidung *spatial behavior* und *behavior in space* als grundlegend geographisch relevante Verhaltensweisen des Menschen ermöglicht. In Bezug auf eine räumliche Einheit wird in der Literatur das *spatial behavior* als ein aktivitätsneutrales Verhalten in Folge einer selektiven rationalen und emotionalen Wahrnehmung und Bewertung verstanden, während *behavior in space* ein objektiv beobachtbares Verhalten im Raum darstellt (vgl. THOMALE 1974, S. 19; WAGNER 1994, S. 127).

Für eine Umsetzung der behavioristischen Forschungskonzeptionen in der Wirtschafts- und Industriegeographie hat sich nach HAAS/FLEISCHMANN (1986, S. 304 ff.)

⁴⁹ Hierbei sind die ökonomischen und sozialen Akteure nicht nur als Einzelpersonen zu sehen, sondern sie werden als unterschiedlich aggregierte soziale Gruppen wie z. B. Unternehmen, Belegschaften u. a. mit entsprechender Kultur und Tradition betrachtet, die in ihrer Willensbildung von unterschiedlichen Interessensgemeinschaften aus verschiedenartigen Bereichen (Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden etc.) beeinflusst werden (vgl. dazu auch DICKEN 1971).

eine handlungstheoretische Geographie⁵⁰ mit drei zentralen Aspekten auseinander zu setzen. Als Erstes muss der Entscheidungsprozess analysiert werden, der dem Unternehmensverhalten vorgeschaltet ist. Dieser beruht auf der bereits skizzierten selektiven Wahrnehmung interner (Unternehmensziele, Handlungsnormen etc.) und externer Faktoren (Abnehmerverhalten, Handelshemmnisse u. ä.). Anpassungshandlungen sind hierbei als mögliche Reaktion auf wahrgenommene Problemsituationen zu verstehen (vgl. HAAS ET AL. 1983, S. 10). Zweitens sind auch die in den Entscheidungsprozess eingebundenen Personen nicht nur als individuelle Entscheidungsträger, sondern als Mitglieder eines hierarchischen Unternehmens zu betrachten. Als eigentlichen Kernpunkt geographischer Forschung identifizieren die Autoren drittens die Untersuchung der Raumwirksamkeit des Verhaltens ökonomischer und sozialer Akteure (vgl. HAAS/FLEISCHMANN 1986, S. 304 ff.).⁵¹ Noch einen Schritt weiter geht HANTSCHEL (1984, S. 138), indem sie eine Umsetzung der analysierten Zusammenhänge räumlicher Strukturen und Muster in Handlungsanweisungen für zukünftige Entwicklungen fordert. Damit bietet diese Forschungsperspektive im Zuge einer Analyse der räumlichen Ordnung die Möglichkeit, Strukturen und Prozesse aus dem individuellen Verhalten und den Entscheidungsabläufen von ökonomischen und sozialen Akteuren heraus zu erklären sowie Einflussmöglichkeiten auf sich verändernde Handlungsstrukturen aufzuzeigen.

Einer der ersten verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätze, der in der Wirtschafts- und Industriegeographie aufgegriffen wurde, entstammt den Arbeiten von Allan PRED (1967, 1969). Ihm zufolge ist die Standortwahl eines Unternehmens abhängig vom jeweiligen Informationsstand und der unterschiedlichen Fähigkeit der Entscheidungsträger, diese Kenntnisse zu verarbeiten und umzusetzen (vgl. PRED

⁵⁰ Für eine Abgrenzung von der verhaltensorientierten Forschungsperspektive betont WERLEN (1986, S. 68 ff. und 1987, S. 10 ff.) im Rahmen einer handlungstheoretischen Forschungsperspektive zusätzlich zur Reflexivität die Intentionalität, d. h. den ziel- und zweckgeleiteten Charakter der zu analysierenden Handlungen. Da bei mittelständischen Unternehmen von einer Zweckgebundenheit und Zielbewusstheit des Handelns der Entscheidungsträger bei einer Länderauswahl auszugehen ist, liegt im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine handlungstheoretische Forschungsperspektive zu Grunde.

⁵¹ Im Gegensatz zu top-down-Ansätzen, die die Entwicklung individueller Unternehmen aus dem makroökonomischen und gesamtgesellschaftlichen Kontext ableiten, stellen diese Überlegungen einen bottom-up-Ansatz dar (vgl. HAUFF 1995, S. 6 f.). In dieser Forschungsrichtung, die vor allem durch die *geography of enterprise* seit MCNEE (1960) an Bedeutung gewann, wird das Umfeld der untersuchten individuellen Akteure als externe Rahmenfaktoren definiert (vgl. DICKEN 1990), die einer detaillierteren Analyse weitgehend entzogen bleiben (vgl. BECK 1981, S. 122 f.).

1969, S. 87 ff.; eine Zusammenfassung findet sich u. a. in SCHÄTZL 1993, S. 56 ff.).⁵² Nachdem in Kap. 2.3 bereits gezeigt wurde, dass speziell mittelständische Betriebe auf Grund ihrer typischen Merkmale weitestgehend nur über knappe Personalressourcen und Finanzmittel verfügen (vgl. z. B. DICHTL ET AL. 1983, S. 429), ist die Annahme vollkommener Information und ausreichender Kapazitäten zur Informationsverarbeitung bei deren strategischer Länderselektion nicht realistisch. Darüber hinaus betont BREIT (1991, S. 33), dass für die Internationalisierung von Wertschöpfungsaktivitäten auch die Motive Wachstum und Sicherheit einen Erklärungsbeitrag leisten, nicht nur das unternehmerische Streben nach Gewinnmaximierung.⁵³ Ebenso erscheint im Hinblick auf den in mittelständischen Unternehmen vorherrschenden patriarchalischen Führungsstil eine Einordnung der Arbeit in das Feld der behavioral geography als gerechtfertigt, da hierbei der Mensch als individueller Entscheidungsträger zum Ausgangspunkt raumbezogener Phänomene wirtschaftlichen Handelns wird. Damit findet zugleich einer der Ansatzpunkte WERLENS (1987, S. 267) Berücksichtigung, der im Rahmen einer handlungstheoretischen Geographie u. a. eine konsequentere „[...] Untersuchung erdräumlicher Anordnungsmuster als beabsichtigte/unbeabsichtigte Folgen von Handlungen [...]“ vorschlägt. Zusammenfassend ist die Begründung der Einordnung der Arbeit in das Konzept der handlungstheoretischen Geographie in der Zweckgebundenheit des unternehmerischen Handelns zu sehen, das in seinen Auswirkungen letztendlich dem Unternehmenssicherungs- und -wachstumsziel dient.

Unter Einbeziehung der oben dargestellten Charakteristika einer handlungstheoretischen Forschungskonzeption stellt Abbildung 7 für die weitere Analyse unternehmerischen Entscheidungsverhaltens im Rahmen einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit den heuristischen Bezugsrahmen einer aktorszentrierten Sichtweise dar (vgl. dazu auch WIEDERSHEIM-PAUL ET AL. 1978).⁵⁴ Dessen wesentlichen Bestandteile werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert und inhaltlich auf mittelständische

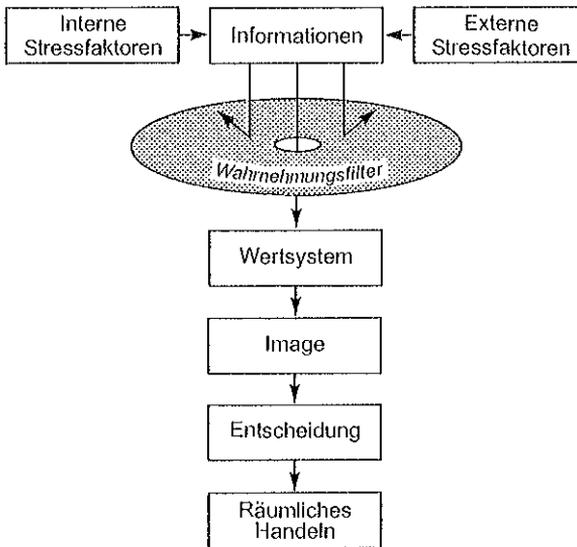
⁵² Eine weitere Umsetzung behavioristischer Annahmen in der Wirtschafts- und Industriegeographie zeigen u. a. Untersuchungen zu Einkaufsgewohnheiten, Freizeitverhalten, Wohnungswahl (vgl. RITTER 1991, S. 177) und industriellen Lokalisationsprozessen (vgl. dazu die Arbeiten von BALE 1976; ELIOT-HURST 1974; HAMILTON 1974; SMITH 1966).

⁵³ Ergänzend kommen KETTUNEN/PALJOJÄRVI (1996, S. 182) in ihrer empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, dass insbesondere in kleineren Unternehmen normative Modelle (wie z. B. das Konzept des homo oeconomicus) zu den Gegebenheiten des realen Arbeitslebens und zur Gestaltung von Entscheidungsfindungsprozessen in der Regel nicht passen.

⁵⁴ Nur mit der Verwendung eines solchen Bezugsrahmens und damit spezifischen Annahmen über die Interaktion der einzelnen Elemente kann die Zwangstäufigkeit einer Internationalisierungsentscheidung abgeleitet werden.

Unternehmen bezogen. Hierbei handelt es sich nicht um ein vollständiges Stimulus-Response-Modell⁵⁵, sondern um die Schematisierung wichtiger Elemente und Grundprinzipien. Dennoch eröffnet dieser Bezugsrahmen die Möglichkeit einer Strukturierung der komplexen Problemstellung und berücksichtigt die Interdependenzen zwischen den einzelnen Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen⁵⁶ einer strategischen Länderselektion. So betont SCHANZ (1990, S. 233) die Motivvielfalt beim menschlichen Streben nach Bedürfnisbefriedigung sowie die Berücksichtigung individueller Unterschiede hinsichtlich der Stärke der verschiedenen Einzel motive (vgl. Kap. 3.2). Diese Internationalisierungsmotive sind für die Problemstellung von großem Interesse, denn sie sind Grundvoraussetzung dafür, dass das Entscheidungsfeld des Managements für eine Internationalisierung als eine mögliche Anpassungshandlung geöffnet wird (vgl. STEINMANN ET AL. 1981).

Abbildung 7: Basismodell des Entscheidungsablaufs



Quelle: Eigener Entwurf, verändert nach HAAS ET AL. (1983, S. 11); SCHAMP (1983, S. 77).

⁵⁵ Die dem Ansatz des klassischen Behaviorismus folgenden Stimulus-Response-Modelle treffen Aussagen über den Zusammenhang von äußerlich beobachtbaren Reizen aus der Umwelt (Stimuli, z. B. in Form von Informationen) und dem menschlichen Verhalten (Response).

⁵⁶ In diesem Zusammenhang wird die Globalisierung als externe Umwelteinwirkung auf das Unternehmen interpretiert.

Des Weiteren wird deutlich, dass eine enge Beziehung zwischen den situativen Gegebenheiten einer Unternehmung und der Länderselektion im Internationalisierungsprozess besteht. Die unternehmerischen Anpassungshandlungen hängen neben den Wünschen und Motiven der Akteure (vereinfacht meist pauschal als Unternehmer bezeichnet) insbesondere von der Wahrnehmung und Bewertung sowohl externer als auch interner Einflussfaktoren, wie z. B. produktbezogenen oder abnehmerbezogenen Merkmalen, ab (vgl. KARPE 1999, S. 605; Kap. 3.3). Die skizzierten Beispiele alternativer Anpassungshandlungen stellen die verschiedenen Formen unternehmerischer Auslandstätigkeit (vgl. Kap. 3.4) dar, unter Einbeziehung der Möglichkeit einer Absenz vom internationalen Markt. Die Konzipierung dieser alternativen (Markteintritts-) Strategien beruht auf der oben angesprochenen subjektiven und wissenschaftlich begründeten Wahrnehmung von verschiedenartigen Motiven und Einflussfaktoren. Zuletzt bedingen die Rückkopplungen, dass zukünftige Analyse- und Entscheidungsprozesse von Anpassungshandlungen der Vergangenheit beeinflusst werden können (vgl. Kap. 3.5). Der Zielbeitrag der Auslandsmärkte trägt zu einer Überprüfung der gewählten Strategien bei, wenngleich diese Lernprozesse Zeit benötigen (vgl. MISCIENSKY 1998). So führt jeder raumwirksam agierende Unternehmer durch seine gewählten Markteintrittsentscheidungen ein sich kontinuierlich veränderndes Prozessumfeld herbei.

3.2 Motive einer internationalen Unternehmenstätigkeit

Am Beginn einer unternehmerischen Entscheidungsfindung steht nach allgemeiner Auffassung zunächst die Formulierung der Zielsetzung, die aus einer bestimmten Unternehmens- und Marktsituation heraus verfolgt wird. Auch bei einem grenzüberschreitenden Engagement sind von den Entscheidungsträgern in der Regel die angestrebten Vorzugszustände hinsichtlich Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug der Tätigkeit zu operationalisieren. Auf Grund unterschiedlicher situativer und kultureller Rahmenbedingungen sowie struktureller Dimensionen einer Unternehmung (Betriebsgröße, Rechtsform etc.) nimmt dieses System von Zielen und Motiven verschiedene Ausprägungsformen an (vgl. BREIT 1991, S. 30 f.; REMMERBACH 1989, S. 174; STEGMÜLLER 1995a, S. 36; WÖHE 1986, S. 110). Wie zahlreiche Untersuchungen zeigen, lassen sich dennoch drei grundlegende Oberziele identifizieren, die in gegenseitiger Beziehung zueinander stehen: das Gewinnziel bzw. Rentabilitätsstreben, das Unternehmenssicherheitsziel sowie das Unternehmenswachstumsziel (vgl. HEINEN 1982;

HUMMEL 1997, S. 85). Die Ziele einer internationalen Unternehmenstätigkeit leiten sich als Bausteine aus diesen formalen Oberzielen der Unternehmung ab und tragen zu deren langfristiger Erfüllung bei (vgl. BACKHAUS ET AL. 2000, S. 54; Abbildung 8).⁵⁷ Dementsprechend sind international bzw. multinational operierende Unternehmen durch deren individuelle pluralistische Zielsetzung erklärbar.⁵⁸ Inzwischen gibt es eine große Anzahl von empirischen Untersuchungen, in denen die Bedeutung und Relevanz dieser unternehmerischen Ziele analysiert wird.

Abbildung 8: Zielsystem einer Internationalisierung



Quelle: MISCHENSKY (1998, S. 121); verändert.

⁵⁷ Weitert z. B. ein Unternehmen seine Aktivitäten durch Export ins Ausland aus, können durch die Belieferung mehrerer Märkte, die nicht den gleichen Konjunkturzyklen unterliegen, vorhandene Fertigungskapazitäten besser ausgenutzt und/oder das unternehmerische Risiko minimiert werden. Die Ursache für ein internationales Engagement kann demnach mit dem Rentabilitäts- und Sicherheitsstreben der Unternehmung begründet werden (vgl. MEFFERT/BOLZ 1998, S. 97 f.).

⁵⁸ Gleichwohl gilt es anzumerken, dass Ziele, die eine Exportentscheidung bewirken, sich von jenen, die eine Entscheidung über eine internationale Lizenzvergabe oder Direktinvestitionen zur Folge haben, unterscheiden (vgl. BEREKOVEN 1985, S. 57; BREIT 1991, S. 37 ff. sowie die folgenden Erläuterungen).

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen, die sich bisher zumeist auf Großunternehmen beziehen, können nicht ohne weiteres auf mittelständische Betriebe übertragen werden. Auslandsaktivitäten leiten mittelständische Unternehmen häufig nicht systematisch ein; dafür bietet sich eine Reihe von Erklärungen an: Auf Grund der spezifischen Charakteristika des Mittelstandes sind zum einen in diesen Betrieben die institutionelle Basis und die administrativen Verfahrensrichtlinien für eine systematische Planung schwach oder gar nicht entwickelt (vgl. STEINMANN ET AL. 1981, S. 113). Zum anderen kommt häufig der Hauptantrieb zur Internationalisierung von der Unternehmensumwelt, wie beispielsweise vom potenziellen Abnehmer selbst. Ebenso spielt die Sympathie zwischen den Geschäftspartnern oder das persönliche Interesse für das potenzielle Zielland eine wichtige Rolle. Typischerweise wird durch ein zufälliges Ereignis (Urlaubsreise, Messekontakt usw.) ein Auslandsengagement angestoßen bzw. die Attraktivität eines Ländermarktes vom Entscheidungsträger wahrgenommen (vgl. KOLLER ET AL. 1998, S. 190). Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einem so genannten *management by opportunity*.

Diese Ausführungen lassen erkennen, dass es für die Erwägung einer Auslandsmarktbearbeitung bei mittelständischen Betrieben zunächst eines Anstoßes bedarf, um die unternehmensspezifischen, negativen Einflussfaktoren bei einer Internationalisierung zu kompensieren. In der Literatur werden diese Antriebskräfte – verstanden als Anregung für eine Internationalisierung – häufig in interne und externe Anstoßfaktoren unterteilt. Im Hinblick auf mittelständische Betriebe stellt WASNER (1984, S. 67) fest, dass interne Anstoßkräfte, die meist von Führungskräften ausgehen, im Allgemeinen eine untergeordnete Rolle spielen. Dem gegenüber sind die angesprochenen externen Faktoren von weit größerer Bedeutung. Durch diese externen Anstoßkräfte und Bestimmungsgründe ist bei mittelständischen Betrieben die Zielfunktion eines internationalen Engagements nur schwer operationalisierbar. Für die Untersuchung von internationalen Länderauswahlentscheidungen in dieser Arbeit ist es deshalb vorteilhafter, das Verhalten dieser Unternehmen nicht auf der Basis deren formulierter Ziele, sondern auf Grund der möglichen, einer Internationalisierungsentscheidung zu Grunde liegenden Motive⁵⁹ zu erklären. Somit erfolgt eine Diskussion einzelner Handlungszwänge als Beweggründe für eine internationale Unternehmenstätigkeit (vgl. dazu auch BERNKOPF 1980, S. 3; RÜHLI 1989, Sp. 2326).

⁵⁹ Motive werden hier in Anlehnung an KEBSCHULL (1989, Sp. 974) als Handlungsantriebe bzw. Beweggründe verstanden, die Unternehmen veranlassen, über die Staatsgrenzen ihres Heimatlandes hinaus wirtschaftlich tätig zu werden.

Die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, dass der Wandel der weltwirtschaftlichen Strukturen und die damit verbundene Umgestaltung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auch mittelständische Unternehmen zwingen, verstärkt über ein ausländisches Engagement nachzudenken (vgl. EDEN 1997, S. 47). Das Auftreten neuer Konkurrenten (z. B. aus Fernost) auf den heimischen und ausländischen Märkten, die Sättigung vieler Absatzmärkte sowie die zunehmende Bedeutung von Größeneffekten (auf Grund steigender F&E-Aufwendungen bei einer gleichzeitigen Verkürzung der Amortisationszeiten) setzen immer häufiger die grundsätzliche Bereitschaft der Unternehmensleitung voraus, Auslandsmärkte ins Investitionskalkül einzubeziehen (vgl. CICHON 1988). Die Handlungsantriebe des Managements bzw. der Entscheidungsträger dazu sind ausgesprochen unterschiedlich und vielschichtig. Ein im inländischen Markt erfolgreiches Produkt ist der einfachste Beweggrund für eine Internationalisierung der Geschäftstätigkeit (vgl. ALTHANS 1989, Sp. 1475; MEFFERT/ALTHANS 1982). Bislang fehlt in der deutschsprachigen Literatur ein allgemein akzeptiertes Systematisierungskonzept. Vielmehr existieren Aufzählungen, die Hinweise auf die möglichen Erklärungsvariablen einer Internationalisierung geben (vgl. MÜLLER/KORNMEIER 1995).⁶⁰

Eine sehr detaillierte Motivliste findet sich bei BREIT (1991, S. 37 ff.), der aus zahlreichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die sich mit einer bestimmten Markteintrittsentscheidung befassen, Gründe für Export, Lizenzabkommen und Direktinvestitionen zusammenstellt. Die Motive, die für die Aufnahme oder Intensivierung einer Exporttätigkeit sprechen, sind nach KULHAVY (1981, S. 35 f.) im Wesentlichen:

- langfristige Auslastung vorhandener Kapazitäten,
- Stagnation der Inlandsnachfrage bzw. Sättigung des Inlandsmarktes,
- höhere Gewinnchancen im Ausland,
- Verbesserung des Unternehmensimage sowie
- Erzielung bzw. Steigerung eines Wettbewerbsvorsprunges.

Demgegenüber erweisen sich für Lizenzabkommen mit ausländischen Partnern die Ausnützung geringerer Standortkosten, die Überwindung von handelspolitischen Restriktionen, die Erfüllung von local-content-Bestimmungen sowie die schnellere Amortisation steigender F&E-Aufwendungen als besonders bedeutend (vgl. BREIT 1991, S. 39 und die dort zitierte Literatur). Die meisten empirischen Untersuchungen be-

⁶⁰ Dies gilt in gleicher Art und Weise auch für den angloamerikanischen Sprachraum (vgl. beispielhaft BRUSH 1995 und die dort zitierte Literatur).

schäftigen sich allerdings mit den Gründen für ein Engagement mit Kapitaleinsatz im Ausland.⁶¹ Im Hinblick auf die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft differenzieren OPPENLÄNDER/GERSTENBERGER (1992, S. 4 f.) vier aggregierte Kategorien von Motiven für Direktinvestitionen:

- absatzorientierte Gründe,
- beschaffungsorientierte Gründe,
- kostenorientierte Gründe sowie
- umweltorientierte Gründe.

Die Erschließung bzw. Sicherung von Absatzmärkten bildet hierbei die wichtigste Motivgruppe (vgl. BEYFUSS 1987, S. 29; DICKEN 1992, S. 125). Bereits von erheblich geringerer Bedeutung für ein internationales Engagement sind kostenorientierte Motive wie z. B. die Senkung von Produktions-, Transport- und Arbeitskosten. Zudem bieten Lohn- und Lohnnebenkostenvorteile, die häufig nur temporär existieren, alleine keine hinreichende Erklärung für die Existenz von Direktinvestitionen im Ausland. Weitere Untersuchungen belegen diese Aussage (vgl. HAAS ET AL. 1995; HAAS/WERNECK 1998; JUNGNICHEL 1996; WERNECK 1998).

*Tabelle 3: Hauptmotive von KMU für ein Auslandsengagement
(Mehrfachnennungen möglich)*

Motive/Gründe	Prozent der Nennungen
Erschließung von Absatz-/Beschaffungsmärkten	82
Lohnkostenvorteile im Zielland	28
Imagefragen/Präsenz vor Ort	16
Günstige steuerliche Bedingungen im Zielland	9

Quelle: LIEBERNICHEL (1997, S. 22).

Analog zu diesen bezüglich der Markteintrittsstrategie selektiven Motivlisten zeigt eine jüngere – alle Formen der Internationalisierung berücksichtigende – Untersuchung, die vom BVMW durchgeführt wurde, keine wesentlichen Unterschiede (vgl. Tabelle 3). Nach den Gründen ihres Auslandsengagements befragt, haben über 80% der Betriebe die Erschließung neuer Märkte als ausschlaggebendes Motiv bewertet. Niedrige Lohnkosten rangieren in der Bewertungsskala mit relativ großem Abstand an zweiter Stelle. Ferner wird die Internationalisierung von Großkunden, denen die Un-

⁶¹ Umfangreiche Motivkataloge für die Durchführung von Auslandsinvestitionen finden sich bei BEYFUSS (1987), DANIELS/RADEBAUGH (1991) und DÖLFER (1992).

ternehmen als Zulieferer ins Ausland folgen, als Beweggrund für ein verstärktes Auslandsengagement hervorgehoben. Steuerliche Vorteile im Zielland spielen demgegenüber eine eher untergeordnete Rolle (vgl. LIEBERNICKEL 1997, S. 21).

Auch KOLLER ET AL. (1998, S. 179 f.) konstatieren in ihrer Studie für mittlere Industriebetriebe am Standort Deutschland, dass die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen primär nach absatzorientierten Gründen erfolgt. Innerhalb dieser Gruppe identifizieren die Autoren Internationalisierungsmotive wie die Erschließung neuer Märkte, die Sicherung von Marktanteilen im Ausland und die Sicherung des Gesamtabsatzes. Eine deutlich geringere Rolle spielen Beweggründe wie z. B. Nutzung von F&E-Vorteilen, günstigere Finanzbedingungen/Begrenzung des Wechselkursrisikos, politische bzw. arbeitsrechtliche Gründe, Nutzung von Beschaffungsvorteilen sowie günstigere Produktionsbedingungen. Die Verfasser unterstreichen zudem die absatzintendierte Nutzung günstiger Produktionsbedingungen im Rahmen einer Internationalisierung. Bei der derzeitigen Standortdebatte kann dieser Sachverhalt als eine weitere Relativierung der Bedeutung einer kostengetriebenen Internationalisierung deutscher Unternehmen angesehen werden.

Eine Untersuchung von BORRMANN ET AL. (1996, S. 9) betont, dass die Motivation für eine internationale Geschäftstätigkeit bei deutschen KMU sowohl durch inländische als auch durch ausländische Faktoren verursacht wird. Ein Beispiel für einen inländischen Handlungsantrieb ist die Unzufriedenheit mit den vorherrschenden Rahmenbedingungen im Stammland. Zu den ausländischen Impulsen zählen die Verfasser u. a. die Erfolgsmeldungen wichtiger Konkurrenten (Nachahmungseffekt). Des Weiteren ergibt sich für eine Reihe von Unternehmen als Auslöser die Internationalisierung wichtiger Geschäftspartner, denen man ins Ausland folgt. Diese Ausführungen stimmen weitgehend mit den häufig zitierten Internationalisierungsmotiven nach BEREKOVEN (1985, S. 56 ff.) überein, der allerdings nach ökonomischen und außerökonomischen Gründen differenziert.⁶²

Innerhalb des außerökonomischen Motivblockes nennt er die „[...] persönliche Kenntnis eines Landes, die Verträglichkeit des Klimas, Hausbesitz oder zufällige Kontakte [...] aber auch bloße Sympathien oder altruistische Erwägungen [...]“ als Anlass für eine internationale Marktbearbeitung. Demgegenüber siedelt er den Wunsch von Entscheidern, in möglichst vielen Ländern vertreten zu sein, im Vorfeld der wirtschaft-

⁶² Bei seiner allgemeinen Klassifizierung verwendet KULHAVY (1981, S. 33) für das letztgenannte Motivbündel den Begriff der 'metaökonomischen' Gründe, der sich aber in der Literatur nicht eingebürgert hat.

lichen Überlegungen an. Die heimische Marktstagnation sowie der zunehmende Konkurrenzdruck werden bei BEREKOVEN als 'echte' ökonomische Anreize für eine internationale Marktbearbeitung angesehen. Neben der wirtschaftlichen Relevanz bestehen aber noch weitere Systematisierungskriterien. So grenzen BAMBERGER ET AL. (1995, S. 50) in ihrer Studie 22 mögliche Items, die von den befragten KMU als Grund für oder gegen ein internationales Engagement angegeben werden konnten, voneinander ab. Aber auch bei dieser Vorgehensweise zeigt sich sehr deutlich, dass die Möglichkeit eines vergrößerten Marktes, einer besseren Kapazitätsauslastung sowie einer Unternehmensexpansion von ausschlaggebender Bedeutung für eine Internationalisierung ist. Die Gründe, die dagegen sprechen, sind u. a. bestehende Grenzformalitäten, das Kosten- und Preisniveau sowie die Kundennähe im Heimatland.

Die zitierten Untersuchungen bieten zahlreiche Ansatzpunkte, die Internationalisierung bayerischer Unternehmen zu beleuchten. Die Aufnahme oder Intensivierung einer Auslandstätigkeit mittelständischer Unternehmen ist aber nicht nur von den zu Grunde liegenden Motiven abhängig, sondern auch von den internen Ressourcen und Faktoren einer Unternehmung. Zusätzlich setzt sich ein Unternehmen mit der Ausrichtung auf internationale Märkte einem großen, vielfältigen Spektrum von Umweltstimuli aus (vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1987, S. 59), was die Komplexität von unternehmerischer Planung und Entscheidung erhöht. Im Folgenden werden nun mögliche Einflussfaktoren im Kontext einer Internationalisierungsentscheidung diskutiert.

3.3 Einflussfaktoren auf die Internationalisierungsentscheidung

Bevor ein Unternehmen eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit aufnimmt oder intensiviert, gilt es, die eigenen Stärken und Schwächen genau zu analysieren. Denn nicht alle Unternehmen können im gleichen Ausmaß mit Erfolg auf die globalen Herausforderungen reagieren. An dieser Stelle ist es unerlässlich, situationsspezifische Einflussfaktoren zu identifizieren, die eine Internationalisierung erheblich beeinflussen (vgl. KANDASAAMI 1998 und die dort zitierte Literatur). Erst nach einer Wahrnehmung und detaillierten Analyse dieser Determinanten ist eine Entscheidung über die Art und Weise eines Auslandsengagements und die damit in Zusammenhang stehende Bewertung und Auswahl von Ländermärkten sinnvoll.

„Denn erst die Erarbeitung von Voraussetzungen und Restriktionen für die Internationalisierung ermöglicht strategisch fundierte Entscheidungen. [...] Erst auf der Basis dieser

Informationen ist die endgültige Entscheidung über die Aufnahme oder Erweiterung der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit möglich.“

(MISCHENSKY 1998, S. 5)

Bei einer Internationalisierung stellt somit die gezielte Beschaffung, Aufbereitung und Verarbeitung dieser Informationen eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Planung und Durchführung einer ausländischen Unternehmenstätigkeit, deren langfristigen Erfolg sowie die Realisierung zukünftiger Internationalisierungspotenziale dar.⁶³ Die Prämissen bzw. Beschränkungen sowie deren Interdependenzen sind dahingehend zu überprüfen, welche gegenwärtigen bzw. zukünftigen Einflussfaktoren für den Handlungsspielraum und die Entscheidungsalternativen einer internationalen Geschäftstätigkeit relevant sind (vgl. WEBER 1997). Die Charakteristika einer Internationalisierungsentscheidung erfordern darüber hinaus die Einbeziehung einer Reihe länderspezifischer Einflussfaktoren.⁶⁴ Eine ausländische Unternehmenstätigkeit ermöglicht nicht nur bessere Absatz- und Gewinnchancen, sondern führt auch zu mehr Unsicherheit und größeren Risiken (vgl. MEISSNER 1988, S. 25). Eine diesbezügliche Literaturlauswertung ergibt folglich einen ausführlichen Katalog von Variablen, die sich im obigen Sinne wiederholt als bedeutsam erwiesen haben.⁶⁵ Um für mittelständische Unternehmen einen zufriedenstellenden wissenschaftlichen Lösungsansatz für dieses Entscheidungsfeld zu liefern, gilt es, die bereits beschriebenen und evaluierten Einflussfaktoren auf eine überschaubar- und nachvollziehbare Anzahl von Determinanten zu reduzieren, deren Relevanz für eine Internationalisierungsentscheidung sowohl empirisch als auch intuitiv nachvollziehbar ist.

⁶³ Schon an dieser Stelle sei der Hinweis erlaubt, dass gerade im Mittelstand eine umfassende Unternehmens- und Umweltanalyse von nur sehr wenigen Betrieben durchgeführt wird. Dies lässt sich zum einen mit dem mangelnden Kenntnis potenzieller Informationsquellen und zum anderen mit der begrenzten Verfügbarkeit von Personal- bzw. Kapitalressourcen für eine systematische Auslandsmarktforschung begründen.

⁶⁴ So müssen beispielsweise bei einer Internationalisierungsentscheidung tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse berücksichtigt werden, die bei einer Bearbeitung des Heimatmarktes nicht auftreten. Zusätzlich stellen u. a. mangelnde Fremdsprachenkenntnisse (vgl. NAKOS ET AL. 1994), große Zeitunterschiede zwischen Heimatland und Zielmarkt sowie unterschiedliche, kulturell bedingte Verhaltensweisen der Geschäftspartner eine Erschwernis bei der Planung und Realisierung einer ausländischen Geschäftstätigkeit dar.

⁶⁵ Während der letzten zwei Jahrzehnte wurden zahlreiche empirische Studien zum Internationalisierungsverhalten (insbesondere den Exportaktivitäten) von Unternehmen erstellt. In diesem Zusammenhang wurden auch die internen und externen Einflussfaktoren, die mit der Entscheidung für die Aufnahme einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit auch bei KMUs in Verbindung stehen, einer eingehenden Analyse unterzogen (für einen umfassenden Überblick vgl. BOTER/HOLMQUIST 1998; BRUSH 1995; COVIELLO/MCAULEY 1999; HAAHTI 1998; HOANG 1998; LEONIDOU 1998).

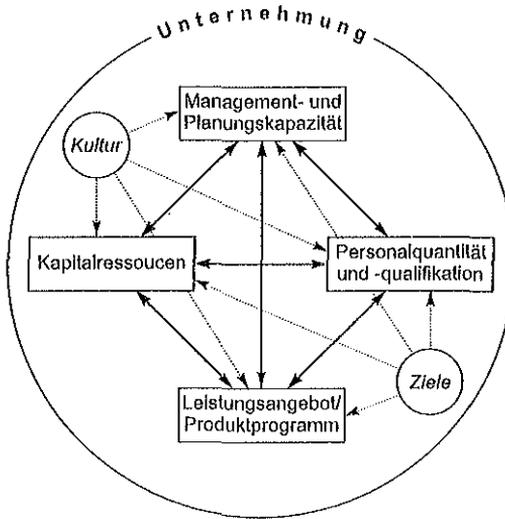
Der bereits in Kap. 3.1 dargestellte theoretische Bezugsrahmen lässt erkennen, dass sich bei einer Internationalisierung der Entscheidungsspielraum und die Anpassungshandlungen aus dem Zusammenspiel von Unternehmensmerkmalen – d. h. den innerbetrieblichen Fähigkeiten, Ressourcen und dem Wertesystem der Entscheidungsträger – sowie aus externen Umweltbedingungen ergeben (vgl. ROOT 1987, S. 8 ff.; STEINMANN ET AL. 1981, S. 110 ff.). Diese Zweiteilung berücksichtigt, dass die internen Faktoren von den Unternehmen selbst beeinflussbar sind. Dazu gehören vorwiegend das betriebliche Leistungsspektrum, die Produktionstechniken und die Liefertreue. Demgegenüber lässt sich das nationale bzw. internationale Unternehmensumfeld (beispielsweise rechtliche Regelungen, Schlüsseltechnologien der Branche, Nachfragestruktur) von dem einzelnen Unternehmen nicht direkt beeinflussen oder verändern (vgl. HELM 1997, S. 68). Im Folgenden werden mögliche unternehmensinterne Fähigkeiten und unternehmensexterne Anforderungen im Kontext einer Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten diskutiert und anschließend hinsichtlich ihrer Relevanz empirisch geprüft.

3.3.1 Internes Umfeld der Unternehmung

Zentrale Voraussetzung einer Internationalisierungsentscheidung ist die Berücksichtigung der Unternehmenssituation und des unternehmerischen Potenzials für eine Bearbeitung von Auslandsmärkten (vgl. PERLITZ 1997, S. 201; Abbildung 9). Nur wenn die internen Voraussetzungen gegeben sind, ist die Aufnahme bzw. Intensivierung einer Auslandsaktivität Erfolg versprechend. So ist am Beginn einer Internationalisierung die Existenz unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteile – DUNNING spricht hier von so genannten *ownership advantages* – für jede Form einer internationalen Geschäftstätigkeit unabdingbar. Diese Vorteile basieren z. B. auf einer überlegenen Technologie, einem besseren Zugang zu Produktionsfaktoren oder einer spezifischen Produktdifferenzierung und sind kurzfristig nicht für Konkurrenten zugänglich. Durch sie können insbesondere größere Möglichkeiten der Preiskontrolle und eine stärkere Marktposition erreicht und somit die Nachteile des 'Fremdseins' im Zielland überkompensiert werden. Sollten solche Wettbewerbsvorteile nicht existieren, so kann diese Erkenntnis dahingehend eine Entscheidungshilfe darstellen, dass eine Internationalisierung für nicht Erfolg versprechend erachtet wird (vgl. DUNNING 1980).⁶⁶

⁶⁶ Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung ist auch in der Fähigkeit des Unternehmens zu sehen, diese Wettbewerbsvorteile langfristig verteidigen zu können.

Abbildung 9: Unternehmensinterne Rahmenbedingungen



Entwurf: J. Scharrer (2000).

Ein natürlicher Wettbewerbsnachteil in dem betreffenden Ausland ist beispielsweise ein Informationsvorsprung lokaler Firmen des Gastlandes, der u. a. in den Bereichen Politik, Recht, Wertvorstellungen, Konsumentenpräferenzen und in der Sprache besteht. Des Weiteren ist in der Regel mit einer geringeren Akzeptanz des ausländischen Unternehmens durch Konsumenten und Zulieferer sowie einer Diskriminierung durch staatliche Behörden des Ziellandes zu rechnen. Diese natürlichen Wettbewerbsnachteile im Ausland vergrößern sich tendenziell mit zunehmender geographischer Entfernung zwischen Heimat- und Zielland.⁶⁷ Die unternehmensinternen Determinanten, die im Zusammenspiel den Ausgangspunkt für die Schaffung oder Erhaltung von firmenspezifischen Wettbewerbsvorteilen bilden, lassen sich in produkt- und unternehmensbezogene Faktoren unterscheiden. Produktbezogene Faktoren beziehen sich auf die Eigenschaften des betrieblichen Leistungsspektrums, während unternehmensbezogene

⁶⁷ Löst man in Anlehnung an JOHANSON/VAHLNE (1977) die Entfernung aus der Bindung an ein räumliches Distanzverständnis, so ergibt sich die Möglichkeit der Unterscheidung hinsichtlich verschiedener Merkmale zwischen heimischem Binnenmarkt und anderen ausländischen Märkten. Das heißt, je größer die psychische Distanz ist, umso umfangreicher treten kulturelle, religiöse oder gesellschaftliche Unterschiede bei einer internationalen Geschäftstätigkeit in Erscheinung (vgl. BEUTTEL 1981, S. 33 ff.).

Faktoren die Fähigkeiten der Unternehmensmitglieder (insbesondere der Firmeninhaber oder Anteilscigner sowie der Geschäftsleitung) und Ressourcen betreffen.

Die produktbezogenen Faktoren, die im Rahmen einer strategiegeleiteten Internationalisierungsentscheidung ausreichend Berücksichtigung finden müssen (vgl. LEONTOU 1998, S. 14), beziehen sich auf die Struktur und Dynamik des betrieblichen Produkt- und Leistungsangebotes. So ergibt sich aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Merkmale der Produkte oder Dienstleistungen – wie z. B. Produktqualität, Technologieintensität, Marktsituation⁶⁸ oder Intensität der Transportkosten – eine Produktdifferenzierung, die von den Unternehmen in der Regel als Vorteil gegenüber Wettbewerbern vermarktet wird (vgl. GEISBÜSCH/VEIT 1991, S. 52 f.). Im Hinblick auf die Aufnahme oder Ausweitung einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit ist insbesondere die Internationalisierungsfähigkeit dieser Produkte oder Dienstleistungen zu überprüfen, ohne dass dabei schon auf die Brauchbarkeit des Leistungsprogrammes für einen bestimmten ausländischen Absatzmarkt abgestellt wird (vgl. MISCHENSKY 1998, S. 103). Diese Überprüfung der Internationalisierungsfähigkeit kann beispielsweise bei der Produktdifferenzierung ansetzen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn ein Produkt eines Unternehmens im Vergleich zu denen der Konkurrenten über einen eindeutig ausgeprägten Wettbewerbsvorteil verfügt. Dadurch eröffnet sich dem Anbieter bei der Preisgestaltung ein größerer Spielraum, welcher ihn auch auf internationalen Absatzmärkten – trotz tendenziell höherer Transportkosten oder anfallender tarifärer Handelshemmnisse – in die Lage versetzt, mit seinem Produkt wettbewerbsfähig zu sein.

Bei Produkten, die zusätzlich eine bestimmte unternehmensbezogene Dienstleistung erfordern, die eng mit dem eigentlichen Warenhandel verknüpft ist (wie z. B. die Wartung und Instandhaltung von Maschinen), wird eine internationale Vermarktung für ein einzelnes Unternehmen oftmals schwieriger. Denn in der Regel erfordern solche unternehmensbezogenen Dienstleistungen eine räumliche Nähe zwischen Anbieter und Kunden. Ebenso kann sich auch bei Produkten mit hoher Technologieintensität die Internationalisierungsfähigkeit relativ schwierig gestalten. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn für eine internationale Vermarktung dieser Produkte umfangreiche

⁶⁸ Die idealisierte zeitliche Entwicklung der Marktsituation eines Produktes lässt sich anhand des so genannte *Produktlebenszyklus* nachvollziehen. Prinzipiell wird hierzu die Marktsituation in mehrere verschiedene Phasen untergliedert, wobei sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur das 5-Phasen-Modell mit der Einteilung in eine Einführungs-, Wachstums-, Reife-, Sättigungs- und Degenerationsphase durchgesetzt hat (vgl. SCHÄTZL 1993, S. 194 ff.).

Anpassungen an länderspezifische technische Standards erforderlich sind (vgl. ROOT 1987, S. 13 f.). Des Weiteren bietet auch die Möglichkeit zur Realisierung von economies of scale Ansatzpunkte zur Analyse der Internationalisierungsfähigkeit von Produkten. Das ist besonders dann sinnvoll, wenn im Fall der internationalen Vermarktung dieser Produkte keine Anpassungen an die verschiedenen Länderbedingungen erforderlich sind. Ebenso nimmt auch die Kulturgebundenheit von Produkten oder Leistungen einen maßgeblichen Einfluss auf das Internationalisierungspotenzial. Zuletzt müssen im Rahmen der Analyse der Internationalisierungsfähigkeit bestehender Produkte oder Dienstleistungen auch Überlegungen zu möglichen Kooperationen mit anderen Unternehmen angestellt werden (vgl. MISCHENSKY 1998, S. 104).

Im Hinblick auf die unternehmensbezogenen Faktoren schlägt HÜNERBERG (1994, S. 77) eine Differenzierung des 'Gesamtpaketes Ressourcenausstattung' nach quantitativen und qualitativen Charakteristika vor. Diese Differenzierung ist insofern nicht befriedigend, als sich einerseits die Faktoren nicht eindeutig abgrenzen lassen und andererseits die Systematisierung zu grob erfolgt. Sinnvoller erscheint die in Anlehnung an MISCHENSKY (1998, S. 95 ff.) getroffene Unterteilung in Management- und Planungskapazität, Personalquantität und -qualifikation sowie Kapitalressourcen, da hier eine eindeutige Zuordnung der verschiedenen Einflussfaktoren möglich ist. Die Kapitalressourcen werden hierbei durch den Umfang des verfügbaren Eigenkapitals und die Kreditfähigkeit eines Unternehmens bestimmt. Diese finanziellen Kapazitäten wirken sich direkt auf den Umfang einer internationalen Unternehmenstätigkeit aus. Beispielsweise ist die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik in einem ausländischen Absatzmarkt wie auch die Schaffung von spezialisierten Stabsstellen – z. B. in Form einer Exportabteilung oder einer Verkaufsniederlassung – erheblich von den finanziellen Ressourcen eines Unternehmens abhängig (vgl. THIELEN 1993, S. 28). In diesem Zusammenhang ist bereits an dieser Stelle auf die sich ergebenden Beschränkungen für die Wahl der Markteintrittsstrategie hinzuweisen. So ist das Ausmaß des benötigten Kapitaleinsatzes bei Direktinvestitionen im Ausland erheblich höher als bei indirekten Exporten, die durch Zwischenhändler vermittelt werden (vgl. WESNITZER 1993, S. 43). Damit beeinflusst im Rahmen einer Internationalisierungsentscheidung die finanzielle Ausgangssituation letztendlich auch die Anzahl der zu bearbeitenden Ländermärkte. Gerade Unternehmen mit begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten können oftmals gezwungen sein, auf die Wahrnehmung aller sich ihnen auf ausländischen Märkten bietenden Absatzchancen zu verzichten, was aber nicht bedeutet, dass eine Internationalisierung nicht Erfolg versprechend wäre.

Die personellen Ressourcen eines Unternehmens ergeben sich aus der Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter sowie deren Einstellungen zu internationalen Aktivitäten. Dementsprechend muss eine Analyse der Internationalisierungsfähigkeit auch im Hinblick auf das zur Verfügung stehende Mitarbeiterpotenzial erfolgen. Fehlende Humanressourcen, eine zu geringe Risikobereitschaft sowie fehlende Auslandserfahrung erschweren in der Regel die Bearbeitung ausländischer Märkte (vgl. LEONIDOU 1998, S. 16). Dabei ist jedoch anzumerken, dass die quantitative Verfügbarkeit nur unter statischen Gesichtspunkten die verschiedenen Bereiche der Planung einer Internationalisierung beeinflusst. Für eine mögliche Aufnahme oder Ausweitung der grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit lässt sich – wenn die finanziellen Spielräume ausreichen – theoretisch jederzeit zusätzlich Personal einstellen.⁶⁹ Wichtiger sind in diesem Zusammenhang vielmehr qualitative Aspekte, also die Fähigkeiten und Einstellungen der Mitarbeiter. So können u. a. fehlende Sprachkenntnisse und die mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter, auf fremde Kulturen einzugehen, das Internationalisierungspotenzial eines Unternehmens negativ beeinflussen (vgl. MISCHENSKY 1998, S. 97 f.).

Ein letzter wichtiger interner Einflussfaktor auf das Internationalisierungspotenzial und damit auf die Länderselektion, welcher in engem Zusammenhang mit den erwähnten personellen Ressourcen steht, ist schließlich auch in der Management- und Planungskapazität eines Unternehmens zu sehen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Führungsfunktion und -verantwortung in mittelständischen Unternehmen häufig in der Person des Unternehmers zusammengefasst sind (vgl. STEINMANN ET AL. 1981, S. 111). Beispielsweise werden je nach persönlichen Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen – was sich unter dem Begriff „commitment des Managements“ (TIELEN 1993, S. 33) zusammenfassen lässt – die jeweiligen Unternehmer unterschiedliche Markteintrittsstrategien präferieren. Auch SCHNEIDER (1989, S. 212) verweist in diesem Zusammenhang auf die große Bedeutung der Einstellung des Managements zu internationalen Aktivitäten. Seiner Auffassung nach sind der unternehmerische Wille, die Einstellung zu Auslandsengagements sowie die Risikoaversion der Unternehmensleitung entscheidende Antriebskräfte für Internationalisierungsentscheidungen (vgl. hierzu auch MCGAUGHEY ET AL. 1997, S. 175 ff.). Neben diesen Aspekten wird in vielen Studien besonders auch der Aspekt des vorhande-

⁶⁹ Rein quantitative Aspekte der Personalressourcen stellen somit nur ein Minimalziel für eine Internationalisierung dar. Allerdings weist PLEITNER (1995, S. 299) darauf hin, dass die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern kleineren Unternehmen wegen der begrenzten Aufstiegschancen und der vermeintlich schlechteren Entlohnung oftmals mehr Schwierigkeiten bereitet als Großunternehmen.

nen Internationalisierungs-Know-hows, d. h. an beruflicher Erfahrung mit einer internationalen Unternehmenstätigkeit (z. B. Zollformalitäten, internationale Vertragsgestaltung), als wichtiger Einflussfaktor auf die Internationalisierungsentscheidung akzentuiert und empirisch belegt (vgl. HOANG 1998, S. 79 und die dort zitierte Literatur).⁷⁰ Es ist z. B. einsichtig, dass ein erfolgreiches Auslandsengagement die Unternehmensleitung oft zu der Aufnahme neuer bzw. der Ausweitung bereits bestehender grenzüberschreitender Aktivitäten ermutigt (vgl. ROOT 1987, S. 15).

Allgemein ist davon auszugehen, dass diese einzelnen internen Einflussfaktoren im Rahmen der Analyse einer Internationalisierungsfähigkeit nicht isoliert voneinander betrachtet werden dürfen, sondern infolge der bestehenden Interdependenzen zwischen den Faktoren nur in deren Gesamtheit. Die finanzielle Ausgangssituation eines Unternehmens übt – wie bereits erwähnt – Einfluss auf die Ausgestaltung der personellen Ressourcen aus. Ebenso kann beispielsweise zwischen den beiden Faktoren Managementkapazität und Produktprogramm eine starke Wechselseitigkeit unterstellt werden. Damit wird ein weiterer wichtiger Bereich angesprochen: Aus Sicht einer handlungstheoretischen Forschungsperspektive geht von der Firmenkultur und den Unternehmenszielen eine einseitige, teilweise unbewusste bzw. unsichtbare Beeinflussung auf die Ausgestaltung der oben genannten Faktoren aus (vgl. JENNER 1994, S. 78 ff.). Die Unternehmenskultur, verstanden als die im Verlauf der Unternehmensentwicklung entstandenen und von den Unternehmensmitgliedern erlernten Richtlinien und Werthaltungen (vgl. HOFFMANN 1986, S. 834), übt z. B. grundlegenden Einfluss auf die bereits erwähnte Risikobereitschaft der Unternehmensleitung sowie die damit in engem Zusammenhang stehende Wahrnehmung und Beurteilung von Chancen auf ausländischen Absatzmärkten aus (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 73). Die Risikobereitschaft der Unternehmensleitung ist in der Regel eher gering, wenn der unternehmerischen Unabhängigkeit ein hoher Stellenwert in der Firmenphilosophie beigemessen wird. Beispiele für den Einfluss der Unternehmensziele auf die internen Determinanten sind in der Festlegung von bestimmten Ressourcen (Produktionskapazitäten, Höhe des Fremdkapitalanteils usw.) oder Fähigkeiten (Mitarbeiterqualifikation, technologisches Know-how usw.) zu sehen.

⁷⁰ In Anlehnung an CAVUSGIL ET AL. (1993, S. 493) bestimmt HELM (1998, S. 686) das Internationalisierungs-Know-how eines Unternehmens entweder „[...] direkt durch den wahrgenommenen Grad an internationaler Managementenerfahrung oder indirekt durch die Anzahl der Jahre, die ein Unternehmen auf ausländischen Märkten tätig ist“.

3.3.2 Externes Umfeld der Unternehmung

Für eine Analyse des unternehmerischen Entscheidungsverhaltens muss aus Sicht einer handlungstheoretischen Forschungsperspektive der Blickwinkel auf die von den Entscheidungsträgern wahrgenommenen externen Einflussfaktoren ausgeweitet werden (vgl. Kap. 3.1). Denn erst durch die Berücksichtigung dieser wichtigen Umweltbedingungen, die im Kontext einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit eine Entscheidung beeinflussen, kann ein ausländischer Absatzmarkt erfolgreich bearbeitet werden. Ein besonderes Augenmerk ist hierbei auf die länderspezifischen Gegebenheiten der potenziellen Gastländer zu legen.⁷¹ Deshalb werden im Folgenden die externen Umweltfaktoren nach nationaler und supranationaler Ebene differenziert (vgl. WEBER 1997, S. 47). Da sich demnach bei einer Internationalisierung die Umweltfaktoren vielschichtiger darstellen, als dies allein bei einer Bearbeitung des lokalen bzw. nationalen Heimatmarktes der Fall ist, entstehen dadurch zwangsläufig erweiterte Informationsbedürfnisse und spezifische Bewertungsprozesse (vgl. für das internationale Marketing KEEGAN/GREEN 1999, S. 164 ff.; MEISSNER 1988, S. 25 ff.).

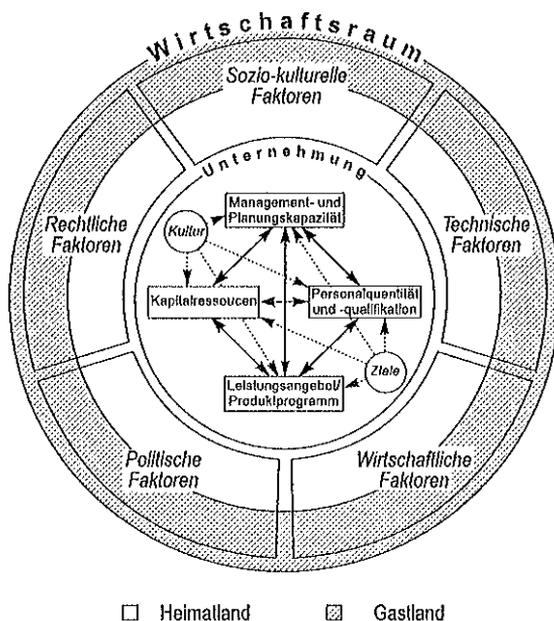
Vor dem Hintergrund der dabei zunehmenden Komplexität kommt es folglich entscheidend darauf an, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für eine erfolgreiche internationale Marktbearbeitung von Bedeutung sind.⁷² Eine vollständige Erfassung aller für eine Internationalisierung entscheidungsrelevanten externen Faktoren ist auf Grund der aufgezeigten Charakteristika mittelständischer Unternehmen nicht sinnvoll. Beschränkte finanzielle Möglichkeiten, fehlende Humanressourcen und ein hohes Informationsdefizit bezüglich der potenziellen Zielländer und möglicher Kooperationspartner erschweren im Allgemeinen die Erfassung aller Umweltbedingungen für diese Unternehmen (vgl. THELEN 1993, S. 27 ff.). Im vorliegenden Zusammenhang bietet sich eine Fünfteilung in unterschiedliche, jedoch interdependente Kategorien an, die nachstehend erläutert werden. Im Einzelnen sind dies wirtschaftliche, politische, rechtliche, technische und sozio-kulturelle Faktorkategorien (vgl. Abbildung 10).⁷³

⁷¹ Hier setzt auch der von PRAHALAD (1975) entwickelte, so genannte *Integration-Responsiveness-Bezugsrahmen* (IR-Bezugsrahmen) der internationalen Unternehmenssituation an, in dessen Mittelpunkt das Spannungsfeld zwischen einer globalen Integration von Wertschöpfungsaktivitäten und der Notwendigkeit einer Anpassung der Ressourcenallokationen an die jeweilige nationenspezifische Umwelt steht (vgl. DOZ ET AL. 1981; KIRSCH 1997).

⁷² Ein umfassender Überblick zu externen Faktoren findet sich u. a. bei KREILKAMP (1987).

⁷³ In Gegensatz dazu fasst HÜNERBERG (1994, S. 49) wirtschaftliche und politische Faktoren zu der Kategorie politisch-wirtschaftliche Faktoren zusammen. Ergänzend findet sich bei

Abbildung 10: Unternehmensexterne Rahmenbedingungen



Entwurf: J. Scharrer (2000).

Den Ausgangspunkt bei der Erfassung unterschiedlicher externer Einflussfaktoren stellt der Aspekt der spezifischen wirtschaftlichen Marktsituation im Gastland dar. Die jeweiligen Chancen und Risiken⁷⁴ von Produkten oder Dienstleistungen auf internationalen Märkten werden nämlich – wie auch im Inland – in erster Linie durch die länderspezifische Nachfragesituation determiniert. Die länderspezifische Nachfragesituation wird hierbei im Wesentlichen durch das Absatzpotenzial und damit auch die ökonomischen Ertragschancen eines Ländermarktes bestimmt (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 51).

ihm eine Kategorie mit ökologischen Faktoren. Diese Kategorie wird aber hier nicht weiter aufgegriffen, da es wegen der hohen Komplexität wichtig erscheint, sich bei einer empirischen Analyse der externen Rahmenbedingungen auf ein sinnvolles Maß zu beschränken.

⁷⁴ An Stelle von Chancen und Risiken verwenden viele Autoren in diesem Zusammenhang auch das Begriffspaar Attraktivität/Barrieren. Dieser Vorgehensweise liegt die Annahme zu Grunde, dass Märkte, die gute Erfolgchancen bieten, für eine Marktbearbeitung sehr attraktiv sind und Risiken ähnlich wie Marktbarrieren wirken (vgl. BACKHAUS ET AL. 2000, S. 102).

Als eindeutig dominierende Determinanten, anhand derer sich das Absatzpotenzial und dessen Veränderung im Zeitverlauf bewerten lassen, sind u. a. die Bevölkerungsgröße, die Kaufkraft und das Nachfrageverhalten, das Bruttosozialprodukt sowie das Pro-Kopf-Einkommen⁷⁵ der einheimischen Bevölkerung zu nennen (vgl. ähnlich AUTSCHBACH 1997, S. 146 ff.). Ebenso kann in diesem Kontext die Käuferhomogenität, d. h. das Ausmaß, in dem sich die potenziellen Konsumenten in ihren individuellen Anforderungen und Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung gleichen, zur Bestimmung des Absatzpotenzials herangezogen werden. Darüber hinaus geben auch die Inflationsrate und der Verschuldungsgrad Hinweise auf die gesamtwirtschaftliche Attraktivität eines Absatzmarktes (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 52).

Diese länderspezifischen Gegebenheiten haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Ausgestaltung der jeweiligen Markteintrittsstrategien von Unternehmen. Im Rahmen einer Internationalisierung sind Ländermärkte, welche ein geringes Absatzpotenzial aufweisen, eher mit Strategien zu bearbeiten, die nur einen relativ geringen Anteil an Kapital- und Managementleistung im Ausland erfordern (wie Export oder Lizenzvergabe). Demgegenüber ermöglichen Ländermärkte mit vergleichsweise sehr hohen ökonomischen Ertragschancen in der Regel die Realisierung von economies of scale. Somit sind hier kapital- und managementintensive Formen der Marktbearbeitung für die Unternehmen vorteilhafter (vgl. ROOT 1987, S. 8). Desgleichen beeinflusst die von einem Entscheidungsträger wahrgenommene Heterogenität der Kundenbedürfnisse die jeweilige Produktstrategie. So dürfte es als logische Konsequenz für ein Unternehmen kostengünstiger sein, in einem Absatzmarkt, der ein großes Marktwachstum aufweist, mit einem standardisierten Produkt den Marktanteil auszubauen und somit weitere economies of scale zu realisieren. Da sich bei der Erschließung eines Marktes mit ausgeprägtem Wachstum infolge der Diffusion des Produktes in der Regel immer neue Zielgruppen ergeben, wird hier eine Bearbeitung mehrerer kleiner Marktnischen mittels Produkthanpassung einen geringeren Erfolg versprechen (vgl. HELM 1998, S. 687).

Der zweite wichtige Aspekt, der die wirtschaftliche Situation in einem Absatzmarkt in hohem Maße determiniert und zugleich in engem Zusammenhang mit der Nachfragesituation steht, ist die Wettbewerbsintensität bzw. das Konkurrenzverhalten in einem Markt (vgl. EGGERT 1992, S. 209). Vor dem Hintergrund der in Kap. 3.3.1 dargestell-

⁷⁵ HÜNERBERG (1994, S. 51) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das in Geld ausgedrückte Einkommen nicht unbedingt die realen Lebensverhältnisse in einem Land wiedergibt. Besser geeignet sind aus diesem Grunde Wohlstandsindikatoren, wie z. B. der Human Development Index (HDI), bei denen speziell die verschiedenen Entwicklungsstadien in Form von Lebenserwartung, Alphabetisierungsrate usw. Berücksichtigung finden.

ten Argumentation von DUNNING (1980, 1988 und 1995), der die Existenz von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten als wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Internationalisierung anführt, wird die Bedeutung dieses Einflussfaktors ersichtlich. Eine Studie von BERNKOPF (1980, S. 211 ff.) zeigt zudem, dass insbesondere die Aufnahme einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit einer gründlichen Analyse der geschäftsfeldspezifischen internationalen Wettbewerbsverhältnisse bedarf (vgl. hierzu auch WANING 1994, S. 69 ff.), während im Stammland über die Konkurrenten in der Regel ausreichend Informationen vorhanden sind.

Die Wettbewerbsintensität lässt sich u. a. durch die Anzahl und Größe der Konkurrenten sowie deren Marktmacht, Diversifikationsgrad, strategische Ausrichtung und Marktabdeckung bestimmen (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 49). In Abhängigkeit von der Anzahl der Konkurrenten kann die Wettbewerbssituation verschiedene Ausprägungsformen annehmen: Bei einer atomistischen Konkurrenzsituation existiert eine große Anzahl von Anbietern eines Gutes, von denen keiner den Markt dominiert, während bei einer oligopolistischen Wettbewerbssituation nur wenige dominierende Anbieter den Markt unter sich aufteilen. Ein Monopol besteht, wenn nur ein Unternehmen das betreffende Gut anbietet (vgl. ROOT 1987, S. 8). Nicht selten ist aber auch das Verhältnis der Konkurrenten von Bedeutung. Beispielsweise können bestehende Preisabsprachen oder Beziehungsnetzwerke⁷⁶ die Kosten oder das Risiko für einen Markteintritt deutlich erhöhen. Die Wettbewerbssituation bestimmt somit den Preisspielraum und damit das Absatz- und Gewinnpotenzial (vgl. WINKELMANN 1997, S. 149).

Des Weiteren können auch die politischen Rahmenbedingungen die unternehmerischen Anpassungshandlungen beeinflussen. Unter diesen politischen Umweltbedingungen werden all jene Einflussfaktoren verstanden, die das politische System in den jeweiligen Märkten charakterisieren (vgl. AUTSCHBACH 1997, S. 152). Dazu zählen im engeren Sinne zweifelsohne das Währungssystem, die staatliche Außenwirtschaftspolitik und die politische Stabilität.⁷⁷ Die politische Stabilität wird wiederum durch das politische System und die politische Situation in den jeweiligen Staaten beeinflusst. Es ist für die Aufnahme oder Ausweitung einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit von großen Interesse, ob in einem Land beispielsweise eine Demokratie oder eine Diktatur herrscht. Die politische Situation ist in Abhängigkeit von den Risikofaktoren

⁷⁶ Diese Beziehungsnetzwerke – die beispielsweise in China mit dem Begriff 'Guanxi' umschrieben werden – laufen in der Regel nach bestimmten Ritualen ab und weisen jedem Mitglied dieses Netzwerkes eine bestimmte Funktion zu.

⁷⁷ Auch hier gilt es zwischen Heimat- und Gastland zu unterscheiden.

zu sehen: So können u. a. Souveränitätsbestrebungen von Minderheiten (Baskenland, Tschetschenien usw.) oder der zunehmende Einfluss von politischen Parteien die Handlungsautonomie von Unternehmen stark beeinträchtigen und damit eine Internationalisierungsentscheidung negativ beeinflussen (vgl. MEFFERT/BOLZ 1998, S. 48).

Die staatliche Außenwirtschaftspolitik ist insofern ein wichtiger Faktor, als sie durch verschiedene Instrumente oder zahlreiche Möglichkeiten des Protektionismus den Marktzugang in Einzelstaaten und gegebenenfalls in Wirtschaftsblöcken beeinflusst. In westlichen Industrieländern existiert häufig eine Außenwirtschaftsförderung, die sich als Nachteilsausgleich versteht (vgl. HABUDA ET AL. 1998, S. 90). Aufgabe dieser Förderung ist es, entweder die Rahmenbedingungen für internationalisierende Unternehmen zu verbessern oder – wenn dies nicht möglich ist – zumindest die Unternehmen mittels finanzieller Zuwendungen zu unterstützen (vgl. ABAFFY 1999). Im Gegensatz zu der staatlich organisierten Außenwirtschaftsförderung in den anderen Ländern beruht die deutsche Außenwirtschaftsförderung auf drei Säulen: die Auslandsvertretungen, die Auslandshandelskammern sowie die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BFAI). In Hinblick auf die vorstehend erörterten Besonderheiten mittelständischer Unternehmen bei einer Internationalisierung findet sich hier eine große Anzahl an öffentlichen außenwirtschaftlichen Hilfen für diese Unternehmen. Die Palette reicht von HERMES-Ausfuhrleistungsgarantien über Kapitalanlagegarantien bis hin zu Beratungsleistungen im Einzelfall (vgl. BMWi 1997b; MEYER/HANSEN 1999). Daneben existiert eine Vielzahl an privatwirtschaftlichen Institutionen (wie Banken oder Versicherungen), die ihr Produktangebot zielgerichtet auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen ausgerichtet haben. Bisher finden allerdings die Möglichkeiten der Außenwirtschaftsförderung in Zusammenhang mit der Entscheidung für die Aufnahme oder Ausweitung einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit in der Theorie wenig Berücksichtigung.

Zu den Möglichkeiten des Protektionismus gehören beispielsweise tarifäre Handelshemmnisse, Export- oder Importvorschriften, local-content-Bestimmungen, Subventionen und Finanzierungsinstrumente (vgl. KOCH 1997, S. 126 ff.; OELSNITZ 1996; SENTI 1992). So können Einfuhrbeschränkungen für Fahrzeugimporte Auslandsmontagen notwendig sein oder aus wirtschaftlichen Gründen Sinn machen. Dies ist dann der Fall, wenn die lokale Fertigung gegenüber den Importen einen verbesserten Marktzugang und damit höhere Absatzpotenziale verspricht. Vor allem die frühzeitige Präsenz in Wachstumsmärkten, die durch protektionistische Maßnahmen abgeschottet sind, ermöglicht die Ausschöpfung von Volumenanteilen und die Erhöhung des Marktanteils. Die BMW Group beispielsweise erzielte nach der Errichtung eines eige-

nen Produktionswerkes in Spartanburg/USA fast eine Verdopplung des Absatzvolumens auf diesem Ländermarkt (vgl. TUCHER 1999, S. 108).

Mit dem weiteren Abbau von Handelshemmnissen und der zunehmenden Liberalisierung des Welthandels haben in jüngerer Zeit verstärkt die nicht-tarifären Handelshemmnisse an Bedeutung gewonnen. In der Regel ist es das Ziel dieser Maßnahmen, die außenwirtschaftlichen Beziehungen eines Landes nachhaltig so zu beeinflussen, dass innenpolitische Ziele erreicht werden (vgl. BEREKOVEN 1985, S. 73). Je nach Einstellung der Regierung können diese Maßnahmen den Erfolg von Auslandsaktivitäten unterstützen oder gefährden (vgl. OELSNITZ 1996, S. 44): Beispielsweise sollen durch Handelshemmnisse, Mengenbeschränkungen oder Einschränkungen der unternehmerischen Handlungsautonomie bestimmte nationale Industriezweige (z. B. die Landwirtschaft, Textil- oder Bekleidungsindustrie) vor Importen aus der Dritten Welt geschützt werden (vgl. ANNAN 1999). Damit in engem Zusammenhang steht das Währungssystem, die Konvertibilität der Währung und die Art des Wechselkurssystems. Anhand dieser Mechanismen können Regierungen bzw. Notenbanken generell Angebot und Nachfrage eines Landes oder die Repatriierung von Gewinnen aus Auslandsinvestitionen verändern und damit unternehmerische Entscheidungen beeinflussen (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 54); an dieser Stelle gestaltet sich der Übergang zwischen den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen fließend.

Die Wahrnehmung und Bewertung der rechtlichen Umweltbedingungen beeinflusst gravierend eine Internationalisierungsentscheidung, denn oftmals müssen Produkte an Normen, Umweltschutz- und Sicherheitsvorschriften des Ziellandes angepasst werden. Die rechtlichen Umweltbedingungen sind nach nationaler, supranationaler und internationaler Ebene zu differenzieren. Die nationalen rechtlichen Umweltbedingungen basieren auf der Rechtsordnung eines Staates und können von Land zu Land sehr unterschiedlich sein. Die Rechtsordnung wiederum basiert einerseits auf den positiven, d. h. schriftlich fixierten Rechtsnormen (Vertragsrecht, Arbeitsrecht, Gesellschafts- und Unternehmensrecht usw.) sowie andererseits auf den gewohnheitsrechtlichen Regelungen (gute Sitten, Treu und Glauben) und dem daraus resultierenden Rechtsbewusstsein (vgl. DÜLFER 1992, S. 331). Aus Sicht eines Entscheidungsträgers ist die nationale Rechtsordnung in einen Zielmarkt von großem Interesse: Wenn er beispielsweise in seinem Heimatmarkt ein kodifiziertes Recht römisch-germanischen Ursprungs (z. B. Deutschland, Frankreich) gewöhnt ist, stellt ein common law im Auslandsmarkt oftmals eine nicht zu unterschätzende Problemsituation dar (vgl. GRABNER-KRÄUTER 1991, S. 69). Das im angloamerikanischen Sprachraum vorherrschende Fallrechtssystem (Australien, England, USA usw.) beispielsweise kennt nämlich keine normativen

Regelungen, da eine Rechtsprechung hier vielmehr auf früheren Entscheidungen bzw. deren Interpretationen beruht (vgl. BEREKOVEN 1985, S. 105).

Die rechtlichen Umweltbedingungen auf supranationaler Ebene umfassen Abkommen und Vereinbarungen zwischen mehreren souveränen Staaten. Ein Beispiel hierfür sind die für den Europäischen Binnenmarkt geltenden Regeln und Grundzüge des Wettbewerbsrechts. Innerhalb dieses gemeinsamen Europäischen Binnenmarktes besteht der freie Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital. Typischerweise steht das supranationale Recht über der nationalen Rechtsordnung. Die EU-Richtlinien (z. B. im Rahmen der Liberalisierung der europäischen Strom- und Gasmärkte) müssen in nationales Recht umgesetzt werden. Das internationale Recht bezieht sich auf alle Regelungen, die zwischen einer Vielzahl von Staaten getroffen wurden. Beispiele hierfür sind u. a. die OECD-Verhaltensrichtlinien sowie das allgemeine Völkerrecht. Für eine Internationalisierung sind die multilateralen Vereinbarungen des Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommens GATT bzw. der neuen Welthandelsorganisation (WTO) von besonderer Relevanz. Neben einem Verbot von Mengenbeschränkungen und anderen nicht-tarifären Handelshemmnissen finden sich hier z. B. Regelungen über den Handel mit Dienstleistungen, den Schutz geistigen Eigentums oder handelsbezogene Investitionsmaßnahmen (vgl. SAUVANT/ARANDA 1992).

Für die Internationalisierungsentscheidung spielen auch die technischen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle.⁷⁸ Dies ist zudem notwendig, um das Potenzial zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen einschätzen zu können. Denn je nach technologischem Stand der Länder divergieren in Abhängigkeit von der Branche die Kundenbedürfnisse oder es bestehen unterschiedliche Verfügbarkeiten von Technologien (was z. B. die Fertigungsprozesse beeinflussen kann) und landesspezifische technische Normen. Indikatoren für den jeweiligen technologischen Entwicklungsstand eines Landes sind u. a. die Anzahl der Patentanmeldungen, die Höhe bzw. der Anteil der F&E-Aufwendungen, das Vorhandensein einer technologischen Grundlageninfrastruktur sowie die Existenz entsprechender Forschungseinrichtungen oder Hochschulen (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 66 ff.).

Die Absatzchancen vieler Produkte oder Dienstleistungen hängen nicht zuletzt auch von den jeweiligen sozio-kulturellen Verhältnissen in den betreffenden Ländern ab.

⁷⁸ Dieser Sachverhalt kann anhand der Produktlebenszyklustheorie von VERNON (1966) und HIRSCH (1967) verdeutlicht werden. Während in der Innovationsphase die Nähe zu Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie die Präsenz externer Zulieferer von besonderer Bedeutung sind, werden in der Schrumpfungsphase eher Standorte bevorzugt, die kostengünstige Produktionsbedingungen aufweisen.

Die kulturellen Gegebenheiten umfassen Bereiche wie Sprache, Religion, Wertvorstellungen, Sozialverhalten und Mentalität, die sich in der Regel von Land zu Land unterscheiden (vgl. BEREKOVEN 1985, S. 80). Damit wird aber auch deutlich, dass sich im Gegensatz zu den oben genannten Umweltbedingungen sozio-kulturelle Verhältnisse nur mit großen Schwierigkeiten operationalisieren lassen.⁷⁹ Somit ist es nahe liegend, zentrale Bestimmungsfaktoren aufzugreifen, die im Rahmen einer Internationalisierungsentscheidung von Bedeutung sind – beispielsweise die Religion im Gastland, die den Handlungsspielraum für Auslandsgeschäfte beeinflussen kann. Sie bestimmt in starkem Maße das Konsumverhalten (z. B. Verbot von Alkohol und Schweinefleisch in islamischen Ländern) und prägt das Weltverständnis der Bevölkerung. Der zweite Aspekt betrifft die Sprache und die damit in Zusammenhang stehenden – häufig nur unzureichend vorhandenen – Sprachkenntnisse der Entscheidungsträger. Die besondere Komplexität des Problems ergibt sich dabei nicht nur infolge der Vielfalt der Sprachen auf der Erde, sondern auch auf Grund der semantischen und phonetischen Unterschiede zwischen Ländern (vgl. MEFFERT/BOLZ 1998, S. 42 f.). Diese Überlegungen sollen den existierenden Zusammenhang zwischen kulturellen Gemeinsamkeiten und Unternehmenserfolg deutlich machen. So geht AUTSCHBACH (1997, S. 145) davon aus, dass „[...] je stärker die kulturelle Affinität zwischen dem Heimatland und dem Gastland einer Unternehmung ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der negativen Einflussnahme kultureller Faktoren auf den Unternehmenserfolg“. Bevor sich ein Unternehmen jedoch für eine Aufnahme bzw. Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf ausländischen Märkten entscheidet, müssen sich die Entscheidungsträger noch Klarheit über mögliche Formen der Auslandstätigkeit verschaffen.

3.4 Formen einer internationalen Unternehmenstätigkeit

Der Auswahl der Form internationaler Unternehmenstätigkeit kann im Rahmen einer strategiegeleiteten Internationalisierungsentscheidung insofern eine zentrale Rolle

⁷⁹ Einen möglichen Ansatzpunkt bieten hier die Ergebnisse einer empirischen Studie von HOFSTEDE (1992). Auf Basis eines umfangreichen Datenmaterials entwickelte er eine systematische Zuordnung von Ländern anhand der Dimensionen 'Machtdistanz', 'Kollektivismus vs. Individualismus', 'Maskulinität vs. Femininität' und 'Unsicherheitsvermeidung'. Anschließend typologisierte er die Länder mittels einer Clusteranalyse. Diese Systematisierung wurde auf Grund der Forschungsarbeiten von BOND in China um die Dimension der 'Langfristorientierung' erweitert (vgl. HOFSTEDE 1997, S. 230 ff.; HOFSTEDE/BOND 1988).

beigemessen werden, als hier die unterschiedlichen Motive sowie internen und externen Rahmenbedingungen eines Auslandsengagements von den Entscheidungsträgern in einen Zusammenhang gebracht werden müssen (vgl. WALLDORF 1992, S. 448).⁸⁰ Die Art und Weise einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit ist also in der vorliegenden Arbeit als mögliche Reaktion auf wahrgenommene Problemsituationen zu verstehen. Es geht darum, die vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten unter Beachtung der besonderen Marktrisiken möglichst zielentsprechend einzusetzen (vgl. MEFFERT 1977, S. 433 f.), um so die eigene Position in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und der existierenden Raumbhierarchie (vgl. BERNDT 1996, S. 221) zu verbessern; zahlreiche Untersuchungen unterstreichen diese Tatsache (vgl. AGARWAL/RAMASWAMI 1992; HILL ET AL. 1990; KIM/HWANG 1992; WILLIAMS 1995). Das Spektrum der möglichen Formen einer internationalen Unternehmenstätigkeit reicht dabei von Exporten über verschiedene Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung bis hin zu Direktinvestitionen als der stärksten Form des betrieblichen Engagements im Ausland (vgl. STAUFFERT 1993, S. 40 ff.). In der Vergangenheit haben sich bezüglich der Markterschließungs- bzw. Markteintrittsstrategien⁸¹ verschiedene Systematisierungsansätze herausgebildet.

GRABNER-KRÄUTER (1992) beispielsweise ordnet verschiedene Möglichkeiten einer internationalen Unternehmenstätigkeit im Hinblick auf die mit ihnen im Ausland verbundenen spezifischen Risiken ein. Ebenso können die einzelnen Formen des Auslandsgeschäftes danach eingeteilt werden, welche Ressourcen grenzüberschreitend transferiert werden bzw. im Heimatland verbleiben. WANING (1994, S. 177 ff) differenziert in seiner Untersuchung nach einem selbstständigen und unselbstständigen Markteintritt. Bei einem selbstständigen Eintritt beschränkt sich ein Auslandsengagement auf die Nutzung der unternehmensinternen Ressourcen, während man bei einem unselbstständigen Markteintritt externe Fähigkeiten und Kapazitäten nutzt. Beispielsweise kann durch Firmenaufkäufe oder strategische Allianzen versucht werden, den Internationalisierungsprozess zu verkürzen. Die in der jüngeren Literatur wohl am weitesten verbreitete Kategorisierung ist das so genannte *genetische Modell* (vgl.

⁸⁰ Grundlage für die Auswahl einer Form internationaler Unternehmenstätigkeit sind die Theorien zu Direktinvestitionen und multinationalen Unternehmen (für einen Überblick vgl. MACHARZINA 1982; PERLITZ 1997, S. 78 ff.; STEIN 1994). Eine Integration dieser partialanalytischen Theorien findet sich bei Dunning (1980; 1995), der mit seinem 'Eklektischen Paradigma' den vorläufigen Abschluss der Theoriebildung darstellt.

⁸¹ Von einem Markteintritt wird immer dann gesprochen, wenn ein Unternehmen auf einem Absatz- oder Beschaffungsmarkt tätig wird, auf dem es bislang nicht aktiv gewesen ist (vgl. REMMERBACH 1989, S. 173).

MÜLLER/KORNMEIER 1995, S. 10), das auf der Arbeit von MEISSNER/GERBER (1980) basiert. Die Autoren betrachten die internationalen Unternehmensaktivitäten in Abhängigkeit von der Intensität der Ressourcenbindung im In- und Ausland. Wenn man diesem Kriterium der zunehmenden Bindung von Kapital- und Managementressourcen eine Unterteilung zu Grunde legt, lassen sich die verschiedenen Formen internationaler Unternehmenstätigkeit in drei Gruppen zusammenfassen. Im Einzelnen sind dies (vgl. KUMAR 1989, Sp. 916; SCHANZ 1995, S. 15 f.):

- Außenhandelsgeschäfte, bei denen die Ressourcenbindung nahezu auf das Inland beschränkt ist.
- Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung, die sich überwiegend aus Managementverträgen, Vertragsfertigung, Franchising oder Lizenzvergabe zusammensetzen.
- Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung, bei denen eine internationale Verwertung von firmenspezifischen Wettbewerbsvorteilen fast ausschließlich im Gastland erfolgt.

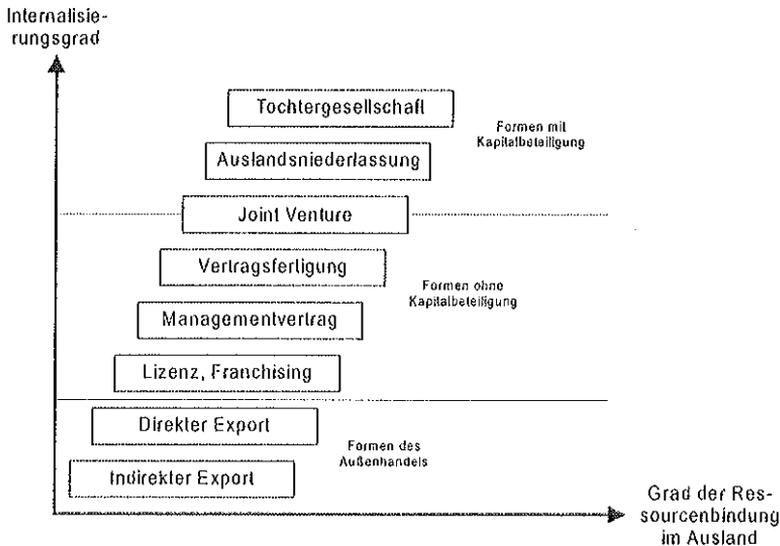
In Abbildung 11 sind diese Gruppen unternehmerischer Betätigung auf Auslandsmärkten dargestellt. MEISSNER/GERBER (1980, S. 223 f.) gehen in ihrem Modell allerdings von einem festgelegten Schema, d. h. einer optimalen Abfolge von Internationalisierungsaktivitäten, aus. Nach deren Auffassung wird ein Auslandsmarkt zunächst nur durch Exporte beliefert, während ein steigendes Marktvolumen in der zweiten Phase dann zur Gründung einer Vertriebsgesellschaft führt. Erst in der dritten Phase kommt es den Autoren zufolge zur Tätigkeit einer Auslandsinvestition.⁸² Demnach wird im Verlauf der Internationalisierung ein wachsender Anteil an unternehmerischen Ressourcen vom Stammland ins Ausland verlagert. Dem widerspricht, dass sich u. a. auf Grund der selektiv rationalen Wahrnehmung und emotionalen Bewertung der verschiedenen Internationalisierungsmotive sowie der internen und externen Rahmenbedingungen ein verändertes Muster dieses normativen Internationalisierungsprozesses ergeben kann (vgl. DÜLFER 1992, S. 135; Kap. 3.5).

Dennoch lassen sich aus dem vorgestellten Modell Ansatzpunkte für die nachfolgende Systematisierung der Formen internationaler Unternehmenstätigkeit ableiten. Ausgehend von einer rein statischen Betrachtungsweise wird im Folgenden den drei strategischen Stoßrichtungen einer Marktbearbeitung ein eher 'klassischer' Charakter zuerkannt, da diese Möglichkeiten die langjährige Basis für eine Internationalisie-

⁸² Vgl. hierzu auch das Modell der Raumdurchdringung von HAKANSON (1979).

rungsentscheidung darstellten (vgl. hierzu ausführlich SCHANZ 1995). Darüber hinaus haben seit Beginn der 80er Jahre der sich verschärfende Wettbewerb sowie kürzere Produktlebenszyklen zu einer raschen Zunahme von strategischen Allianzen oder Netzwerken geführt. Diese Formen einer Internationalisierung werden im Folgenden idealtypisch als 'neuere' Formen einer Internationalisierung abgegrenzt.

Abbildung 11: Formen einer Auslandstätigkeit



Quelle: MEISSNER/GERBER 1980, S. 224; WERNECK 1998, S. 21; verändert.

3.4.1 'Klassische' Formen einer unternehmerischen Internationalisierung

Als Außenhandelsgeschäfte bezeichnet KUMAR (1989, Sp. 916 ff.) den Export, d. h. den Absatz von Gütern oder Dienstleistungen im Ausland mittels Verkauf. Die Produktion des Wirtschaftsgutes verbleibt im Heimatland des Unternehmens. Insgesamt erfordern Exportaktivitäten nur einen vergleichsweise geringen Einsatz von Management- und Kapitalressourcen im Ausland. In der Regel beruhen die Transaktionen zwischen den rechtlich und wirtschaftlich selbstständig verbleibenden Marktpartnern auf Kaufverträgen. Unter dem Gesichtspunkt der Wahl des Absatzkanals kann hierbei zwischen dem direkten und indirekten Export unterschieden werden. Bei einem direk-

ten Export verkauft ein Unternehmen seine Produkte oder Dienstleistungen unmittelbar an die ausländischen Marktpartner. Dies kann sowohl ein Endabnehmer als auch ein ausländischer Groß- und Einzelhändler sein. Aus Sicht der Unternehmung bietet diese Form des grenzüberschreitenden Handels die Möglichkeit, verstärkt das Absatzgeschehen (Kontaktanbahnung, Auftragsabwicklung, Kundenpflege usw.) im Ausland zu beeinflussen (vgl. SCHANZ 1995, S. 18 ff.). Demgegenüber wird bei einem indirekten Export zur Anbahnung und Durchführung der grenzüberschreitenden Verkaufsaktivitäten ein unabhängiger, inländischer Zwischenhändler (Exportmittler) einbezogen. Alle Funktionen, die mit dem Export verbunden sind, werden diesem externen Absatzorgan überlassen, d. h. das exportierende Unternehmen hat keinen direkten Kontakt mit dem Auslandsmarkt. Sämtliche Risiken und Kosten des Auslandsgeschäftes werden auf den Exportmittler übertragen. Nachteilig an dieser Variante des Exportes ist, dass dafür der Hersteller die nachgelagerten Vertriebsaktivitäten im Ausland praktisch nicht beeinflussen kann (vgl. GLAUM 1996, S. 22; WERNECK 1998, S. 20).

Unter Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung werden üblicherweise Franchising oder Lizenzvergabe, Managementverträge und Vertragsfertigung zusammengefasst. Bei diesen Formen der Bearbeitung ausländischer Märkte wird aus Sicht des internationalisierenden Unternehmens kein Kapital in Form von Realkapital ins Ausland transferiert.⁸³ Es wird die Leistungserstellung gegen ein Entgelt auf ein im Ausland ansässiges Unternehmen übertragen. Unter grenzüberschreitender Lizenzvergabe versteht man die Überlassung eines Verwertungsrechtes durch ein inländisches Unternehmen (Lizenzgeber) an einen Dritten (Lizenznehmer). Denkbar ist die Übertragung von immateriellen Wirtschaftsgütern wie Schutzrechten für Erfindungen, Gebrauch- oder Geschmacksmuster, Warenzeichen, Copyrights, technologischem Wissen sowie Marketing- oder Management-Know-how (vgl. WALLDORF 1992, S. 453).⁸⁴ Als Gegenleistung erhält der Lizenzgeber eine einmalige und/oder fortlaufende Lizenzgebühr. Die Überlassung des Verwertungsrechtes sowie die Rechte und Pflichten der Vertragspartner werden durch einen Lizenzvertrag geregelt (vgl. STAHR 1991, S. 57). Liegt der Vorteil dieser Alternative zu Bearbeitung ausländischer Märkte für den Lizenzgeber in einem geringen finanziellen Risiko, ist mit jeder Art von Wissenstransfer tendenziell

⁸³ Eine Zuordnung von Jointventures kann nicht überschneidungsfrei erfolgen. Da aber in der Regel von jedem Partner eines Jointventure ein Kapitaleinsatz erforderlich ist, wird diese Internationalisierungsform bei den Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung erläutert.

⁸⁴ So haben beispielsweise 1998 der schweizerische Life Science-Konzern ROCHE und die deutsche BAYER AG ein Lizenzabkommen unterzeichnet, das BAYER den weltweiten Zugang zu bestimmten Patenten von ROCHE gewährt.

immer auch eine Unsicherheit verbunden. Um sicherzustellen, dass keine unkontrollierte Diffusion von Know-how stattfindet, entstehen für den Lizenzgeber für die Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle der Lizenzverträge Transaktionskosten (vgl. GLAUM 1996, S. 25).

Eine spezielle Form des Know-how-Transfers ist das Franchising, bei dem ein Franchisegeber einem ausländischen Franchisenehmer gegen Entgelt das Recht zur Nutzung eines immateriellen Wirtschaftsgutes überträgt. Das Besondere an dieser Marktbearbeitungsform ist, dass der Franchisegeber zugleich auch die Nutzung eines Markenzeichens oder Firmennamens zur Verfügung stellt. Bei dieser in der Regel langfristigen Zusammenarbeit wird dem Franchisenehmer oftmals auch der Zugriff auf die Geschäftssysteme des Franchisegebers ermöglicht. Beispiele für diese Form einer internationalen Betätigung, die sich – verbunden mit intensiven Einflussmöglichkeiten des Franchisegebers auf die Unternehmenspolitik des Franchisenehmers – für die Beibehaltung oder den Aufbau eines international einheitlichen Images eignet, sind BENETTON, COCA-COLA oder MC DONALD'S (vgl. MEFFERT/BOLZ 1998, S. 127).

Bei einem Managementvertrag⁸⁵ stellt ein Unternehmen (contracting firm) einem Partnerunternehmen im Gastland (managed firm) für einen begrenzten Zeitraum Management-Know-how zur Verfügung. Charakteristisch für diese Form der Zusammenarbeit ist, dass das auslandsorientierte Unternehmen das Know-how und gegebenenfalls das erforderliche Führungspersonal zur Verfügung stellt, während ein ausländisches Partnerunternehmen das notwendige Kapital einbringt (vgl. WALLDORF 1992, S. 454; WERNECK 1998, S. 21). Der Unterschied zu einem Lizenzvertrag besteht in der abweichenden Nutzung des Managementwissens. Während bei einer Lizenzvergabe der Geber dem Lizenznehmer ein Recht zu Nutzung des Know-hows überträgt, setzt eine contracting firm ihr Wissen auf dem ausländischen Markt eigenständig um (vgl. ABELS 1987, S. 15); als Beispiel für einen Managementvertrag kann die Hotelkette HILTON angeführt werden.

Erfolgt die Herstellung eines Gutes nach den genauen Vorstellungen und Anweisungen der Auftraggebers bei einem ausländischen Partnerunternehmen, spricht man von einer Vertragsfertigung (contract manufacturing). Bei dieser Form der Auslandsbetätigung werden bestimmte Stufen der Herstellungsprozesses an ein Partnerunternehmen übertragen, wobei dieses Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich selbstständig bleibt. Im Gegenzug verpflichtet sich der Auftraggeber in der Regel zu Abnahme-

⁸⁵ In der Literatur werden für Managementverträge auch die Begriffe 'management contracting' oder 'Kontrakt-Management' verwendet (vgl. WALLDORF 1987, S. 46).

garantien. Ebenso verbleiben die Vermarktung und der Vertrieb der Produkte beim Auftraggeber (vgl. MEFFERT/BOLZ 1998, S. 127). Diese Form einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bietet dem Auftraggeber die Möglichkeit, Kostenvorteile (auf Grund einer besseren Verfügbarkeit von Rohstoffen, niedrigeren Lohnkosten oder geringeren Transportkosten) oder Imagevorteile (Umgehung einer ablehnenden Haltung gegenüber Fremdprodukten) wahrzunehmen sowie Handelshemmnisse im Gastland zu überwinden (vgl. WALLDORF 1992, S. 455).

Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung sind im Gegensatz zu den vorangegangenen Möglichkeiten einer Auslandsmarktbearbeitung immer mit einer Direktinvestition⁸⁶ im Ausland verbunden (vgl. SCHANZ 1995, S. 38 ff.). Ein Jointventure ist dadurch gekennzeichnet, dass sich zwei oder mehrere Unternehmen aus verschiedenen Ländern mit Kapital an einem Partnerschaftsunternehmen beteiligen. Zudem teilen sich die jeweiligen Partner (Investoren) anteilmäßig die Führungsverantwortung und das unternehmerische Risiko auf. Grundlage der Zusammenarbeit, die meistens auf einen längeren Zeitraum⁸⁷ ausgerichtet ist, bildet ein Kooperationsvertrag (vgl. WALLDORF 1987, S. 51). Im Regelfall beschränkt sich hierbei die Zusammenarbeit der wirtschaftlich voneinander unabhängigen Partner auf bestimmte Wertschöpfungsaktivitäten. In anderen Wirtschaftsbereichen können die jeweiligen Partner nach wie vor Konkurrenten sein (vgl. WEDER 1990, S. 270 f.). Die Vorteile eines solchen Gemeinschaftsunternehmens, das entweder durch die Neugründung oder die Übernahme einer bestehenden rechtlichen Einheit entstehen kann, ist im Wesentlichen die Minderung des Kapitalbedarfs eines einzelnen Unternehmens und die Abschwächung des Risikos. Eine Risikoreduzierung wird herbeigeführt, indem die Marktkenntnisse und das Wissen der jeweiligen Partner in ein Jointventure einfließen. Des Weiteren eröffnet ein Jointventure durch die Beteiligung eines lokalen Partnerunternehmens die Möglichkeit, bestehende

⁸⁶ Wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Direktinvestitionen und Portfolioinvestitionen ist das Kontrollmotiv der investierenden Unternehmung (vgl. BROLL 1996, S. 439). Während mit einer Direktinvestition ein unmittelbarer Einfluss auf das kapitalnehmende Unternehmen verbunden ist, spielen bei einer Portfolioinvestition Ertragsmotive die wesentliche Rolle. Bei der statistischen Erfassung von Direktinvestitionen werden die Grenzen zwischen beiden Formen jedoch international unterschiedlich gezogen (vgl. MEYER/RÜHMANN 1993, S. 62; ROLOFF ET AL. 1994, S. 83 ff.).

⁸⁷ Bei dem Begriff eines Jointventure muss zwischen einem Contractual Jointventure und einem Equity Jointventure unterschieden werden. Im engeren Sinn verkörpert nur ein Equity Jointventure eine dauerhafte Zusammenarbeit, während ein Contractual Jointventure nur die Durchführung eines befristeten Projektes zum Ziel hat (vgl. HOSSFELD 1994, S. 302).

Handelshemmnisse, administrative Restriktionen oder Rechtsvorschriften im Gastland⁸⁸ zu umgehen (vgl. WERNECK 1998, S. 22).

Im Falle einer Auslandsniederlassung (Foreign Branch) verlagert ein Unternehmen einen Teil der betrieblichen Funktionen bzw. Wertschöpfungsaktivitäten in das Zielland. Eine Auslandsniederlassung, die keine eigene Rechtspersönlichkeit besitzt, ist somit ein räumlich getrennter Teil einer Unternehmung. Die Aktivitäten im Gastland unterliegen den Handlungsanweisungen und der Kontrolle des Stammhauses. Demgegenüber ist eine Tochtergesellschaft (Foreign Subsidiary) ein rechtlich und wirtschaftlich eigenständiges Unternehmen;⁸⁹ die Durchführung der betrieblichen Aktivitäten erfolgt in Eigenregie. Eine Tochtergesellschaft unterliegt dem juristischen und steuerlichen System im Zielland (vgl. TOYNE/WALTERS 1993, S. 114 f.). Unter dem Aspekt der Ressourcenbindung im Ausland ist eine Tochtergesellschaft die weitreichendste Form einer Internationalisierung. Dem Vorteil eines leichteren Zuganges zu dem jeweiligen Ländermarkt steht hier insbesondere das Risiko einer Enteignung von Unternehmenssubstanz gegenüber (vgl. MEFFERT/BOLZ 1998, S. 129; SCHANZ 1995, S. 40).

3.4.2 Netzwerkstrategien als neue Form einer Internationalisierung

Im Zuge der Globalisierung haben der sich verschärfende Wettbewerb sowie die anhaltende Verkürzung von Innovations- und Produktlebenszyklen für die Unternehmen zu einem veränderten Unternehmensumfeld geführt.⁹⁰ In engem Zusammenhang mit diesen Veränderungen auf internationaler Ebene steht der Aufbau von unternehmensübergreifenden, netzwerkartigen Kooperationsformen. Die Bildung von Netzwerken ist als Reaktion der Unternehmen auf das veränderte Wettbewerbsumfeld zu verstehen. Das Konzept von Netzwerken ist zwar keine vollkommen neue Erfindung, allerdings kann man seit Beginn der 80er Jahre eine rasche Zunahme globaler Netzwerke und strategischer Allianzen beobachten. Der Terminus 'Netzwerk' charakterisiert die koordinierte

⁸⁸ Nachdem beispielsweise in China Ausländern in bestimmten Branchen nur Minderheitsbeteiligungen gestattet sind, ist es für ein ausländisches Unternehmen erforderlich, bei einer Auslandsmarktbearbeitung mittels Direktinvestitionen ein Jointventure einzugehen. So hat beispielsweise die VOLKSWAGEN AG zusammen mit der chinesischen SHANGHAI AUTOMOTIVE INDUSTRY CORP. das Jointventure SHANGHAI VOLKSWAGEN (SVW) gegründet.

⁸⁹ Beide Formen können grundsätzlich auf dem Wege der Neugründung oder der Akquisition einer bereits im Zielland operierenden Unternehmung erreicht werden.

⁹⁰ Zu den veränderten unternehmerischen Rahmenbedingungen vgl. Kap. 2.2.3.

Zusammenarbeit zwischen mehreren formal selbstständigen wirtschaftlichen Akteuren (vgl. MECKL/KUBITSCHKE 2000, S. 290). Unternehmensnetzwerke, die zwischen den beiden Extremen einer marktlichen und hierarchischen Organisations- oder Führungsform anzusiedeln sind (vgl. PFÜTZER 1995, S. 4; REISS 1996, S. 195), lassen eine Betrachtung in Abhängigkeit von der Intensität der Ressourcenbindung im In- und Ausland – wie dies bei den ‘klassischen’ Formen der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit möglich ist – nicht zu (vgl. GRANDKE 1999, S. 11).⁹¹ Deshalb erscheint es für das weitere Vorgehen plausibel, Netzwerkstrategien als ‘neuen Formen’ einer unternehmerischen Betätigung auf Auslandsmärkten zu betrachten.

Beispiele für netzwerkartige Internationalisierungsstrategien finden sich in Realität nicht nur in Industrieunternehmen (z. B. im Automobilbereich oder der Elektroindustrie), sondern zunehmend auch im Dienstleistungssektor (vgl. KUTSCHIKER/MÖSSLANG 1996). Diese Netzwerkstrategien können in ihrer Ausprägungsform sehr unterschiedlich sein (vgl. HESS 1998, S. 65 und die dort zitierte Literatur): beispielsweise hat die deutsche LUFTHANSA im Frühjahr 1997 begonnen, gemeinsam mit mehreren Fluggesellschaften unterschiedlicher Größe und Nationalität eine globale Allianz unter dem Namen „Star Alliance“ aufzubauen. Um den Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zu überschreiten, wird an dieser Stelle deshalb exemplarisch die netzwerkartige Kooperationsform einer solchen Allianz erläutert.⁹²

Der Begriff der ‘strategischen Allianz’ wird im Allgemeinen Sprachgebrauch und in der wissenschaftlichen Literatur für unterschiedliche Sachverhalte benutzt. Daneben existiert noch eine Vielzahl an konkurrierenden, wohl aber synonym gemeinten Bezeichnungen wie z. B. ‘Global Strategic Partnership’, ‘Koalition’ oder ‘Competitive Alliance’ (vgl. VORNHUSEN 1994, S. 36). Unklarheit besteht auch darüber, inwieweit sowohl Jointventures als auch vertikale und diagonale Kooperationen noch als strategische Allianzen zu bezeichnen sind. Um für diese Untersuchung eine Arbeitsdefinition – insbesondere zur Abgrenzung von den ‘klassischen’ Formen einer Internationalisierung – zu entwerfen, erscheint es zweckmäßig, die unterschiedlichen Bestandteile des Begriffes zu systematisieren.

⁹¹ Die vorliegende Arbeit betrachtet nur die internationale Ebene einer netzwerkartigen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen; zur Entwicklung von Regionalnetzwerken vgl. z. B. KNYPPHAUSEN-AUFSESS (1990).

⁹² Den weiteren Ausführungen liegt die Annahme zu Grunde, dass der Netzwerkbegriff ein übergeordnetes Konzept für eine Vielzahl an unterschiedlichen netzwerkartigen Unternehmensstrukturen zwischen Markt und Hierarchie darstellt (vgl. HESS 1998, S. 66 ff.).

Eine der in der jüngeren Literatur am häufigsten verwendeten Definitionen stammt von BACKHAUS/PILTZ (1990, S. 2), die unter einer strategischen Allianz ein koalitionsartiges Verhalten von zwei oder mehreren selbstständigen Unternehmen verstehen, die

„[...] mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern zu vereinen. So können gemeinsam strategisch relevante Wettbewerbsvorteile realisiert und damit Erfolgspotentiale einzelner Geschäftsfelder gesichert bzw. neue erschlossen werden.“

(BACKHAUS/PILTZ 1990, S. 2)

Ausgehend von dieser Definition lassen sich vier typische Merkmale einer strategischen Allianz identifizieren, die auch für diese Arbeit Anwendung finden. Kennzeichnend für eine strategische Allianz ist zunächst die Selbstständigkeit der beteiligten Akteure, wobei bei der Selbstständigkeit nach einer rechtlichen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit differenziert werden muss. Während die rechtliche Selbstständigkeit⁹³ ein konstituierendes Element einer strategischen Allianz darstellt, ergeben sich in den betreffenden Geschäftsfeldern durchaus Einschränkungen des wirtschaftlichen Handlungsspielraumes der einzelnen Akteure (vgl. ALBACH 1992, S. 664). In den von der Zusammenarbeit betroffenen Bereichen muss jeder Partner seine Unternehmensstrategien dahingehend abstimmen, dass eine Verwirklichung der gemeinsam angestrebten Ziele erreicht wird. Grundsätzlich muss aber auch nach der Gründung einer solchen Kooperation die wirtschaftliche Autonomie der beteiligten Partner gewahrt bleiben. Jeder Partner hat die Möglichkeit, die Zusammenarbeit einseitig zu lösen. Die Annahme einer typischen Rechtsform als Kennzeichen ist nicht üblich, da strategische Allianzen in der Realität unterschiedliche formale Strukturen annehmen können.

Ein weiteres Charakteristikum stellen die beabsichtigten Ziele dar: Im Wesentlichen dient eine strategische Allianz der Realisierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen. Beispielsweise können durch eine Bündelung der individuellen Stärken oder Ressourcen der beteiligten Akteure Synergieeffekte verwirklicht werden, die von Konkurrenten nur schwer zu kompensieren sind (vgl. PFÜTZER 1995, S. 12 f.). Auch ein Ausbau der Marktmacht durch eine Beeinflussung oder Schaffung von technischen Standards ist einfacher, wenn eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in einem Bündnis stattfindet. Als Beispiel hierfür wird in der Literatur immer wieder das Videosystem VHS der japanischen MATSUSHITA-GRUPPE (PANASONIC, TECHNICS, JVC) angeführt: Im Unterschied zu ihren europäischen Konkurrenten PHILIPS und GRUNDIG hatte die japanische Gruppe frühzeitig begonnen, eine gezielte Lizenzpolitik zu betrei-

⁹³ Wird die rechtliche Selbstständigkeit – wie im Falle einer Fusion oder Übernahme – von einem oder mehreren der beteiligten Akteure aufgegeben, liegt keine strategische Allianz vor.

ben. Da dadurch das Videosystem VHS letztendlich einen höheren Verbreitungsgrad als das konkurrierende Video 2000 System erreichte, gaben PHILIPS und GRUNDIG ihr System auf. Dieses führte dazu, dass das VHS-System weltweit zum de facto-Standard für Videos wurde (vgl. BACKHAUS/PILTZ 1990, S. 6 f.; GAHL 1990, S. 38).

Uneinigkeit bei den verschiedenen Definitionen besteht im Hinblick auf die geforderte Geschäftsfeldbezogenheit einer strategischen Allianz. So gehen z. B. BACKHAUS/PILTZ (1990, S. 3) davon aus, dass die beteiligten Akteure einer solchen Kooperationsform aus den gleichen Geschäftsfeldern stammen müssen.⁹⁴ Eine strategische Allianz bezieht sich demnach nur auf die horizontale Zusammenarbeit zwischen aktuellen bzw. potenziellen Konkurrenten des selben Geschäftsfeldes (vgl. ähnlich GENOSKO 1996, S. 38). Dies führt dazu, dass die Unternehmen in einzelnen Geschäftsfeldern Kooperationspartner sind, in anderen dagegen Konkurrenten. Eine Kooperation zwischen Zulieferer und Abnehmer in einem Geschäftsfeld ist im Sinne der Autoren nicht als strategische Allianz zu verstehen. Auch wenn in der Praxis zumeist eine horizontale Zusammenarbeit von Unternehmen anzutreffen ist (vgl. Abbildung 12; BACKHAUS/PLINKE 1990, S. 22), erscheint PFÜTZER (1995, S. 12) die geforderte Ausrichtung der Kooperationspartner auf die gleichen Geschäftsfelder als zu restriktiv. Sie dehnt deshalb das Merkmal der Geschäftsfeldbezogenheit auch auf die vertikale und diagonale Zusammenarbeit von beteiligten Unternehmen aus. Ebenso betont auch GAEBE (1995, S. 1 f.) bei strategischen Allianzen die Bedeutung von Austauschbeziehungen zwischen vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen.⁹⁵

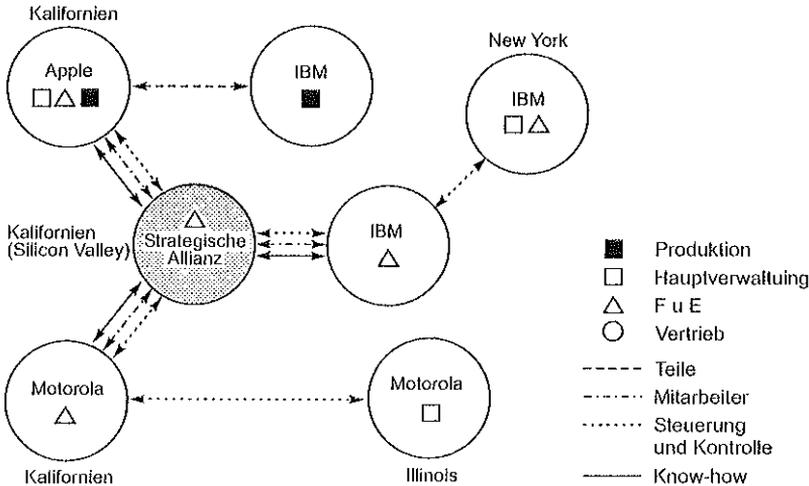
Das letzte konstitutive Merkmal einer strategischen Allianz stellt die Art der Zusammenarbeit dar. Hier ergeben sich prinzipiell zwei Möglichkeiten einer unternehmensübergreifenden Kooperation: Einerseits kann die Spezialisierung der beteiligten Partner und der Austausch gleichwertiger Leistungen Gegenstand der Zusammenarbeit sein (reziproke Allianz). An dieser Stelle muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass Liefer-, Franchise- oder Lizenzabkommen nicht als strategische Allianzen gelten. Bei diesen Markttransaktionen wird keine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit vereinbart; es erfolgt lediglich ein Austausch von Gütern oder Leistungen gegen

⁹⁴ Diese Abgrenzung beruht auf der Annahme, dass sich nur durch die Zusammenarbeit von Akteuren des gleichen Geschäftsfeldes eine Verbesserung der Wettbewerbsposition erzielen lässt (vgl. BACKHAUS/PILTZ 1990, S. 3).

⁹⁵ Nachdem gerade für mittelständische Unternehmen das Kennzeichen einer gleichgerichteten Geschäftsfeldbezogenheit als zu eng erscheint, wird in Analogie zu der Arbeit von PFÜTZER (1995, S. 12) auch in dieser Arbeit die vertikale und diagonale Kooperation in das Konzept der strategischen Allianz integriert.

Geld. Zum anderen können bei redistributiven Allianzen durch eine Ergänzung und gemeinsame Nutzung von Ressourcen Aufgaben oder Probleme besser gelöst werden als im Wettbewerb (vgl. GAEBE 1995, S. 5; PFÜTZER 1995, S. 14).

Abbildung 12: Beispiel einer strategischen Allianz



Quelle: GAEBE (1995, S. 21).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein wesentlicher Vorteil einer strategischen Allianz im Ausgleich von unternehmensinternen Defiziten zu sehen ist. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn zwischen den Unternehmen ein Know-how-Transfer stattfindet. Der Zugang zu Wissen oder komplementären Technologien kann zu Zeitvorteilen und Kosteneinsparungen führen. Zudem können steigende F&E-Aufwendungen zwischen den an einer Allianz beteiligten Akteuren aufgeteilt werden. Durch eine Verringerung der Investitionen in Forschungsaktivitäten besteht zum einen die Möglichkeit, das Risiko des einzelnen Unternehmens zu senken (vgl. GAEBE 1995, S. 8; GAHL 1990, S. 36 f.; HESS 1998, S. 96; PFÜTZER 1995, S. 19 ff.; SELL 1994, S. 43). Im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie kann darüber hinaus die Einbindung in eine strategische Allianz einem Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, auf einer Vielzahl an wichtigen Wachstumsmärkten präsent zu sein.⁹⁶ Die lokale Marktpräsenz eines

⁹⁶ So ist es z. B. das Ziel der STAR ALLIANCE, ein weltweites Netz von Flugverbindungen aufzubauen sowie durch eine gegenseitige Abstimmung der Flugpläne eine Verkürzung der Reisezeiten zu erreichen.

Unternehmens erhöht in der Regel außerdem die Akzeptanz der Produkte oder Dienstleistungen im Gastland und ist für die Ermittlung der landesspezifischen Kundenanforderungen sehr vorteilhaft (vgl. SERVATIUS 1990, S. 50). Im Rahmen einer internationalen Marktbearbeitung zielt die Bildung einer strategische Allianz häufig auch auf die Umgehung von protektionistischen Maßnahmen ab (vgl. BIERICH 1990, S. 80 ff.). Dennoch können strategische Allianzen auch Nachteile für die beteiligten Akteure mit sich bringen. Beispielhaft sei an dieser Stelle der enge Kontakt mit einer anderen Unternehmenskultur angeführt. Verschiedene Unternehmenskulturen können ein Scheitern der Kooperation verursachen. Insgesamt stellen jedoch strategische Allianzen für Unternehmen – auch für mittelständische Betriebe – eine attraktive Möglichkeit dar (vgl. BACKHAUS/PILTZ 1990, S. 4; BACKHAUS/PLINKE 1990, S. 32 f.), um sich an das neue Wettbewerbsumfeld mit den erhöhten Anforderungen an Beweglichkeit, Ideenreichtum und technologische wie organisatorische Anpassungsfähigkeit anzupassen. Somit ist auch die steigende Bedeutung dieser Kooperationsform verständlich.

3.5 Internationalisierung als Lernprozess

Die vorausgegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass aus Sicht einer handlungstheoretischen Forschungsperspektive eine Internationalisierungsentscheidung aus dem Zusammenspiel von internen und externen Determinanten bestimmt wird. Unter einer Internationalisierungsentscheidung wird jede Art der Aufnahme oder Ausweitung einer grenzüberschreitenden Geschäftsaktivität seitens der wirtschaftlichen Akteure verstanden, so dass sämtliche Marktbearbeitungsformen innerhalb des heuristischen Bezugsrahmens berücksichtigt werden. Ein mögliches Erklärungsschema für die Auswahl einer Marktbearbeitungsform findet sich bei DUNNING (1980; 1995). In seinem Eklektischen Paradigma stellt er den Zusammenhang zwischen verschiedenen Vorteilsarten und verwendeten Markteintrittsstrategien dar. Auch wenn er durch die Erweiterung seiner Theorie nunmehr eine Vielzahl von unterschiedlichen Variablen berücksichtigt, geht DUNNING von den Verhaltenshypothesen des homo oeconomicus aus. Als Konsequenz der kognitiven und psychischen Strukturen menschlichen Handelns werden die Bestimmungsfaktoren einer Internationalisierung von den Entscheidungsträgern in der

Realität – entsprechend dem Konzept des satisfizer – aber selektiv wahrgenommen und emotional bewertet.⁹⁷

„We do not believe, that it [Internationalisierung; Anm. d. Verf.] is the result of a strategy for optimum allocation of resources to different countries where alternative ways of exploiting foreign markets are compared and evaluated. We see it rather as the consequence of a process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment.“

(JOHANSON/VAHLNE 1994, S. 53)

Eine Internationalisierung ist vielmehr als eine subjektive Reaktion auf wahrgenommene Problemsituationen zu verstehen. Grundsätzlich gilt es also, Zusammenhänge zwischen bestimmten unternehmensinternen und -externen Determinanten und einer Internationalisierungsentscheidung zu erkennen. Beide Faktorenkomplexe sind als Stimuli potenzieller Anpassungshandlungen zu sehen, d. h. die Wahrnehmung und Bewertung von Stressfaktoren bedingt eine Reaktion des betreffenden Unternehmens. Dabei wird der Systemablauf durch verschiedene Rückkopplungen sowie den hieraus erwachsenen Koordinationsbedarf beeinflusst. Zum einen ist ein Raum, in dem unternehmerische Anpassungshandlungen stattfinden, nie statisch. Infolge von externen Rückkopplungen – wie z. B. durch eine Veränderung der Wettbewerbssituation oder durch das Auftreten neuer Wettbewerber – ergibt sich ein sich ständig änderndes Umfeld. Andererseits lernt der Entscheidungsträger im Laufe der Zeit aus seinem Verhalten und dem Zielbeitrag der Auslandsmärkte, während zu Beginn einer Internationalisierung ein Unternehmen über keinerlei Erfahrung und Wissen im Auslandsgeschäft verfügt. Dazu gehört auch die Fähigkeit, die laufenden Marktbearbeitungsstrategien an veränderte Marktgegebenheiten anzupassen. Auf Grund dieses Erfahrungswissens findet eine Internationalisierung nicht in allen Unternehmen zum selben Zeitpunkt und gleichermaßen erfolgreich statt.

In der Wissenschaft wurde in den vergangenen Jahrzehnten eine Vielzahl an Modellen zur Dynamik der Internationalisierung entwickelt.⁹⁸ Das wohl bekannteste ist das Internationalisierungsmodell der so genannten schwedischen *Uppsala-Schule*. Deren Vertreter gehen davon aus, dass sich die Internationalisierung von Betrieben idealtypisch in mehreren Schritten vollzieht (vgl. JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL 1975;

⁹⁷ Die hier beschriebene Vorgehensweise wird auch in der Literatur bestätigt: So gehen in jüngerer Zeit z. B. BRAUN/WEIKL (1998, S. 9) auf Grund ihrer empirischen Untersuchung von KMUs davon aus, dass der Erklärungsansatz von DUNNING nur mit Einschränkungen für diesen Unternehmenstyp anwendbar ist.

⁹⁸ Für einen Überblick der Modelle zur Dynamik der Internationalisierung vgl. beispielsweise BREIT 1991, S. 47 ff.; O'FARRELL ET AL. 1998, S. 33 ff.; TIELEN 1993, S. 11 ff.

JOHANSON/VAHLNE 1977; 1990 sowie hierzu kritisch PETERSEN/PEDERSEN 1997). Sie identifizieren vier Phasen eines graduell wachsenden Auslandsengagements:

- Phase 1: Keine regelmäßigen Exportaktivitäten
- Phase 2: Zusammenarbeit mit unabhängigen Absatzmittlern
- Phase 3: Aufbau von eigenen Vertriebsniederlassungen
- Phase 4: Aufnahme der Produktion im Ausland

Im Verlauf dieser typischen „establishment chain“ (JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL 1994, S. 35) steigt die Bindung der Unternehmensressourcen im Ausland. Dabei gewinnt die Unternehmung an Auslandserfahrung und sammelt wichtige Informationen über die ausländischen Märkte. Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass eine Internationalisierung die Folge einer Reihe von inkrementalen Entscheidungen ist. Während zu Beginn einer Internationalisierung ein Unternehmen über keinerlei Erfahrung und Wissen im Auslandsgeschäft verfügt, erlangen die Entscheidungsträger durch die Aufnahme eines Auslandsengagements im Laufe der Zeit Erfahrung.⁹⁹ Durch diese Lernprozesse werden wahrgenommene Hindernisse (wie fehlende Marktkenntnisse) oder Risiken abgebaut und es kommt zu einem sukzessiven Aufbau von Unternehmenseinheiten im Ausland.

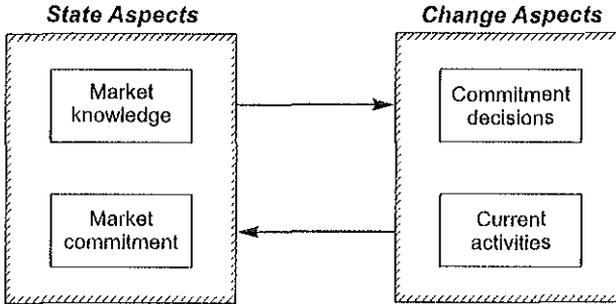
Aufbauend auf den dargestellten Ergebnissen der Studie von JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL (1975) entwickelten JOHANSON/VAHLNE (1977) einen Basismechanismus einer Internationalisierung, bei dem die Dynamik anhand verschiedener Kriterien erläutert wird (vgl. Abbildung 13). Der Grundgedanke hierbei ist, dass die jeweilige Situation eines Unternehmens starken Einfluss auf den künftigen Verlauf einer Internationalisierung ausübt. Die Autoren unterscheiden bei den Kriterien zunächst zwischen *state aspects* (Zustandskriterien) und *change aspects* (Veränderungskriterien). Der derzeitige Zustand eines Unternehmens wird wiederum durch die vorhandenen Marktkenntnisse (*market knowledge*)¹⁰⁰ und die Ressourcen, die derzeit in einem ausländi-

⁹⁹ Die Autoren erklären jedoch nicht, warum es zu der erstmaligen Aufnahme eines Auslandsengagements mittels Export kommt. Sie verweisen darauf, dass „we are not trying to explain why firms start exporting but assume that, because of lack of knowledge about foreign countries and a propensity to avoid uncertainty, the firm begins to export to neighbouring countries or countries that are comparatively well-known and similar with regard to business practices etc.“ (JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL 1994, S. 34).

¹⁰⁰ Diese Marktkenntnisse können entweder gelehrt oder durch Erfahrung erlernt werden. Erstes bezeichnen JOHANSON/VAHLNE (1994, S. 56) als *objective knowledge*, zweites als *experiential knowledge*. Anzumerken ist, dass das durch Erfahrung erlernte Wissen nicht direkt übertragbar ist und damit fest mit dem Entscheidungsträger zusammenhängt. Dieses Erfah-

schen Markt gebunden sind (market commitment), bestimmt. Beide Kriterien beeinflussen Entscheidungen, die zukünftige Aktivitäten auf Auslandsmärkten betreffen (change aspects).

Abbildung 13: Basismechanismus der Internationalisierung



Quelle: JOHANSON/VAHLNE (1977, S. 26).

Die Veränderungskriterien – die ihrerseits wieder Auswirkungen auf den Zustand eines Unternehmens haben – werden zum einen nach den Entscheidungen bezüglich der Intensität und Form eines künftigen Auslandsengagements (commitment decisions) und zum anderen nach den laufenden Aktivitäten eines Unternehmens (current activities) unterschieden. Folglich kann gesagt werden, dass der Zustand eines Unternehmens (bezüglich der Internationalisierung) wahrgenommene Chancen und Risiken beeinflusst. Die Wahrnehmung und Bewertung von Handlungsalternativen hat aber umgekehrt Auswirkungen auf den Fortgang der Internationalisierung. Dies hat zur Konsequenz, dass es sich bei einer Internationalisierung um den Prozess einer ständigen Anpassung handelt, der von einer kontinuierlichen Erfahrungsgewinnung des Managements und einer sukzessive steigenden Mittelbindung auf ausländischen Märkten begleitet ist.

Dieses Modell zur Dynamik der Internationalisierung wurde Anfang der 90er Jahre von NORDSTRÖM/VAHLNE (1993) erweitert: Auch sie betrachten die Internationalisierung von Unternehmen als einen Prozess des schrittweisen Herantastens an fremde Auslandsmärkte, konstatieren aber die Notwendigkeit einer Anpassung des Modells an die veränderten unternehmerischen Rahmenbedingungen. Empirische Ergebnisse deu-

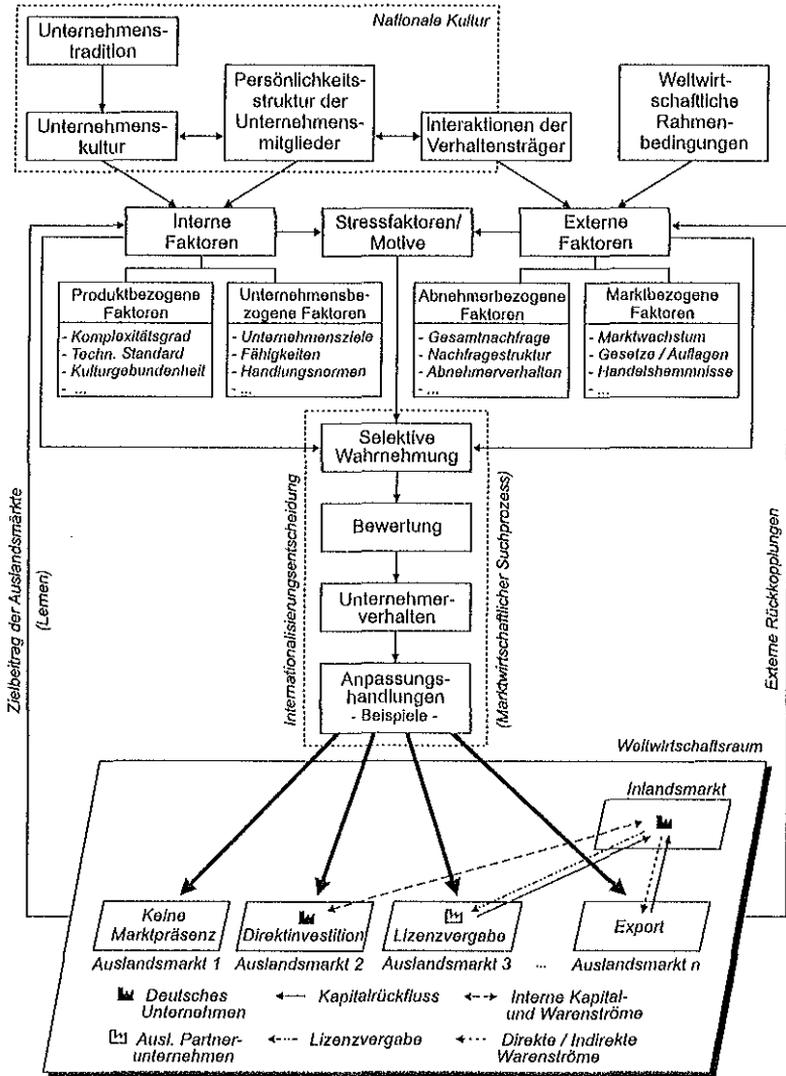
rungswissen beeinflusst die subjektiven Wertvorstellungen und persönlichen Präferenzen und bildet somit die Grundlage für die Bewertung von wahrgenommenen Handlungsalternativen (vgl. Kap. 3.1).

ten jedoch an, dass es Unternehmen gibt, die im Verlauf einer Internationalisierung entweder Zustände der geringen Mittelbindung (z. B. die Zusammenarbeit mit unabhängigen Absatzmittlern) überspringen oder aber bereits zu Beginn psychisch distanzierte Märkte in die internationale Geschäftstätigkeit mit einbeziehen. Damit scheint das ursprüngliche Internationalisierungsmodell von JOHANSON/VAHLNE (1977) eher auf ein frühes Stadium einer internationalen Unternehmenstätigkeit zuzutreffen. Zum anderen haben Änderungen in der Unternehmensumwelt (z. B. Institutionalisierung der WTO) dazu beigetragen, dass immer mehr Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit auf ausländische Märkte ausgedehnt haben. In diesem veränderten Wettbewerbsumfeld werden nur erfolgreiche Unternehmen bestehen, da sie auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgreifen können. Erfolgreich zu sein bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Unternehmen in der Lage sind, ihre unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteile auszubauen.

Die Unzufriedenheit mit dem ursprünglichen Modell führte dazu, dass NORDSTRÖM/VAHLNE (1993) den Internationalisierungsprozess anhand alternativer Kriterien untersuchten. Besonders hervorzuheben sind hierbei die beiden Kriterien 'Erfahrung' und 'Wettbewerb'. Mit letzterem Kriterium ist eine Ausweitung der Forschungsperspektive verbunden, da der Erklärungsgehalt des Kriteriums 'Erfahrung' bereits in dem ursprünglichen Modell berücksichtigt wurde. Nach Auffassung der Autoren lässt sich der Prozess der Internationalisierung anhand zweier Dimensionen beschreiben. Diese Prozess ergibt sich nicht nur aus den Unternehmenscharakteristika, sondern auch aus den branchenspezifischen Merkmalen. Dabei wird angenommen, dass Branchencharakteristika (wie z. B. economies of scale, F&E-Intensität, Produktdifferenzierung oder Transportkosten) den Internationalisierungsprozess prägen und damit entweder eine regionale, nationale oder globale Marktbearbeitung begünstigen. Von der jeweiligen Ausprägung dieser Charakteristika hängt es ab, welcher Internationalisierungsverlauf von den Unternehmen gewählt wird. Grundsätzlich können nach Ansicht von NORDSTRÖM/VAHLNE (1993, S. 537) die Unternehmen hierbei zwischen zwei Alternativen wählen: Entweder bieten sie ihren Wettbewerbern die Stirn oder sie meiden diese, indem sie sich auf Marktnischen beschränken.

Für das weitere Vorgehen werden in Abbildung 14 die Grundgedanken der Uppsala-Schule mit den in Abbildung 7 dargestellten Charakteristika einer handlungstheoretischen Forschungskonzeption verknüpft. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der erste Schritt einer Internationalisierung die Wahrnehmung von relevanten Stress-

Abbildung 14: Unternehmerische Anpassungshandlungen als Ausgangspunkt einer internationalen Unternehmenstätigkeit



Quelle: Eigener Entwurf, verändert nach HAAS/FLEISCHMANN (1991, S. 17).

faktoren ist. Ein Entscheidungsträger kann aber nicht ständig alle Informationen aus der Umwelt wahrnehmen, da dies für ihn einen viel zu großen Aufwand zur Beschaffung und Verarbeitung von Informationen bedeuten würde. Insbesondere auf der internationalen Ebene sind die Umweltstimuli so vielschichtig (von Land zu Land unterschiedliche Regierungsaufgaben sowie größere Schwankungsbreiten der Verbraucherpräferenzen), dass sie nicht ständig im Blickwinkel des Entscheidungsträgers sein können. Deshalb wird die Wahrnehmung von Informationen oftmals durch einen auslösenden Faktor aus der internen oder externen Unternehmensumwelt angestoßen (vgl. ähnlich STEINMANN ET AL. 1981, S. 112 f.) Der nächste Schritt ist die Einbindung und Bewertung der wahrgenommenen Stimuli in das individuelle Wertesystem des Entscheidungsträgers. Im Prinzip wird sich ein Unternehmen erst dann für die Aufnahme oder Ausweitung einer internationalen Geschäftstätigkeit entscheiden, wenn der Entscheidungsträger die sich auf ausländischen Märkten ergebenden Möglichkeiten und Chancen höher bewertet als die damit in Zusammenhang stehenden Risiken. Die Motivationsvariablen ergeben sich hierbei aus dem unternehmerischen Zielsystem. Viele Unternehmen streben überhaupt nicht an, im Ausland aktiv zu werden.

Die Aufnahme bzw. Ausweitung einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit wird also weitgehend davon bestimmt, ob eine Internationalisierung dem Entscheidungsträger Erfolg versprechend erscheint. Es wurde bei den vorausgegangenen Ausführungen deutlich, dass ein Entscheidungsträger im Laufe der Zeit ganz anders auf Stimuli, d. h. auf wahrgenommene Problemsituationen, reagiert als zu Beginn einer Internationalisierung. In Anlehnung an die Erkenntnisse der Uppsala-Schule wird in dem dargestellten Bezugsrahmen unterstellt, dass das Resultat einer Entscheidung einen Input für eine nachfolgende Entscheidung darstellt. Anders ausgedrückt: Der Entscheidungsträger lernt aus seinem Verhalten. Überträgt man dies auf die Internationalisierungsentscheidung mittelständischer Betriebe, wird deutlich, dass die Aufnahme oder Ausweitung eines Auslandsengagements nicht als singuläre Ereignisse betrachtet werden können. Vielmehr nimmt ein Entscheidungsträger kontinuierlich verschiedene Problemsituationen oder Stressfaktoren wahr und strebt in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmenssituation neue Problemlösungen an. Deshalb kann man bei den im nachfolgenden Kapitel betrachteten internationalen Länderauswahlentscheidungen, die sich speziell mit der Auswahl von Ländermärkten befassen, nicht von einer unabhängigen Entscheidung sprechen. Vielmehr erscheint es sinnvoll, diese als Teil der gesamten Internationalisierungsentscheidung zu verstehen.

4 DIE INTERNATIONALE LÄNDERSELEKTION

In den vergangenen Jahrzehnten eröffnete sich für die unternehmerischen Entscheidungsträger eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten, auf Ländermärkten grenzüberschreitend tätig zu werden. Bedingt durch die Erfolge der multilateralen Handelsliberalisierung führte aus Unternehmenssicht der Abbau von Handelshemmnissen – in Verbindung mit einer Verringerung der Transportkosten – zu einer Vergrößerung der potenziellen Absatz- und Beschaffungsmärkte. In Mittel- und Osteuropa bildeten sich durch die wirtschaftlichen und politischen Reformen neue Ländermärkte heraus. Die Öffnung der einstmals abgeschotteten Märkte – beispielsweise in China oder den Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion – erweiterte den unternehmerischen Handlungsspielraum bei gleichzeitiger Zunahme der Komplexität von Entscheidungsproblemen (vgl. SPRINGER 1993, S. 159). Aus der Perspektive mittelständischer Betriebe erscheint es angesichts begrenzter Ressourcen und der besonderen Risiken eines Auslandsengagements oftmals ausgeschlossen, gleichzeitig eine größere Anzahl von neuen Absatzmärkten zu erschließen. Aus diesem Grund kommt es für diese Unternehmen darauf an, diejenigen Ländermärkte zu bestimmen, deren Bearbeitung Erfolg versprechend ist. Vor diesem Hintergrund wird ein theoriegeleiteter Bezugsrahmen einer internationalen Länderauswahlentscheidung entwickelt, mit dessen Hilfe eine Analyse von potenziellen Auslandsmärkten erleichtert wird. Mangels eines einheitlichen Begriffsverständnisses ist zunächst die Schaffung einer begrifflichen und konzeptionellen Grundlage notwendig.

4.1 Theoretische Grundlagen der Länderauswahl

4.1.1 Konzeptionelle Grundlagen

Die Begriffe Marktauswahl, Länderselektion und Marktsegmentierung werden in der Wissenschaft nicht immer einheitlich verwendet. Diese Begriffe stehen aber für unterschiedliche Sachverhalte. Nach dem methodischen Grundprinzip der Verfahren lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur grundsätzlich zwei Hauptströmungen unterscheiden: 1) Verfahren der Marktsegmentierung (vgl. exemplarisch BACKHAUS 1977;

HEISE 1997; STEGMÜLLER/HEMPEL 1996)¹⁰¹ und 2) Modelle der internationalen Länderauswahl (vgl. hierzu u. a. HENZLER 1979; KÖHLER/HÜTTEMANN 1989; STAHR 1980; SCHNEIDER 1985).¹⁰²

Zu 1) Hauptanliegen der Verfahren der Marktsegmentierung ist es, einen heterogenen Gesamtmarkt in verschiedene Teilmärkte¹⁰³ aufzuteilen. Diese Teilmärkte bzw. Marktsegmente sollen in sich äußerst homogen, untereinander jedoch möglichst heterogen sein (vgl. MEFFERT 1977, S. 434). Führt man eine Marktsegmentierung auf internationaler Ebene durch, so wird meistens mit dem Gesamtmarkt der Weltmarkt gleichgesetzt (vgl. ALTHANS 1989, Sp. 1469). Somit versteht man unter einer internationalen Marktsegmentierung allein die Aufspaltung des Weltmarktes in verschiedene Marktsegmente (vgl. BERNKOPF 1980, S. 67). Im internationalen Marketing erfolgt die Bildung von verschiedenen homogenen Marktsegmenten auf Grund der Annahme, dass die Akteure eines Segments (Produzenten oder Konsumenten) in ähnlicher Weise auf den Einsatz von Marketinginstrumenten reagieren. Im Fokus dieser Untersuchungen steht häufig die Frage, ob die Erschließung bzw. Bearbeitung der einzelnen Auslandsmärkte durch ein standardisiertes oder differenziertes Marketing Erfolg versprechend ist (vgl. KREUTZER 1991b; LANGNER 1991, S. 50; MEFFERT 1980).

Bei einer internationalen Marktsegmentierung ist die Bildung von Teilmärkten nach zwei Ordnungsprinzipien möglich: Zum einen können im Rahmen einer so genannten *länderspezifischen Segmentierung* bzw. *Grobanalyse*¹⁰⁴ die Auslandsmärkte entsprechend ihrer jeweiligen Unternehmensumwelt klassifiziert werden. Das Ergebnis dieser Segmentierung ist eine Ländertypologie, in der ein Marktsegment in der Regel einem nationalen Absatz- oder Beschaffungsmarkt gleichzusetzen ist (vgl. LANGNER 1991, S. 57; MEFFERT/ALTHANS 1982, S. 58). Die zu Grunde liegenden Segmentierungskri-

¹⁰¹ Als weitere Beispiele für Verfahren der Marktsegmentierung sind u. a. die Untersuchungen von ALTHANS 1989; CAVUSGIL 1990, S. 201 ff.; DANNEELS 1996; DICHTL 1974; GREEN 1977; GREEN/KRIEGER 1995; HAMMOND ET AL. 1996; HRUSCIKA/NAJTER 1993; ISKE 1987; JENKINS/MCDONALD 1997; KREUTZER 1991b; MEFFERT 1977 und SARABIA 1996 anzuführen.

¹⁰² Eine Aufzählung von Vorschlägen zur Auswahl von Ländern im Auslandsgeschäft finden sich u. a. bei SCHUII/TREFZGER (1991, S. 115 ff.), BEREKOVEN (1985, S. 119 ff.) und BREIT (1991, S. 85). Für die im englischsprachigen Raum verbreiteten Ansätze zur Marktauswahl siehe auch die Aufzählung bei PAPADOPOULOS (1988).

¹⁰³ Auf Grund des Anliegens der Marktsegmentierung sind die Begriffe 'Markt' und 'Land' bei diesen Verfahren nicht immer gleichzusetzen, denn innerhalb eines Landes können mehrere verschiedene Teilmärkte existieren (vgl. KÖHLER/HÜTTEMANN 1989, Sp. 1428).

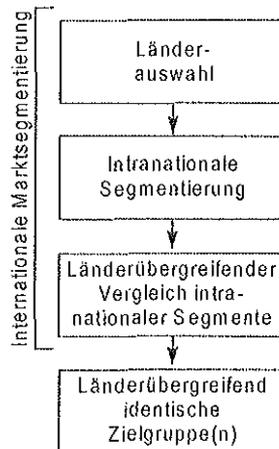
¹⁰⁴ MEFFERT (1977, 1980) spricht in diesem Zusammenhang von einer internationalen Marktsegmentierung. Diesem Begriffsverständnis soll aber nicht gefolgt werden.

terien lassen sich in sozio-ökonomische, politisch-rechtliche, natürlich-technische und sozio-kulturelle Merkmale untergliedern (vgl. ALTHANS 1989, Sp. 1470 ff.; MEFFERT 1977, S. 435 ff.; MEFFERT 1980, S. 390 ff.). Zum anderen können im Rahmen einer so genannten *Abnehmersegmentierung* verschiedene homogene Abnehmergruppen identifiziert werden. In der Vergangenheit wurde diese Abnehmersegmentierung häufig für jedes Land getrennt vorgenommen, weshalb MEFFERT (1977, S. 438) an dieser Stelle von einer intranationalen Marktsegmentierung spricht.

Demgegenüber gelangte man in jüngerer Zeit zu der Erkenntnis, dass abnehmerspezifische Marktsegmente nicht mehr nur im Hinblick auf eine Land-für-Land-Basis zu sehen sind (vgl. BÖCKER 1990, S. 670). Die Alternative besteht darin, länderübergreifend homogene Segmente von wirtschaftlichen Akteuren zu identifizieren, die unabhängig von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Nation bzw. Kultur durch gleichartige Merkmalsbündel gekennzeichnet sind. KREUTZER (1991b, S. 5) unterscheidet bei diesen länderübergreifenden Segmenten zwei Ausprägungen: Eine transkulturelle Zielgruppe (*Cross-Cultural-Group*) liegt vor, wenn die Zielgruppenmitglieder nicht nur aus verschiedenen Nationen, sondern zudem aus unterschiedlichen Kulturkreisen kommen. Indes setzt eine transnationale Zielgruppe (*Cross-National-Group*) voraus, dass die Angehörigen eines Segments nur aus Ländern eines Kulturkreises stammen.

Nachfolgend werden zur Demonstration der beiden Ordnungsprinzipien beispielhaft die Untersuchungen von BACKHAUS (1977) und STEGMÜLLER (1995a) beleuchtet.

Abbildung 15: Ablauf einer mehrstufigen internationalen Marktsegmentierung



Quelle: STEGMÜLLER (1995b, S. 369).

Auf der Basis einer empirischen Untersuchung entwickelte BACKHAUS (1977) einen Ansatz zur länderspezifischen Marktsegmentierung für Investitionsgüterunternehmen. Ausgehend von der Hypothese, dass im internationalen Anlagengeschäft in verschiedenen Ländermärkten nur bestimmte, jeweils unterschiedliche Auftragsvergabekriterien von Bedeutung sind, wurden die Absatzmärkte mittels einer Clusteranalyse zu einer Ländertypologie zusammengefasst. Insgesamt identifizierte der Autor neun verschiedene Typen von Ländermärkten, die in sich ein ähnliches, untereinander jedoch ein abweichendes Auftragsvergabeverhalten aufweisen.

Das von STEGMÜLLER (1995a und b) vorgestellte Modell einer abnehmerorientierten Segmentierung basiert auf mehreren Segmentierungsschritten (vgl. Abbildung 15). Die einzelnen Segmentierungsschritte lassen sich wie folgt kennzeichnen:

- **Länderauswahl:** Das Ziel dieser ersten Stufe ist die Identifizierung derjenigen Länder, die für eine spätere Marktbearbeitung grundsätzlich in Frage kommen.
- **Intranationale Segmentierung:** Nach der Auswahl der relevanten Ländermärkte werden in einem zweiten Analyseschritt die Nachfrager anhand kaufentscheidender Merkmale in homogene Teilgruppen aufgespalten. Diese Segmentierung findet in jedem relevanten Land isoliert voneinander statt.
- **Länderübergreifender Vergleich intranationaler Segmente:** Im Mittelpunkt der letzten Stufe des Segmentierungsprozesses steht ein Vergleich der in den einzelnen Volkswirtschaften isoliert gebildeten Teilmärkte zwischen den Ländern. Abschließend werden diejenigen Nachfragergruppen, die ähnlich strukturiert sind, zu länderübergreifend identischen Zielgruppen zusammengefasst.

Zu 2) In den vorstehenden Ausführungen wurde deutlich, dass im Rahmen einer internationalen Marktsegmentierung ein zuvor definierter Gesamtmarkt in zweckmäßige Teilmärkte oder Marktsegmente aufgeteilt wird. Eine Marktauswahl ist in diesem Sinne die Bestimmung von potenziellen Zielgruppen, die man mit einem bestimmten Angebot erreichen will (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 97). In Gegensatz dazu ist die Aufgabe einer internationalen Länderauswahl bzw. Länderselektion¹⁰⁵, im Rahmen einer

¹⁰⁵ Die Begriffsabgrenzung für diese Entscheidungsmodelle ist in der Literatur uneinheitlich. So spricht z. B. STAHR (1980, 1982) in diesem Zusammenhang von einer Marktselektion. Nach BREIT (1991, S. 10) handelt es sich bei diesem Problem um eine Marktwahl. In den erwähnten Publikationen steht allerdings die Bewertung und Auswahl von Ländermärkten im Mittelpunkt der Ausführungen. Demnach sind hier Markt und Land als Analyseeinheit gleichzusetzen. Zur Klarstellung der Zielsetzung ist es in Anlehnung an MISCHENSKY (1998, S. 17) daher sinnvoll, im weiteren Verlauf nur noch von einer Länderauswahl bzw. Länderselektion zu sprechen; diese beiden Begriffe werden synonym verstanden.

Internationalisierung aus der großen Anzahl an möglichen Absatzmärkten diejenigen Zielländer auszuwählen, deren Bearbeitung aus der individuellen Unternehmenssicht wirtschaftlichen Erfolg verspricht (vgl. SCHUIH/TREFZGER 1991, S. 113). Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist, dass in der Regel nur wenige Unternehmen in der Lage sind, alle möglichen und rentabel erscheinenden Ländermärkte zu erschließen. Auf Grund dieser Situation erscheint es sinnvoll, an Stelle eines undifferenzierten Vorgehens durch die zielgerichtete Auswahl von Ländermärkten eine optimale Nutzung der begrenzten unternehmerischen Ressourcen zu erreichen (vgl. OBBELODE 1993, S. 104 f.). Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wird im Folgenden die Länderauswahl abgegrenzt als Entscheidungsproblem, bei dem im Rahmen einer Internationalisierung aus der Gesamtzahl der möglichen Gastländer – anhand geeigneter Auswahlkriterien – diejenigen Zielländer für ein Auslandsengagement bestimmt werden, deren Bearbeitung hinsichtlich der von den Entscheidungsträgern angestrebten Unternehmensziele langfristige am erfolgversprechendsten sind.

Manche Autoren schlagen im Rahmen eines solchen Entscheidungsproblems vor, zunächst den gesamten Weltmarkt zu 'segmentieren', um dann erst im Anschluss aus den gebildeten Ländertypen einzelne Länder oder Länderbündel für die weitere Analyse oder tatsächliche Bearbeitung auszuwählen (vgl. BACKHAUS 1977; BERNKOPF 1980, S. 64 ff.; MEFFERT 1977; MEFFERT/ALTHANS 1982, S. 69 f.). Im Hinblick auf die Länderselektion mittelständischer Betriebe haben diese Verfahren allerdings zwei gravierende Nachteile, weshalb diese Überlegungen aus der weiteren Betrachtung ausgeklammert werden: Zum einen wurde deutlich, dass bei einer Marktsegmentierung auf den verschiedenen Analyseebenen Faktoren berücksichtigt werden müssen, die eine Aufteilung des Gesamtmarktes nach Kauf- oder Verwendungsverhalten ermöglichen. Hingegen besteht bei einer Länderselektion die Notwendigkeit, die möglichen Gastländer hinsichtlich der Implementierung einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit zu beurteilen. Eine Länderauswahl benötigt damit inhaltlich andere Beurteilungskriterien (vgl. SCHNEIDER 1998, S. 337; SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 9). Zum anderen erfordert eine Segmentierung des Weltmarktes von den Unternehmen große personelle und finanzielle Ressourcen bei der Informationsbeschaffung. Insbesondere mittelständische Unternehmen sind aber auf Grund ihrer begrenzten Informationsverarbeitungskapazitäten (vgl. Kap. 2.3.2) häufig nicht in der Lage, alle 200 Staaten der Erde einer genaueren Analyse zu unterziehen und eine Wahl auf der Basis von objektiven Vorstellungen zu treffen (vgl. MISCHENSKY 1998, S. 21 f.). Vor dem Hinterrund dieser Schwierigkeiten bieten sich aus der Sicht mittelständischer Unternehmen für die Länderselektion sinnvollerweise Stufenkonzepte an, bei denen die Gesamtzahl der

möglichen Gastländer durch Anwendung einfacher Ausschlusskriterien zuerst auf eine überschaubare Anzahl verringert wird (vgl. KÖHLER/HÜTTEMANN 1989, Sp. 1428). In der Vergangenheit haben sich hierzu verschiedene theoretische Modelle¹⁰⁶ herausgebildet, von denen die wichtigsten im weiteren Verlauf kurz vorgestellt werden.

4.1.2 Ausgewählte Entscheidungsmodelle der Länderselektion

4.1.2.1 Das Modell von HENZLER (1979)

Auf der Grundlage einer länderweisen Marktbeachtung entwickelte HENZLER (1979) ein sequenzielles Modell zur internationalen Länderauswahl, welches sich anschließend in einer Reihe von Investitionsgüterunternehmen empirisch bewährt hat. Um attraktive Auslandsmärkte – insbesondere im Rahmen der Durchführung von Auslandsinvestitionen – zu identifizieren und ein Auslandsengagement erfolgreich zu steuern, bedarf es seiner Meinung nach eines dreistufigen Vorgehens:

- Stufe 1: Auswahl von Ländermärkten
- Stufe 2: Bestimmung strategischer Vorgehensweisen
- Stufe 3: Entwicklung und Anpassung strategischer Pläne

In Stufe 1 erfolgt die Auswahl von Ländermärkten in mehreren Schritten: Zunächst werden in Form einer Negativkartierung diejenigen Ländermärkte ausgesondert, in denen auf Grund der politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen ein unternehmerisches Auslandsengagement nicht sinnvoll erscheint (vgl. Abbildung 16). Anschließend werden in einer weiteren Vorauswahl aus den verbliebenen Ländern nach Bevölkerungsstand und Pro-Kopf-Einkommen die zu kleinen bzw. wirtschaftlich zu schwachen Märkte ausgesiebt. Die nunmehr verbleibenden Ländermärkte werden dann anhand verschiedener Kriterien hinsichtlich ihrer strategischen Attraktivität bewertet. Bei dieser Analyse sollen folgende fünf Auswahlkriterien berücksichtigt werden.

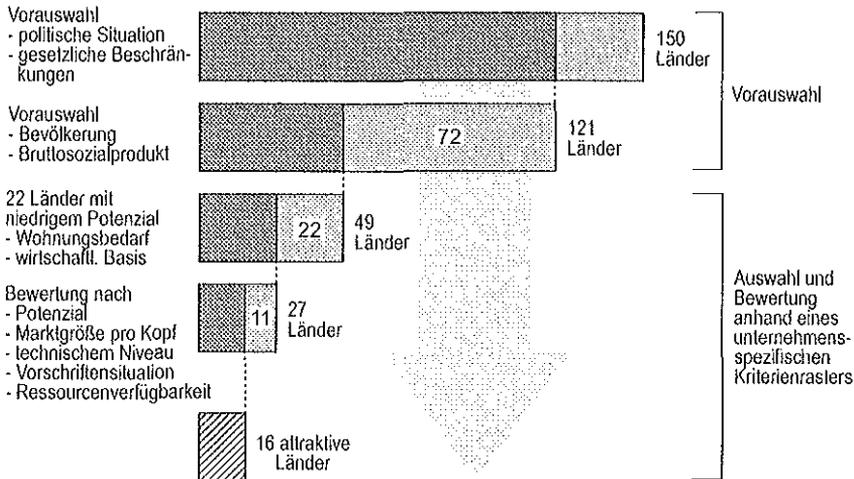
- Zukünftige Nachfrage und wirtschaftliche Potenz
- Verteilung des Wohlstandes bzw. der Nachfragemacht
- Landesspezifische Anforderungen an das technische Niveau der Produkte

¹⁰⁶ Für einen Überblick vgl. BREIT (1991, S. 67 ff.), MISCHENSKY (1998, S. 24 ff.) und SCHUH/TREFZGER (1991).

- Ausstrahlung des Landes auf andere Wirtschaftsräume
- Verfügbarkeit von für das Unternehmen wichtige Ressourcen.

Diese fünf Kriterien sind anhand unternehmens- und produktspezifischer Messgrößen, die zudem aussagefähig und praktikabel sein sollen, auszugestalten. Am Beispiel eines baumarktabhängigen Unternehmens schlägt HENZLER beispielsweise für die Verteilung des Wohlstandes folgende Messgrößen vor: Pro-Kopf-Einkommen sowie Marktgröße Objektbau bzw. Privatbau pro Kopf; diese Messgrößen werden gewichtet (0 bis 100%). Anschließend werden für die einzelnen Länder die Ausprägungen dieser Messgrößen auf einer fünfstufigen Skala (1 bis 5) ermittelt und mittels eines Punktbewertungsverfahrens für jedes Land ein Index der Gesamt-Attraktivität errechnet. Unattraktive Ländermärkte scheidern aus der weiteren Betrachtung aus.

Abbildung 16: Modell der internationalen Länderauswahl von HENZLER



Quelle: HENZLER (1979, S. 122); verändert.

In der zweiten und dritten Stufe des Modells werden für die verbleibenden, attraktiven Ländermärkte die jeweiligen spezifischen Internationalisierungsstrategien erarbeitet. Hierzu werden in Stufe 2 die attraktiven Ländermärkte zunächst nach ihrem volkswirtschaftlichen Entwicklungsstand in drei Kategorien (Vorphase, Aufschwung, Sättigung) gruppiert. In Anlehnung an die Eingangs getroffene Unterscheidung entspricht diese Phase weniger einer Länderauswahl als vielmehr einer Marktsegmentierung. Des Weiteren schlägt HENZLER (1979, S. 125 f.) vor, für die einzelnen Länder

bzw. Ländergruppen strategische Standardstrategien zu erarbeiten. Abschließend erfolgt in der dritten Stufe die Verteilung der Produktbereiche und der einzusetzenden Ressourcen. Auf Grund dieses Orientierungsrahmens, der in der Regel durch die Geschäftsleitung vorgegeben wird, sind nun die einzelnen Produktbereiche (soweit vorhanden) gefordert, länderspezifische Strategien zur Bedienung des jeweiligen ausländischen Absatzmarktes zu erarbeiten und umzusetzen.

4.1.2.2 Das Modell von STAHR (1980)

STAHR (1980) griff die Gedanken von HENZLER (1979) auf und entwickelte ein Stufenmodell der internationalen Länderauswahl, welches er in die folgenden drei Phasen¹⁰⁷ untergliedert hat:

- Phase 1: Vorauswahl
- Phase 2: Grobanalyse
- Phase 3: Hauptanalyse

In der ersten Phase werden aus der Gesamtzahl der Auslandsmärkte zunächst diejenigen Ländermärkte ausgesondert, in denen aus Sicht eines Unternehmens eine Marktbearbeitung wegen der gegebenen Rahmenbedingungen des potenziellen Gastlandes nicht Erfolg versprechend ist. Als Kriterien für diese Vorauswahl schlägt der Autor die politische Lage, gesetzliche Beschränkungen, Bevölkerungszahl und vorhandenes Pro-Kopf-Einkommen sowie offensichtliche Mängel bei absatzbestimmenden Umfeldgrößen (fehlende Rohstoffe für bestimmte Produktionsanlagen etc.) vor. In der zweiten Phase werden die verbliebenen Ländermärkte einer Grobanalyse unterzogen. Hierbei werden anhand verschiedener Auswahlkriterien die erfolgversprechendsten Ländermärkte ausgewählt. Wie HENZLER (1979) betont auch STAHR (1980, 1982) für diesen Analyseschritt die besondere Bedeutung der Entwicklung eines unternehmens- bzw. produktspezifischen Kriterienkataloges. Insgesamt nennt er für die Grobauswahl fünf Bewertungskriterien, die sich wiederum in verschiedene Subfaktoren unterteilen:

- Absatzbedingungen im Ausland (Preisstruktur, Werbebedingungen usw.)
- Absatzchancen im Ausland (Marktpotenzial, Marktstruktur usw.)
- Marktdynamik (zukünftige Entwicklung der Absatzchancen usw.)

¹⁰⁷ In einer späteren Publikation fasst STAHR (1985, S. 60 f.) in seinem Planungsprozess die Vorauswahl bzw. Vorprüfung sowie die Grobanalyse in der Phase einer Grobanalyse des Weltmarktes zusammen.

- Mindestanforderungen der Marketingpolitik (Vertriebswege, Beschaffenheit der Ware für den Transport und die Lagerung usw.)
- Spezifische Risiken des Auslandsgeschäftes¹⁰⁸

Mittels Sekundärmarktforschung (z. B. amtlicher Statistiken, Gesetzestexte, Marktberichte der BfAI) können derartige Marktdaten von den Unternehmen relativ rasch und ohne großen Aufwand beschafft und ausgewertet werden. Die konkrete Bewertung der potenziellen Zielmärkte kann beispielsweise anhand von gewichteten Punktbewertungsmodellen erfolgen. Abschließend schlägt STAHR (1980, S. 288 f.) vor, in der dritten Phase die relativ begrenzte Anzahl von Erfolg versprechend erscheinenden Zielmärkten einer systematischen Hauptanalyse zu unterziehen. Auf der Basis von Wirtschaftlichkeitsanalysen (z. B. Break-Even-Analyse, Cashflow-Analyse) wird an dieser Stelle letztendlich eine Rangreihe der möglichen Zielmärkte, die in näherer Zukunft erschlossen werden sollen, erstellt.

4.1.2.3 Das Modell von SCHNEIDER (1985)

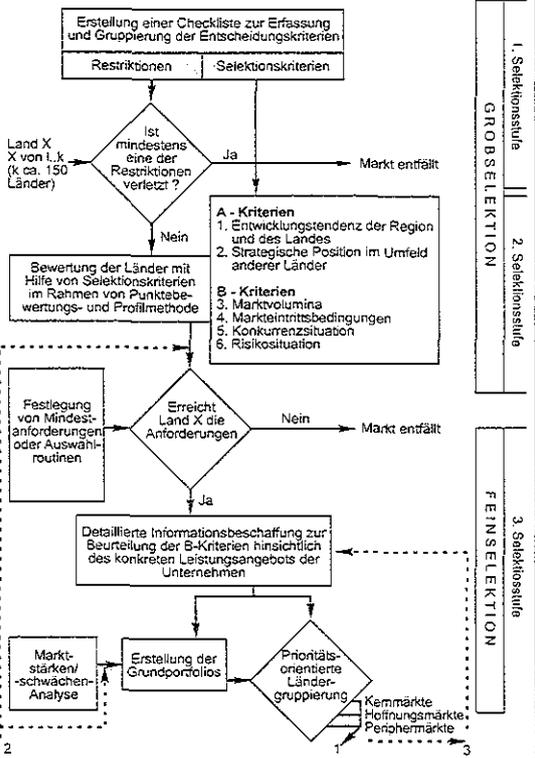
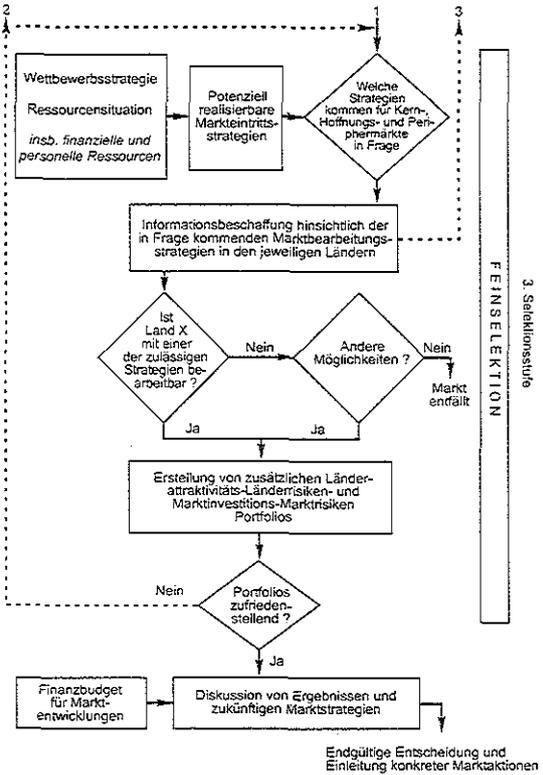
Von den Gedanken HENZLERS (1979) ausgehend schlägt SCHNEIDER (1985a) ein Verfahren zur Länderselektion vor, in welchem er in drei aufeinander aufbauenden Selektionsschritten aus der Vielzahl der weltweit zu bearbeitenden Ländermärkte diejenigen identifiziert, die für ein Unternehmen langfristig Erfolgchancen bieten. In Gegensatz zu den Modellen von HENZLER (Auslandsinvestitionen) und STAHR (Exportaktivitäten) werden bei dem Ansatz von SCHNEIDER alternative Formen des Markteintritts in die Überlegungen mit einbezogen (vgl. hierzu und im Folgenden SCHNEIDER 1985a, S. 70 ff.; SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 18 ff.). Wie Abbildung 17 zeigt, lassen sich die einzelnen Teilschritte wie folgt abgrenzen:

- 1. Grobselektion (Restriktionen)
- 2. Grobselektion (Selektionskriterien)
- Feinselektion

Um die Entscheidungsheuristik so einfach wie möglich zu gestalten und die Informationsanforderungen nicht zu groß werden zu lassen, setzt SCHNEIDER in der ersten Phase der Grobselektion bestimmte Kriterien als so genannte *Restriktionen* ein. Dabei versteht er unter einer Restriktion ein Muss-Kriterium, dessen isoliertes Vorliegen bzw.

¹⁰⁸ STAHR (1985, S. 61) griff später die spezifischen Risiken des Auslandsgeschäftes als Bewertungskriterien für Ländermärkte nicht mehr auf.

Abbildung 17: Ansatz zur Länderselektion nach SCHNEIDER



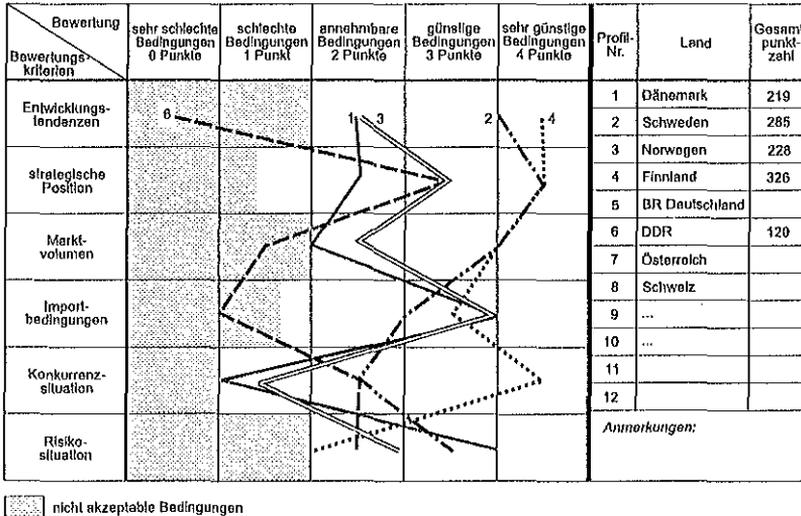
Quelle: SCHNEIDER (1998, S. 344 f.).

Nichtvorliegen das automatische Ausscheiden eines Marktes aus dem Entscheidungsfeld bewirkt. Da sich diese Restriktionen aus dem individuellen Zusammenspiel von unternehmens- und produktspezifischen Charakteristika ergeben, stellt SCHNEIDER an dieser Stelle lediglich einen Orientierungsrahmen bereit. Als mögliche Gründe für solche Restriktionen nennt er beispielsweise bestimmte Unternehmensgrundsätze (keine Geschäftsbeziehungen mit islamischen Staaten) oder Handelshemmnisse. Als Entscheidungshilfen für diesen Analyseschritt sind Checklisten vorgesehen, anhand derer die Restriktionen für die Gesamtheit der Länder schnell überprüft werden können.

In der zweiten Stufe der Grobselektion kommen Entscheidungskriterien zur Anwendung, die eine verknüpfende Bewertung der einzelnen Ländermärkte ermöglichen. Der Autor entwickelte hierzu einen umfassenden kriteriengestützten Filter zur Länderauswahl. In dieser Stufe werden die Ausprägungen der verschiedenen Selektionskriterien gegeneinander abgewägt. Somit wird ein bestimmter Auslandsmarkt nicht nur wegen eines isolierten Kriteriums ausgeschlossen, sondern die Beurteilung erfolgt durch das gleichzeitige Zusammentreffen einer Vielzahl an Faktoren. Vor diesem Hintergrund integriert SCHNEIDER sowohl strategisch orientierte Selektionskriterien (A-Kriterien) als auch operativ bedeutsame Selektionskriterien (B-Kriterien) in sein Modell. Die strategisch orientierten Selektionskriterien werden in die Entwicklungstendenzen der Region und des Landes sowie in die strategische Position im Umfeld anderer Länder unterteilt. Ersteres umfasst z. B. die Entwicklung des Bruttosozialproduktes, der Im- und Exporte, von Bildung und Ausbildung sowie Tendenzen wirtschaftlicher Art, während die strategische Position durch die geographische Lage, die politischen Beziehungen, wirtschaftspolitische Abkommen etc. beeinflusst wird.

Im Rahmen der operativ bedeutsamen Auswahlkriterien verknüpft SCHNEIDER Kriterien, die v. a. der Einschätzung der Aufnahmemöglichkeiten eines potenziellen Ziellandes für Leistungen der Unternehmen dienen. Zur Beurteilung dieser Absatzbedingungen werden das Marktvolumen, die Importbedingungen, die Konkurrenz- und die Risikosituation herangezogen. Die Bewertung der Selektionskriterien erfolgt mit Hilfe eines Punktbewertungsverfahrens, das durch die Profilmethode ergänzt wird (vgl. Abbildung 18). Dies bietet den Vorteil, dass die Kriterienausprägungen in einem kombinierten Einsatz zusätzlich visualisiert werden; auf diese Weise wird eine übersichtliche Diskussionsgrundlage geschaffen. Anschließend sollen die Entscheidungsträger in den Betrieben auf der Basis errechneter Gesamtpunktzahlen und Ausprägungsgraden der Kriterien eine aus unternehmensstrategischer Perspektive rational nachvollziehbare Grobauswahl der Ländermärkte treffen.

Abbildung 18: Punktbewertungsverfahren und Profilmethode als integrierte Darstellung



Quelle: SCHNEIDER/MÜLLER (1989, S. 42).

Im Anschluss an die Grobselektion werden die noch verbliebenen Ländermärkte im Rahmen der Feinselektion hinsichtlich der B-Kriterien einer detaillierteren Analyse unterzogen. Während die Informationen für Marktvolumina, Markteintrittsbedingungen, Konkurrenz- und Risikosituation bislang nur in sehr grober Form vorlagen, muss nun eine Verfeinerung dieser Daten für die konkreten Leistungsangebote der Unternehmung erfolgen. Auf der Grundlage dieser Informationen werden Länderportfolios erstellt. Grundsätzlich interessiert die Verteilung der verbliebenen Ländermärkte hinsichtlich Attraktivität, Konkurrenzsituation und Länderrisiken. Derartige Portfolios ermöglichen eine Gruppierung der Länder in Kern-, Hoffnungs- und Periphermärkte. SCHNEIDER argumentiert, dass nun für die potenziellen Kernmärkte unter Einbeziehung der Markteintritts- und -bearbeitungsmöglichkeiten die intensivste Informationsgewinnung erfolgen muss. An dieser Stelle integriert er in sein Modell die Möglichkeit von Rückkopplungen, d. h. im Zuge der Erarbeitung eines Internationalisierungskonzeptes kann wegen eines veränderten Informationsstandes die Länderauswahl korrigiert werden (vgl. SCHNEIDER 1998, S. 347). Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass SCHNEIDER/MÜLLER (1989, S. 59 ff.) die Phase der Grobselektion in einem Pilotprojekt auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft und als gegeben beurteilt haben.

4.1.2.4 Das Modell von Köhler/Hüttermann (1989)

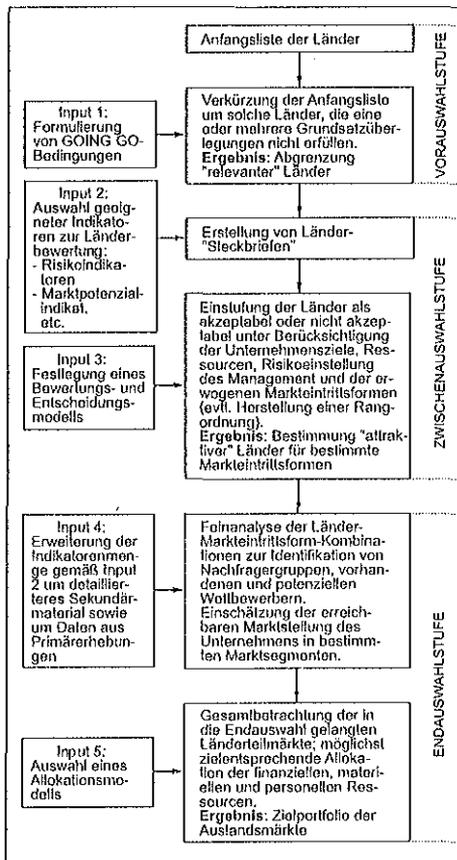
Auch KÖHLER/HÜTTEMANN (1989) schlagen zur Auswahl von erfolgversprechenden Auslandsmärkten ein dreistufiges Verfahren vor, das erst von einer Vorauswahl zur Grobbestimmung attraktiver Länder (Zwischenauswahl) und schließlich zu einer Endauswahl führt (vgl. Abbildung 19). In jeder dieser sukzessiven Auswahlstufen werden die angewandten Entscheidungskriterien detaillierter, wobei sich gleichzeitig die Anzahl von Länderalternativen verringert. In der ersten Auswahlstufe werden diejenigen Gastländer aus der weiteren Betrachtung ausgeklammert, die bestimmte Voraussetzungen nicht erfüllen. Zur Vorauswahl können dabei folgende Entscheidungskriterien herangezogen werden:

- Sachliche Gründe (z. B. Absatz von Alkoholika in islamischen Ländern)
- Spezifische Werthaltungen des Managements (z. B. Abneigung der Entscheidungsträger gegenüber bestimmten Ländern)
- Strategische Vorentscheidungen (z. B. grundsätzliche Beschränkung der Geschäftsaktivitäten auf bestimmte Kontinente)
- Höchst- bzw. Mindestanforderungen (z. B. Risiko, Pro-Kopf-Einkommen)

In der zweiten Phase der Entscheidungsfindung werden die verbliebenen Auslandsmärkte hinsichtlich ihres länderspezifischen Umfeldes bewertet, wobei hierzu verschiedene heuristische Verfahren (z. B. Checklistverfahren, Punktbewertungsverfahren) als Entscheidungshilfe zur Anwendung kommen können. Als wesentliche Kriterien nennen die Autoren beispielhaft ökonomische, sozio-kulturelle, politisch-rechtliche und natürlich-technische Umfeldmerkmale, aus denen so genannte *Schließvariablen* von den Entscheidungsträgern auszuwählen sind. Die Bewertung der betrachteten Zielländer mündet in einer dichotomen Einstufung als 'attraktiv' oder 'unattraktiv'. Als Ergebnis dieser Phase liegt eine Liste von attraktiven Ländern vor, von denen jedes für sich genommen für eine Marktbearbeitung in Betracht kommt.

In der Phase der Endauswahl (Feinanalyse) erfolgt eine detaillierte Untersuchung der relevanten Zielländer. Auf Grund von Nachfrage- und Wettbewerbsdaten lassen sich aus strategischer Sicht die erfolgversprechendsten Ländermärkte ermitteln. Während die Frage nach der möglichen Form einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit bisher noch ungeklärt sein kann, ist diese Überlegung spätestens in der Phase der Endauswahl miteinzubeziehen. Da diese Phase allerdings sehr hohe Anforderungen an die Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungskapazitäten eines Unternehmens stellt, ist dieser Analyseschritt nur noch für eine geringe Anzahl von Ländermärkten sinnvoll.

Abbildung 19: Ablaufschema zur Länderselektion nach KÖHLER/HÜTTEMANN



Quelle: KÖHLER/HÜTTEMANN (1989, Sp. 1430 f.).

4.1.3 Zusammenfassende Betrachtung der vorgestellten Modelle

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass eine internationale Länderauswahl auf unterschiedliche Weise vorgenommen werden kann. In Tabelle 2 sind die verschiedenen Erklärungsbeiträge sowie die Vor- und Nachteile der Länderselektionsmodelle nochmals im Überblick dargestellt. Das Modell von HENZLER (1979) kann als

Tabelle 4: Vergleich der ausgewählten Länderselektionsmodelle

	HENZLER (1979)	STAHR (1980, 1982)	SCHNEIDER (1985)	KÖHLER/HÜTTEMANN (1989)
Verfahrensschritte	3-Phasen-Modell mit drei Selektionsschritten	5-Phasen-Modell mit drei Selektionsschritten	3 Selektionsschritte	3 Selektionsschritte
Kriterien	<p>1. Vorauswahl – Politische Situat. – Gesetzliche Beschränkungen</p> <p>2. Vorauswahl – Bevölkerung – Pro-Kopf-Einkommen</p> <p>Bewertung – Nachfrage – Wohlstand – Landesspezif. Anforderungen – Ausstrahlung des Landes – Verfügbarkeit von Ressourcen</p>	<p>Vorauswahl – Politische Situat. – Gesetzliche Beschränkungen – Bevölkerung – Pro-Kopf-Einkommen – Absatzbestim. Umfeldgrößen</p> <p>Grobanalyse – Absatzbeding. – Absatzchancen – Marktdynamik – Marketingpolitik – Länderrisiken</p> <p>Hauptanalyse Erlöse und Kosten (Wirtschaftlichkeitsanalysen)</p>	<p>1. Grobselektion: Restriktionen (unternehmens- und produktspezifisch)</p> <p>2. Grobselektion: A-Kriterien: 1) Entwicklungstendenzen 2) Strategische Position</p> <p>B-Kriterien: 3) Marktvolumen 4) Markteintrittsbedingungen 5) Konkurrenz 6) Länderrisiken</p> <p>Feinselektion: Nähere Analyse hinsichtlich der Kriterien 3) bis 6)</p>	<p>Vorauswahl: – Sachliche Gründe – Werthaltungen d. Managements – Strateg. Vorentscheidungen – Höchst-/Mindestanforderungen</p> <p>Grobanalyse: – Geschäftsrisiko – Marktpotenzial – Kostenbelastung – Produktspezifika</p> <p>Feinanalyse: – Wettbewerbs- u. Nachfragedaten</p>
Methoden	<p>Vorauswahl Checklistenverfahren</p> <p>Bewertung Punktbewertungsverfahren</p>	<p>Vorauswahl Checklistenverfahren</p> <p>Grobanalyse Punktbewertungsverfahren</p> <p>Hauptanalyse Analytische Verfahren</p>	<p>Grobselektion Checklisten für die Restriktionen und Punktbewertungsverfahren für die Kriterien 1) bis 6)</p> <p>Feinselektion Portfolio-Methode</p>	<p>Grobanalyse: Heuristische Verfahren (allgemein)</p>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Informationsversorgung • Verfahren in der Praxis bewährt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführlicher Kriterienkatalog • Einbeziehung v. alternativen Formen d. Marktes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung Rückkopplungen • Bezogen auf das Info.verhalten v. mittelst. Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Informationsversorgung • Universell einsetzbar
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Alternative Form d. Markteintritts • Rückkopplung 	<ul style="list-style-type: none"> • Praxiseignung nicht überprüft • Rückkopplung 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele Teilschritte • Schwer operationalisierbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Viele isolierte Teilschritte • Rückkopplung

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach HENZLER (1979); KÖHLER/HÜTTEMANN (1989); STAHR (1980, 1982); SCHNEIDER (1985a); SCHMID/TREFFZGER (1991, S. 118 f.); SYEGMÜLLER (1995a, S. 87 ff.).

ein wichtiger Schritt in der wissenschaftlichen Entwicklung von Länderselektionsmodellen betrachtet werden. Erstmals hat HENZLER (1979, S. 122) im deutschsprachigen Raum festgestellt, dass sich eine systematische Auswahl von Ländermärkten anhand geeigneter Entscheidungskriterien als sinnvolle Alternative gegenüber ad hoc Entscheidungen, Modeströmungen oder bisweilen sogar touristischen Motiven erweist. Sein Modell beruht auf der Vorstellung eines schrittweise verlaufenden Entscheidungsprozesses, bei dem die Anzahl der Entscheidungsalternativen sukzessive verringert wird. Dieser Grundgedanke wurde später auch von STAHR (1980) und SCHNEIDER (1985) aufgegriffen. Die Kritik an dem Modell von HENZLER setzt u. a. an der einseitigen Ausrichtung auf Entscheidungen bezüglich Direktinvestitionen an. Andere alternative Möglichkeiten einer grenzüberschreitenden Markterschließung werden vernachlässigt (vgl. STEGMÜLLER 1995a, S. 89).

Dem Modell von STAHR (1980, 1982) kommt v. a. durch die Schaffung eines ausführlichen Kriterienkataloges große Bedeutung zu. Der Autor beschränkt sich zwar bei seinen theoretischen Ausführungen auf Exportaktivitäten, trotzdem können verschiedene Markteintrittsformen in seinen Ansatz integriert werden. Das Modell der Länderauswahl von KÖHLER/HÜTTEMANN (1989) ist im Sinne der Informationsbeschaffung und -verarbeitung wirtschaftlich, dagegen kann die Trennung in relativ viele isolierte Teilschritte dazu führen, dass sich die Anwendung eines solchen Modells in der Praxis nicht durchsetzt. Zudem ist das Modell dieser Autoren sehr allgemein formuliert und statisch ausgerichtet, d. h. Veränderungen der Rahmenbedingungen oder die Möglichkeit von Rückkopplungen werden (wie auch in den vorausgegangenen Modellen) vernachlässigt. Dagegen besitzt das von SCHNEIDER (1985a) vorgeschlagene Modell der Länderselektion Vorteile bezüglich des Informationsverhaltens und der Verarbeitungskapazität mittelständischer Betriebe; ebenso werden Rückkopplungen berücksichtigt. Zudem sind in diesem Modell alle Formen der Marktbearbeitung integriert (vgl. hierzu auch MISCHENSKY 1998, S. 30 ff.). In diesem Zusammenhang stellt sich allerdings die Frage der empirischen Überprüfbarkeit des Modells (vgl. dazu SCHUH/TREFFZGER 1991, S. 120). Nachdem SCHNEIDER/MÜLLER (1989) bisher nur die ersten beiden Phasen überprüft haben, bleibt der empirische Erklärungsgehalt des Ansatzes bislang eingeschränkt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die vorgestellten normativen Erklärungsansätze eine Vielzahl an möglichen Entscheidungskriterien bereitstellen, anhand derer eine systematische Auswahl von Ländermärkten möglich ist. Die Komplexität einer Internationalisierung manifestiert sich in der hohen Anzahl von Faktoren, die bei internationalen Marktauswahlentscheidungen beachtet werden müssen (vgl. Kap. 3.3).

Die Verteilung des Wohlstandes bzw. der Nachfragemacht, Entwicklung von Bildung bzw. Bildungsinvestitionen, gemeinsame Sprache, Kultur usw. sind theoretisch ebenso zu berücksichtigen wie tarifäre oder nicht-tarifäre Zugangsbeschränkungen, Marktvolumen oder spezifische Risiken des Auslandsgeschäfts. Ein weiterer Aspekt einer internationalen Länderauswahl ist neben der Berücksichtigung von länderspezifischen Einflussfaktoren v. a. in der spezifischen Ausgestaltung der Entscheidungskriterien zu sehen. Beispielsweise betonen sowohl HENZLER (1979, S. 124) als auch STAHR (1980, S. 280) die besondere Bedeutung der Entwicklung eines unternehmens- bzw. produktspezifischen Kriterienkataloges. So eignen sich eine Reihe weiterer Variablen zur Differenzierung in attraktive oder unattraktive Ländermärkte. Dazu zählen z. B. die Konkurrenzsituation, die landesspezifische Anforderungen an das technische Niveau eines Produktes (gesetzlichen Vorgaben für Abgasemissionen bei Pkws etc.) oder die verschiedenen Normensysteme.

Die Diskussion um mögliche Bewertungskriterien einer internationalen Länderauswahl zeigt auch, dass sich die Beurteilung von Ländermärkten auf drei zentrale Beurteilungsdimensionen zurückführen lässt:

- Über die Marktattraktivität werden gegenwärtiges und zukünftiges Marktvolumen sowie Markteintrittsbedingungen erfasst.
- Die Dimension der Konkurrenzsituation beinhaltet Kriterien, die die Anzahl und Größe der Konkurrenten, deren strategische Ausrichtung und deren Marktabdeckung ermöglichen.
- Das Länderrisiko als dritte Dimension beleuchtet die einzelnen Ländermärkte hinsichtlich der unternehmerischen Risiken beim grenzüberschreitenden Handel oder Kapitalverkehr (vgl. NAUMANN/LINCOLN 1991, S. 67).

Allerdings werden in der Literatur die Dimensionen mit zum Teil sehr unterschiedlichen Inhalten gefüllt (vgl. SPRINGER 1993, S. 261), die zu differierenden Interpretationen und Abgrenzungen führen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, zunächst die drei Beurteilungsdimensionen inhaltlich zu konkretisieren. Im Anschluss wird aufgezeigt, welche möglichen Informationsquellen von den wirtschaftlichen Akteuren als Entscheidungsgrundlage¹⁰⁹ herangezogen werden können. Abschließend

¹⁰⁹ Da zu den möglichen Verfahren der Entscheidungsfindung (Checklistverfahren, Entscheidungsregeln, Punktbewertungsverfahren, Portfolio-Methode usw.) bereits eine umfangreiche Literatur existiert, wird von einer Darstellung abgesehen. Für eine Zusammenschau vgl. BREIT (1991, S. 84 ff.); HUMMEL (1997, S. 241 ff.); MEFFERT/ALTHANS (1982, S. 71 ff.) und STEGMÖLLER (1995a, S. 103 ff.) sowie die dort zitierte Literatur.

werden – um die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu bearbeiten – die Überlegungen für einen theoretisch fundierten Bezugsrahmen einer Länderauswahl vorgestellt, bevor in Kap. 5 die Analyse der untersuchten Unternehmen in Bayern erfolgt.

4.2 Beurteilungsdimensionen für Ländermärkte

4.2.1 Marktattraktivität

Eine wichtige Grundvoraussetzung für die Beurteilung von erfolgsversprechenden Absatzmärkten ist die genaue Kenntnis der Marktattraktivität der jeweiligen Volkswirtschaften. Die Marktattraktivität setzt sich hierbei aus dem Marktvolumen und dem Marktzugang zusammen. Unter Marktvolumen wird die derzeit reale oder prognostizierte Absatzmenge (vgl. OBBELODE 1993, S. 166) für das Leistungsspektrum eines Unternehmens verstanden, während es beim Marktzugang um die jeweiligen gesetzlichen Beschränkungen für die entsprechenden Produkte oder Absatzmärkte geht (vgl. SCHNEIDER 1985b, S. 13). Beide Faktoren lassen sich erneut in einzelne Indikatoren unterteilen (vgl. Tabelle 5), für deren Bewertung verschiedene volkswirtschaftliche Sekundärquellen herangezogen werden können (vgl. Kap. 4.3.2).

Tabelle 5: Kriterien für die Marktattraktivität

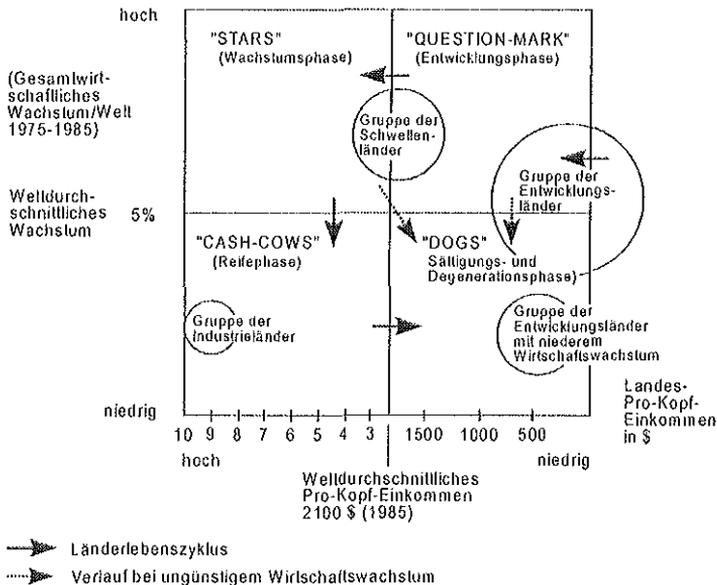
Kriterium	Unterkriterien (Auswahl)
Marktvolumen	<ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungszahl / Wachstumsrate der Bevölkerung • Bruttosozialprodukt / Bruttoinlandsprodukt • Haushaltseinkommen / Kaufkraft • Inlandsmarktversorgung / Selbstversorgungsgrad
Marktzugang	<ul style="list-style-type: none"> • Handelshemmnisse / Grenzformalitäten • Staatliche Importkontingente • Kapitaltransferbeschränkungen • local-content-Bestimmungen

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach KÖHLER/HÜTTEMANN (1989, Sp. 1434); OELSMITZ (1996, S. 45); SPRINGER (1993, S. 261).

Wichtige Indikatoren für das Marktvolumen, welches in engem Verhältnis zu den wirtschaftlichen Ertragschancen eines Unternehmens steht, sind die Bevölkerungszahl,

das Bruttosozialprodukt, das Haushaltseinkommen sowie die Inlandsmarktversorgung und der Selbstversorgungsgrad des jeweiligen Landes (vgl. SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 27). Die Bevölkerungszahl sowie die Wachstumsrate der Bevölkerung spielen für die Beurteilung des Marktvolumens eine wichtige Rolle, weil diese Indikatoren die Basis in Bezug auf die derzeitige bzw. zukünftige Nachfragestruktur eines Zielmarktes darstellen (vgl. OBBELODE 1993, S. 167). In diesem Zusammenhang sollte ein Unternehmen auch das verfügbare Einkommen bzw. die Kaufkraft der Bevölkerung eines Landes ermitteln. Unter Berücksichtigung der Kaufkraft kann orientiert an den Einwohnern das mögliche Marktpotenzial innerhalb eines Landes bestimmt werden (vgl. BAUER 1988, S. 1055; BEREKOVEN 1985, S. 89). Es ist davon auszugehen, dass diese volkswirtschaftlichen Indikatoren mit anderen Größen korrelieren. So kann beispielsweise aus der Einwohnerzahl auf den Bedarf an Wohnraum (vgl. STEGMÜLLER 1995a, S. 100) sowie auf das Nachfragepotenzial eines baumarktabhängigen Unternehmens geschlossen werden (vgl. HENZLER 1979, S. 124).

Abbildung 20: Unterschiedliche Lebenszyklusphasen von Volkswirtschaften



Quelle: RAYA (1993, S. 168).

Zusammen mit den oben genannten Messgrößen kann die Bedeutung eines Ländermarktes im Hinblick auf das Marktvolumen auch anhand der unterschiedlichen Län-

derlebenszyklusphasen für die entsprechenden Produkte oder -gruppen bestimmt werden. So integrieren u. a. BEUTTEL (1980, S. 39 ff.) und RAYA (1993, S. 166 ff.) den Grundgedanken des Produktzyklusmodells von VERNON (1966) in die Bewertung bzw. Auswahl von internationalen Absatzmärkten. Die Begründung bei BEUTTEL (1980, S. 41) liegt in der unterschiedlichen Markttransparenz und Preiselastizität der Nachfrage. In der Reifephase eines Produktes kann z. B. die Lebensdauer durch die Möglichkeit des Absatzes auf neuen Auslandsmärkten verlängert werden. Hingegen argumentiert RAYA (1993, S. 167), dass gesamte Volkswirtschaften in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung einem Lebenszyklus (ähnlich dem eines Produktzyklusses) unterliegen. Entsprechend klassifiziert er unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommens und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums einzelne Länder bzw. -gruppen in vier Stadien (vgl. Abbildung 20). Am Beispiel der südostasiatischen Schwellenländer analysiert er die unterschiedlichen Lebenszyklusphasen zwischen Industrie-, Schwellen- und Entwicklungsländer und zeigt daraus resultierende Chancen und Risiken für international tätige Unternehmen auf.

Für die Ermittlung des Marktvolumens ist es des Weiteren sinnvoll, zur Charakterisierung der Angebotsstruktur einer Volkswirtschaft die Inlandsmarktversorgung bzw. den Selbstversorgungsgrad zu bestimmen. Die entsprechenden Kennziffern für die Berechnung dieser Größen liefern die Import-, Export- und Produktionsstatistiken der jeweiligen Länder. Die Inlandsmarktversorgung errechnet sich wie folgt:

$$\text{Inlandsmarktversorgung} = \frac{\text{Produktion} - \text{Export} + \text{Import}}{\text{Inlandsverkäufe}}$$

Die Inlandsmarktversorgung muss theoretisch noch um das Saldo der Lagerbewegungen innerhalb einer Volkswirtschaft korrigiert werden (vgl. STAHR 1980, S. 282). Allerdings weisen SCHNEIDER/MÜLLER (1989, S. 28) darauf hin, dass für die Lagerbewegungen in einem Land (wenn überhaupt) nur sehr grobe Schätzungen vorliegen; aus diesem Grund werden Lagerbewegungen hier nicht berücksichtigt. Für ein potenzielles Gastland lässt sich mit Hilfe der Inlandsmarktversorgung nun der Selbstversorgungsgrad eines Produktes abschätzen:

$$\text{Selbstversorgungsgrad} = \frac{\text{Inlandsproduktion}}{\text{Inlandsmarktversorgung}} \cdot 100$$

In Volkswirtschaften, die für ein bestimmtes Produkt durch einen geringen Selbstversorgungsgrad gekennzeichnet sind, reicht die jeweilige Inlandsproduktion zur Befriedigung der Inlandsnachfrage nicht aus. Gestützt auf die beiden skizzierten Größen

lassen sich im Rahmen der Beurteilung von potenziellen Gastländern erste Erkenntnisse über die Angebotsstruktur ableiten (vgl. STAHR 1980, S. 282).¹¹⁰

Zur Beurteilung der Marktattraktivität sind neben dem Marktvolumen aber auch die jeweiligen Zugangsbeschränkungen, die mit einem Eintritt in internationale Märkte verbunden sind, zu berücksichtigen. In der Regel sind solche Marktzugangsbeschränkungen staatliche Maßnahmen, die dazu dienen, durch eine systematische Behinderung (vgl. OELSNITZ 1996, S. 44) die heimischen Betriebe aus unterschiedlichen Gründen (Nationalisierung, Zahlungsbilanz usw.) vor ausländischen Konkurrenten zu schützen (vgl. BERNKOPF 1980, S. 112). Diese staatlichen Maßnahmen lassen sich in tarifäre oder nicht-tarifäre Handelshemmnisse der jeweiligen Länder einteilen. Tarifäre Handelshemmnisse umfassen im Wesentlichen Zölle, Einfuhrnebenabgaben und Doppelbesteuerungsabkommen. Bei den nicht-tarifären Handelshemmnissen, die oftmals als „behördliche Willkürakte“ (OELSNITZ 1996, S. 44) erscheinen, spielen z. B. Importkontingente, Qualitätsvorschriften, Devisenbeschränkungen, Markierungs- oder Verpackungsvorschriften, technische Normen sowie local-content-Bestimmungen eine wichtige Rolle (vgl. SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 30).¹¹¹ Diese staatlichen Maßnahmen können im Einzelfall Einfluss auf die Formen der Markterschließung ausüben. Für eine Ländersélection bedeutet dies, dass die sinnvolle Bestimmung des Marktzugangs nicht ohne Berücksichtigung der möglichen bzw. geplanten Form des Markteintritts vorstatten gehen sollte (vgl. MISCHENSKY 1998, S. 189).

4.2.2 Konkurrenzsituation

Die Konkurrenzsituation in einem ausländischen Zielmarkt ergibt sich – ebenso wie im Inland – aus der Wettbewerbsintensität bzw. dem Verhalten der Konkurrenten in einem Ländermarkt (vgl. Kap. 3.3.2). Erste Hinweise über die Konkurrenzsituation in einem potenziellen Zielland lassen sich durch den Vergleich der Außenhandelsverflechtung und der entsprechenden inländischen Produktion gewinnen. Analog zu der Vorge-

¹¹⁰ Allerdings sind für die zu untersuchenden Produkte oder Produktbereiche die sekundärstatistischen Daten nicht immer in der erforderlichen Spezifikation verfügbar, so dass sich die wirtschaftlichen Akteure bei dieser Beurteilung häufig mit größeren Produktkategorien zufrieden geben müssen (vgl. SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 28).

¹¹¹ An anderer Stelle wurde bereits darauf hingewiesen, dass auf Grund der Erfolge der Verhandlungsrunden des GATT in vielen Bereichen tarifäre Handelshemmnisse deutlich reduziert wurden (vgl. Kap. 2.1.2). Nicht-tarifäre Handelshemmnisse sind im Hinblick auf die Beurteilung der Marktattraktivität aber weiterhin von großer Bedeutung.

hensweise bei der Bestimmung des Marktvolumens können mit Hilfe der Inlandsmarktversorgung Aussagen über die jeweilige Konkurrenzsituation in einer Volkswirtschaft gewonnen werden. Ist beispielsweise das Importvolumen eines Produktes oder einer Produktgruppe im Vergleich zum gesamten inländischen Bedarf sehr groß, lässt dies zunächst einmal auf eine geringe Bedeutung der inländischen Konkurrenten schließen (vgl. STEGMÜLLER 1995a, S. 102). Entsprechend gilt es zu ermitteln, welche Länder die wichtigsten Exporteure für die untersuchten Produkte sind. Bedeutsam ist dabei auch die Frage, ob international erfolgreiche inländische Konkurrenten vorhanden sind. Die Bestimmung der internationalen Position der inländischen Wettbewerber kann z. B. ermittelt werden, indem man untersucht, ob die untersuchten Länder selbst Exporteure von bestimmten Produkten oder -gruppen sind. Die Informationen hierfür lassen sich relativ einfach über sekundärstatistische Informationsquellen beschaffen (vgl. SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 31).

Diese sehr allgemeine Analyse der Konkurrenzsituation ist allerdings in Bezug auf die Anzahl und Größe der Konkurrenten sowie deren Marktmacht, Diversifikationsgrad und Marktdeckung zu vertiefen (vgl. hierzu auch PORTER 1991). Die Absichten bzw. die Ziele der direkten Wettbewerber sind zudem genauer zu analysieren. Die Beantwortung dieser Fragen ist eng mit der Existenz von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten verbunden. Speziell vor dem Hintergrund des realen und prognostizierten Marktvolumens tragen diese Informationen zur Abschätzung der zukünftigen Wettbewerbssituation bei. So hat sich beispielsweise die Wettbewerbssituation in Deutschland in vielen Branchen (Telekommunikation, Elektrizitätsgewinnung usw.) durch Sättigungserscheinungen des Marktes sowie durch das Auftreten neuer Konkurrenten erheblich verschärft. Darüber hinaus spielen die jeweiligen Voraussetzungen für faire Wettbewerbsbedingungen innerhalb einer Branche eine wichtige Rolle (vgl. BEREKOVEN 1985, S. 104 f.). Jedoch ist im Hinblick auf die praktische Anwendung dieser Beurteilungsdimension anzumerken, dass die Informationen für eine solch vertiefte Analyse der Konkurrenzsituation im Vergleich zu den nationalen Import- und Exportmengen schwieriger zu recherchieren sind. Solche branchen- oder unternehmensspezifischen Informationen sind u. a. Firmenportraits, Publikationen der IHKS oder Fachverbände sowie Wirtschafts- und Fachzeitschriften zu entnehmen (vgl. MISCHENSKY 1998, S. 203; Kap. 4.3.2).

4.2.3 Länderrisiko

Sind die Informationen über das Marktvolumen bzw. den Marktzugang in einem Land gewonnen und ist zudem geklärt, welche Konkurrenzsituation in einem ausländischen Gastland existiert, so stellt sich noch die Frage nach den länderspezifischen Risiken bei einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit. Im Zuge der Internationalisierung resultieren diese Länderrisiken aus der Ungewissheit der Entscheidungsträger über zukünftige staatliche Eingriffe oder politische Veränderungen in einem oder mehreren Ländern. Solche unvorhersehbaren Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen, die sich der Beeinflussung einzelner Unternehmen entziehen, können die Sicherheit und Wirtschaftlichkeit von gegenwärtigen oder zukünftigen Auslandsengagement erheblich beeinträchtigen (vgl. ROOT 1988, S. 115). So kann beispielsweise bei Exportgeschäften infolge von staatlichen Eingriffen ein Forderungsausfall drohen. Bei der Vergabe von Auslandskrediten ist auf Grund einer staatlichen Regulierung der Devisenströme für den Kapitalgeber ein Ausfall bzw. Aufschub von Zins- und Tilgungszahlungen möglich und im Extremfall kann es bei Direktinvestitionen im Ausland zu einer Enteignung kommen (vgl. ENGELHARD 1992, S. 368).

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur liegt allerdings keine einheitliche Abgrenzung des Begriffs 'Länderrisiko' vor.¹¹² RAFFÉE/KREUTZER (1984, S. 28) vertreten eine sehr allgemeine Sichtweise: „Länderrisiken, als eine besondere Art extern verursachter Risiken, können definiert werden als die mit einer unternehmerischen Tätigkeit verbundenen, aus dem Gastland resultierenden Gefahren der Beeinträchtigung/Nichterreichung unternehmerischer Zielsetzungen.“ Im Gegensatz hierzu beschränken BACKHAUS/MEYER (1986, S. 42) das Länderrisiko auf die Möglichkeit einer eventuellen Verlustgefahr: „Als Länderrisiken werden [...] Verlustgefahren bezeichnet, die einer Unternehmung durch Beeinträchtigung ihrer Auslandstätigkeit entstehen.“ Nachdem für die vorliegende Untersuchung die Art und das Ausmaß der Beeinträchtigung von großer Bedeutung sind, werden in Anlehnung an BACKHAUS ET AL. (2000, S. 109) als Länderrisiken diejenigen „Risiken bezeichnet, die im wirtschaftlichen Verkehr mit dem Ausland auftreten können und ohne konkreten Projektbezug sind.“ Hierbei lassen sich die Risiken wie folgt systematisieren:

- *Transferrisiken* – hierunter werden diejenigen Beeinträchtigungen verstanden, die eine *grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit* einschränken. Zum ei-

¹¹² Für einen Überblick der verschiedenen definitorischen Abgrenzungen vgl. BERNKOPF (1980, S. 120) oder ENGELHARD (1992, S. 368 f.).

nen ergibt sich eine solche Beeinträchtigung, wenn v. a. in Ländern mit Zahlungsbilanzproblemen ein Transferstopp von Kapital verhängt oder ein Konvertierungsverbot verfügt wird (vgl. GRABNER-KRÄUTER 1992, S. 343). Im Einzelnen konkretisieren sich die Folgen dieser Zahlungsunfähigkeit eines Landes für eine Unternehmung in Beschränkungen, die eine Rückführung des investierten Kapitals oder von Gewinnen betreffen. Zum anderen beinhaltet das Transferrisiko die Gefahr einer möglichen Veränderung der Austauschrelation zwischen der kontrahierten Währung des In- und Auslandes. Zuletzt zählen zu dieser Gruppe auch staatliche Maßnahmen, die Einfuhrbeschränkungen oder Zölle betreffen.

- Dispositionsrisiken: Ein Dispositionsrisiko entsteht für ein Unternehmen im Wesentlichen aus einer Beeinträchtigung der *Geschäftsaktivitäten im Ausland*. Beispiele für konkrete Erscheinungsformen sind etwa soziale Unruhen, Preiskontrollen, Diskriminierung von ausländischen Unternehmen oder Kriege.
- Enteignungsrisiken: Die Enteignungsrisiken resultieren aus der Gefahr des teilweisen oder vollständigen Verlusts von Vermögen oder vermögensähnlichen Rechten. Häufig wird das Unternehmen seitens der ausländischen Regierung für seinen Verlust entschädigt. Im Rahmen einer Konfiszierung ist ein solcher Zugriff allerdings nicht mit einer Entschädigungszahlung verbunden (vgl. BACKHAUS ET AL. 2000, S. 110; BERNKOPF 1980, S. 122 ff.; ENGELHARD 1992, S. 370).

Im Rahmen einer Länderselektion erscheint es an dieser Stelle jedoch nicht zweckmäßig, zur Beurteilung des Länderrisikos eine unternehmensindividuelle Bestandsaufnahme der Beeinträchtigungen durchzuführen (vgl. SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 32). Der Grund hierfür liegt zum einen in der Vielschichtigkeit möglicher Risikofaktoren. SPRINGER (1993, S. 262) identifiziert für Außenwirtschaftsbeziehungen mit osteuropäischen Volkswirtschaften die in Tabelle 6 aufgelisteten Geschäftsrisiken. Zum anderen ist eine Informationsbeschaffung zur Beurteilung der jeweiligen Risiken nicht mehr wirtschaftlich. Insofern eignen sich als Entscheidungshilfe die schon seit langem verbreiteten Länderrisiko-Listen verschiedener Banken oder Informationsdienste, welche auf einfache Art und Weise eine gesamtwirtschaftliche Risikoabschätzung von Nationalstaaten ermöglichen. Grundsätzlich können solche Verfahren zur Beurteilung von Länderrisiken¹¹³ in qualitative und quantitative Risikokonzepte eingeteilt werden. Bei

¹¹³ Für einen Überblick sind u. a. die Publikationen von BACKHAUS/MEYER (1986, S. 43 ff.); ENGELHARD (1992, S. 376 ff.) und RAFFÉE/KREUTZER (1984, S. 31 ff.) geeignet.

den qualitativen Beurteilungsansätzen beschreiben die Experten für einzelne Länder die ihrer Meinung nach relevanten Risikokomponenten. Häufig bündeln sie ihre Erkenntnisse auch in zusammenfassenden Empfehlungen. In diesem Zusammenhang ist u. a. auf die Länderberichte der Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI) und den Political Risk Letter (PRL) des FORST & SULLIVAN POLITICAL RISK SERVICE zu verweisen (vgl. BACKHAUS/MEYER 1986, S. 44).

Tabelle 6: Geschäftsrisiken im Handel mit Osteuropa

Risiko	Problemereich
Vertragsauslegungsrisiko	Unzureichende kommerzielle Kenntnisse bei Handelspartnern in Osteuropa; teilweise Nichtkompatibilität des nationalen Wirtschaftsrechts mit internationalem Wirtschaftsrecht; bedingte Fachkompetenz osteurop. Schiedsgerichte
Kunden-/Abnahmerisiko	Strukturveränderungen und Liquidation können zu Kunden ausfällen bzw. Abnahmeverweigerungen der Kunden führen
Zahlungsrisiko	Zahlungsunfähigkeit mangels Liquidität in nationaler Währung und begrenzten Zugriff auf konvertierbare Währungen
Kreditrisiko	Zögerliche Bereitschaft osteuropäischer und ausländischer Banken zur Außenhandelsfinanzierung; Gefahr kurzfristiger Veränderungen der Kreditbedingungen durch osteuropäische Kreditinstitute
Produktisiko	Technologische Passfähigkeit der Exportprodukte westlicher Unternehmen nicht immer gegeben; Vorbehalte gegen stark umworbene Markenartikel
Distributionsrisiko	Eingeschränkte Möglichkeiten nationaler Distributionsorgane, Produkte reibungslos bis zum Endverbraucher zu bringen
Preisrisiko	Gefahr staatlicher Preisregulierung in Reaktion auf Widerstand gegen marktwirtschaftliche Reformen
Inflationsrisiko	Hyperinflation und damit Unmöglichkeit einer realen langfristigen Preiskalkulation; Preis nur bedingt als Instrument des Marketing-Mix einsetzbar
Akzeptanzrisiko	Vorbehalte gegen westliche Unternehmen und Manager, v. a. im Zusammenhang mit der Privatisierung

Quelle: SPRINGER (1993, S. 262).

Im Rahmen von quantitativen Verfahren wird unter Zuhilfenahme einer zahlenmäßigen Bewertung das länderbezogene Risiko als kardinale bzw. ordinale Maßzahl dargestellt (vgl. ENGELHARD 1992, S. 377). BACKHAUS/MEYER (1986, S. 45) unterschei-

den anhand der unterschiedlichen Messmethoden zwei Typen von quantitativen Beurteilungskonzepten. Objektive Länderrisikomodelle verwenden für eine Beschreibung und Messung der Risikokomponenten ausschließlich statistisches Datenmaterial. Beispiele für solche Verfahren sind der Euromoney-Index oder das Two-Gap-Modell der Weltbank. Bei den subjektiven Verfahren basiert die Beurteilung des Länderrisikos auf der Meinung von Experten. Die beiden wohl bekanntesten dieser subjektiven Länderrisikomodelle sind das Informationssystem des Business Environment Risk Information-Institut (BERI) und das Country-Ratingsystem des Institutional Investor Magazine. Eine so ermittelte Länderrisiko-Liste bietet gerade für mittelständische Betriebe die Möglichkeit – trotz der in der wissenschaftlichen Literatur angeführten Kritik (vgl. ENGELHARD 1992, S. 378 ff.; UL HAQUE 1997) – einer sachlich begründeten Einschätzung der unternehmerischen Risiken bei grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen. Abschließend sollten die Länderrisiken den staatlichen Hilfen, welche international tätigen Unternehmen diesbezüglich Unterstützung bieten, gegenübergestellt werden. In Deutschland ist es z. B. Aufgabe der HERMES KREDITVERSICHERUNGS AG, im Auftrag des Bundes deutschen Exporteuren oder Kreditinstituten Ausfuhrbürgschaften und -garantien zu gewähren. Diese Ausfuhrgewährleistungen dienen zur Absicherung der mit einem grenzüberschreitenden Handel verbundenen Käufer- (Delkrede) und Länderrisiken (politische Ursachen).

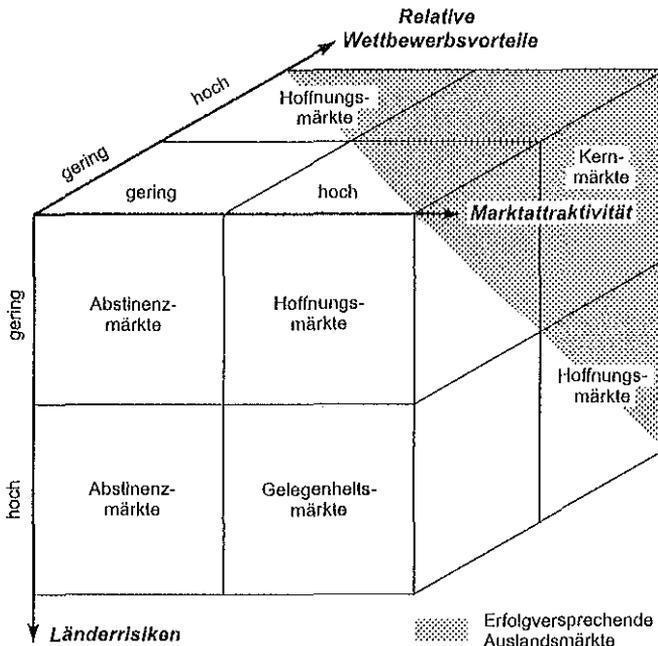
4.2.4 Die Beurteilung von Ländermärkten

Für die abschließende Beurteilung von Ländermärkten bleibt eine isolierte Analyse der drei skizzierten Dimensionen unvollständig. Die Entscheidung, auf welchen nationalen Absatzmärkten ein Unternehmen zukünftig tätig werden soll, erfordert die gleichzeitige Betrachtung der jeweiligen Ausprägungen der drei Beurteilungsdimensionen. Unter Bezugnahme der vorausgegangenen Erkenntnisse liegt es nahe, einen dreidimensionalen Bewertungswürfel zu entwickeln. Dieser soll einerseits einen ausreichend hohen Abstraktionsgrad besitzen, d. h. sich nicht nur auf bestimmte Branchen beziehen. Andererseits muss es aber möglich sein, die strategische Situation einzelner Unternehmen zu berücksichtigen. Im Falle einer Auswahl von Ländermärkten repräsentiert dieser Würfel die Dimensionen Marktattraktivität, relative Wettbewerbsvorteile sowie Länderrisiken,¹¹⁴ in Abbildung 2f sind diese Dimensionen dargestellt. Für eine Konstruk-

¹¹⁴ SCHNEIDER/MÜLLER (1989, S. 48 f.) sehen bei einer dreidimensionalen Darstellung sowohl Vorstellungs- als auch Interpretationsschwierigkeiten und empfehlen deshalb eine separate

tion der Beurteilungsdimensionen, die sich aus einer Vielzahl von Einzelkriterien zusammensetzen, eignen sich u. a. Punktbewertungsverfahren, da sich mit Hilfe dieser Verfahren die Qualität einer solchen Dimension im Ergebnis als numerischen Wert angeben lässt (vgl. SCHÖNERT 1997, S. 101 ff.). Analog zu der zweidimensionalen Ländermarkttypologie von BACKHAUS ET AL. (2000, S. 102) lassen sich die Beurteilungsdimensionen in die zwei Ausprägungen 'niedrig' und 'hoch' unterteilen, was im Ergebnis zu acht unterschiedlichen Quadranten führt.

Abbildung 21: Bewertungswürfel zur Auswahl von Ländermärkten



Quelle: Eigener Entwurf, verändert nach SCHNEIDER/MÜLLER (1989, S. 48).

Anhand eines solchen Portfolios lässt sich – entsprechend der jeweiligen Ausprägungen – eine Gruppierung von Nationen in Kern-, Hoffungs-, Gelegenheits- und Abstinentenmärkte ableiten. Die grau unterlegten Bereiche repräsentieren Ländermärkte,

Abbildung zweidimensionaler Portfolios. Dieser Auffassung wird jedoch nicht zugestimmt, da eine Teilung in mehrere Portfolios zu Lasten einer ganzheitlichen Visualisierung geht. Bei einem Würfel ist hingegen über Marktattraktivität, relative Wettbewerbsvorteile sowie Länderrisiken gleichzeitig zu entscheiden (vgl. ähnlich HÜNERBERG 1993, S. 210 f.).

auf denen ein Auslandsengagement für ein Unternehmen Erfolg versprechend erscheint. Kernmärkte sind durch eine hohe Marktattraktivität und das Vorhandensein von nachhaltigen relativen Wettbewerbsvorteilen charakterisiert; zugleich sind die Länderrisiken gering. In diesen nationalen Absatzmärkten sollten die Unternehmen versuchen, durch den Aufbau eines hohen Marktanteils die eigene Wettbewerbsposition zu stärken. Bei den Hoffnungsmärkten ist jeweils eine der drei Dimensionen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens nicht ideal. Besteht die begründete Aussicht, dass sich bestimmte Indikatoren in naher Zukunft verbessern, könnten diese Länder allerdings zu Kernmärkten für das Unternehmen werden. Eine Marktbearbeitungsstrategie sollte darauf abzielen, frühzeitig eine gute Ausgangsposition zu erzielen. Gelegenheitsmärkten kommt in Hinblick auf einen Markteintritt eine untergeordnete Bedeutung zu. Sollen diese Absatzmärkte dennoch bearbeitet werden, empfiehlt sich eine unternehmerische Betätigung mit einer geringen Intensität der Ressourcenbindung im Ausland, da dem wirtschaftlichen Erfolg tendenziell länderspezifische Nachteile gegenüberstehen. In Abstinenzmärkten ist von einem Auslandsengagement durch ein Unternehmen grundsätzlich abzusehen (vgl. hierzu auch BACKHAUS ET AL. 2000, S. 102; SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 49 f.).

4.3 Informationsquellen für Länderselektionsentscheidungen

Für die Bewertung und Auswahl von Ländermärkten – verstanden als national abgegrenzte Einheiten – stellt die Beschaffung und Verarbeitung von Informationen einen wichtigen Bestandteil des Entscheidungsprozesses dar. Für den Aufbau einer soliden Informations- und Entscheidungsbasis stehen den Unternehmen die beiden Möglichkeiten der Primär- oder Sekundärforschung zur Verfügung. Beide Wege können alternativ bzw. komplementär beschritten werden (vgl. SCHOPPHOVEN 1991, S. 28 f.). Für eine Länderselektion, deren Ausgangspunkt prinzipiell alle Länder der Erde darstellen, erscheint die Möglichkeit einer Datenbeschaffung mittels Primärforschung problematisch. Eine originäre Erhebung von länderspezifischen Daten bereitet große Schwierigkeiten und erhebliche Kosten und ist im Hinblick auf die Forderung einer wirtschaftlichen Informationsbeschaffung (vgl. SCHNEIDER 1985b, S. 11) von mittelständischen Betrieben nicht durchführbar. Deshalb ist es zweckmäßig, für die Anfertigung eines Länderportfolios Sekundärquellen zu nutzen. Die Vielzahl an gängigen Quellen einer Sekundärforschung lässt sich nach der Herkunft der Information in unternehmensinterne und -externe Datenquellen klassifizieren (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 345).

4.3.1 Unternehmensinterne Informationsquellen

Die Gewinnung von Informationen aus internen Quellen steht in hohem Maße mit der Feststellung der relativen Wettbewerbsvorteile in Zusammenhang. Als mögliche interne Datenquellen sind insbesondere innerbetriebliche Informationssysteme oder Datenbanken sowie eigene Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder Geschäftsfreunde zu nennen. So liefert das Rechnungswesen mit seinen verschiedenen Bereichen eine Vielzahl an zweckorientierten Informationen: Die Finanzbuchführung und Bilanz gibt u. a. Auskunft über den Gewinnbeitrag einzelner Ländermärkte oder die Erfolgsträchtigkeit einzelner Tochtergesellschaften. Die Kosten- und Erlösrechnung etwa ist in der Lage, Länderportfolios auf der Grundlage von Deckungsbeiträgen zu bestimmen und die Planungsrechnung ermöglicht z. B. die Kapazitätsplanung einzelner Tochtergesellschaften oder Niederlassungen (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 357). Des Weiteren liefern speziell interne Umsatz-, Absatz- oder Produktionsstatistiken länderspezifische Informationen, wenn die Daten nach ihrer regionalen Zusammensetzung untergliedert sind (vgl. BAUER 1997, S. 84 f.).

Eine weitere wichtige Informationsquelle stellen die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens dar. So liefern z. B. allgemeine Mitarbeiterbefragungen Informationen über die Fähigkeiten und Potenziale des Personalstamms. Zugleich eröffnen Befragungen von Außen- und Kundendienstmitarbeitern die Möglichkeit einer Beschaffung von Informationen zu Anforderungen der Kunden, Wettbewerbsaktivitäten sowie Stärken und Schwächen gegenüber Konkurrenten. Zusätzlich geben Kunden- oder Lieferantekorrespondenzen Auskunft hinsichtlich der Verbesserungsmöglichkeiten von Absatzleistungen und Geschäftsbeziehungen (vgl. HÜNERBERG 1994, S. 358), woraus wiederum auslandsrelevante Informationen abgeleitet werden können. Zuletzt ist auch noch auf die Informationsbeschaffung durch vertrauenswürdige Geschäftsfreunde – insbesondere wenn diese bereits über Erfahrung in der Bearbeitung von ausländischen Märkten verfügen – oder Messekontakte hinzuweisen.

Alle diese genannten unternehmensinternen Informationsquellen besitzen einerseits den Vorteil, dass auf sie relativ schnell direkt und kostengünstig zurückgegriffen werden kann (vgl. LANG ET AL. 1997, S. 20). Andererseits kann man im Rahmen einer Internationalisierung nicht davon ausgehen, dass mittelständische Unternehmen in der Lage sind, alle benötigten Informationen ausschließlich aus internen Sekundärquellen zu gewinnen (vgl. HUMMEL 1997, S. 202). Aus diesem Grund muss zusätzlich auf unternehmensexterne Quellen zurückgegriffen werden.

4.3.2 Unternehmensexterne Informationsquellen

Während die internen Quellen für die Gewinnung von außenwirtschaftlichen Informationen für einen Entscheidungsträger relativ überschaubar sind, existiert eine Vielzahl an staatlichen oder privatwirtschaftlichen Institutionen, die speziell Informationen über ausländische Märkte sammeln und aufbereiten. Das Informations- und Beratungsangebot dieser Quellen kann grundsätzlich von jedem Unternehmen – sei es kostenlos oder gegen ein entsprechendes Entgelt – genutzt werden (vgl. hierzu BAUER 1997, S. 86 ff.; BMWi 1998, S. 12 ff.; CRAIG/DOUGLAS 1999, S. 60 ff.; RÜHL 1991, S. 11 ff.; SCHOPPHOVEN 1991, S. 31 f.). Eine Aufzählung und Beschreibung der gesamten Informationsmöglichkeiten für den Mittelstand ist nicht möglich und sinnvoll; vielmehr findet sich in Tabelle 7 eine Zusammenfassung der maßgeblichen Quellen.

Tabelle 7: Unternehmensexterne Quellen für Außenwirtschaftsinformationen

Nationale Anbieter	Internationale Anbieter
Botschaften und Konsulate	Beratungsstellen der Europäischen Union
Außenhandelskammern (AHK)	Economist Intelligence Unit
Bundesstelle für Außenhandelsinformation	Informationsangebot der OECD
Fachverbände und Ländervereine	Institutional Investor Credit Country-Ranking
Industrie- und Handelskammern (IHK)	International Monetary Fund (IMF)
Ministerien und Behörden	Professionelle „Information Broker“
Publikationen der Deutschen Bundesbank	Statistical Yearbook der United Nations (UN)
Statistisches Bundesamt	World Trade Organization (WTO)
Markt- und Wirtschaftsforschungsinstitute	
Versicherungs- und Kreditinstitute	
Wirtschaftspresse (Handelsblatt usw.)	

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Im Allgemeinen haben Unternehmen, die ein Auslandsengagement planen, bei einer externen Informationssuche die Wahl zwischen nationalen oder internationalen Lieferanten von außenwirtschaftlichen Informationen. Im Gegensatz zu den ausländischen Informationsquellen, die oftmals nur in der jeweiligen Landessprache vorliegen, haben inländische Quellen den Vorteil, dass ihre Nutzung für den auslandsunerfahrenen Entscheidungsträger mit einem geringeren Aufwand verbunden ist. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang speziell die Bundesstelle für Außenhandelsinformation (BfAI), die ein umfangreiches Informationsangebot für außenwirtschaftsorientierte Unternehmen bereithält. Neben zahlreichen Veröffentlichungen zu den Themen Zollvorschrif-

ten, Steuergesetzgebung, Investitionsbedingungen usw. bietet die BfAI für Unternehmen auch die Möglichkeit, im Rahmen eines Auskunftsservices kostenpflichtig individuelle Fragen zu beantworten (vgl. BAUER 1997, S. 89 f.; HUMMEL 1997, S. 204). Die Außenwirtschaftsabteilungen der IHKs stellen Informationen zu den rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einzelner Länder, den möglichen Kooperationspartnern oder den internationalen Messebeteiligungen bereit. Die Außenhandelskammern (AHK) bieten deutschen Unternehmen Hilfestellung bei der Anbahnung oder Durchführung von grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen sowie der Erstellung von Marktanalysen. Zudem geben sie Auskunft über länder- oder branchenspezifische Rahmenbedingungen des jeweiligen Ziellandes (vgl. BMWi 1998, S. 12 ff.). Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch das Informationsangebot der ausländischen Botschaften oder Konsulate, die ebenfalls im Einzelfall konsultiert werden können. Das belgische Generalkonsulat stellt interessierten Unternehmen z. B. kostenlos Broschüren über Bezugsnachweise, Marktanalysen oder Lieferbedingungen zur Verfügung.¹¹⁵

Bei den internationalen Informationsquellen sind die Beratungsstellen der EU von herausragender Bedeutung. Die Öffentlichkeitsarbeit dieser Staatengemeinschaft wird zum großen Teil dezentral geleistet. Ein Organ für amtliche Veröffentlichungen hält Informationsmaterial sowohl zu allgemeinen Fragestellungen als auch zu besonderen Themen bereit. Länderspezifische Daten werden demgegenüber beim Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaft (Eurostat) gesammelt und aufbereitet. Aus diesem Grund hat die EU in all ihren Mitgliedsstaaten und in vielen Drittländern Anlaufstellen eingerichtet, in denen die verschiedenen Informationsquellen gesammelt und bereitgestellt werden (vgl. EDEN 1997, S. 71). In Deutschland gibt es gegenwärtig rund 30 dieser Informationsstellen (so genannte *Euro-Info-Zentren*), in denen sehr detaillierte Informationen u. a. zur Außenwirtschaftsförderung, zur Gesetzgebung der EU oder zu technischen Verordnungen erhältlich sind (vgl. BMWi 1998, S. 21). Daneben umfasst das Informationsangebot supranationaler Organisationen sehr ergiebige Quellen für auslandsbezogene Recherchen. Zu erwähnen sind z. B. die *Economic Surveys* der OECD für verschiedene Länder der Erde, das *Statistical Yearbook* der UNITED NATIONS oder der *Annual Report* der WTO, in dem v. a. umfangreiche Informationen zu internationalen Geschäftsbeziehungen verzeichnet sind. Generell lässt sich allerdings sagen, dass die Veröffentlichungen dieser Organisationen für mittelständische

¹¹⁵ Persönliches Interview mit Jaques Elsen, Wirtschafts- und Handelsattaché des Belgischen Generalkonsulates am 16. September 1999 in München.

Unternehmen zur Entscheidungsfindung nur bedingt geeignet sind: Zum einen unterliegen die Veröffentlichungen hinsichtlich ihrer Aktualität¹¹⁶ bestimmten Einschränkungen, d. h. in der Regel liegen die letzten verfügbaren Daten mindestens drei Jahre zurück (vgl. hierzu auch SCHNEIDER/MÜLLER 1989, S. 67). Zum anderen ist die Analyse und Interpretation der Daten – für unerfahrene Entscheidungsträger oder für Unternehmen ohne eine eigene Fachabteilung, die alle notwendigen Informationen beschaffen und aufbereiten – sehr schwierig. In diesem Zusammenhang wird die besondere Bedeutung von Kreditinstituten als Informations- und Beratungsstellen deutlich.

In der Vergangenheit haben viele der größeren Geschäftsbanken sowie die Dachorganisationen von Sparkassen oder Volks- und Raiffeisenbanken erkannt, dass sie durch die Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen bei der Aufnahme oder Durchführung von grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen auch in ihrem klassischen Geschäftsfeld der Finanzdienstleistung Nutzen ziehen können. Im Vergleich zu vielen KMUs verfügen die großen Kreditinstitute über ein dichtes Netz an Auslandsniederlassungen oder ausländischen Kooperationspartnern. Das dadurch erworbene Know-how und die vorhandenen Netzwerke erlaubten es, dass ein neuer Produktbereich für Banken entstand: Durch eine speziell auf mittelständische Betriebe zugeschnittene Leistungspalette, die von Beratungsdienstleistungen über Exportfinanzierung bis hin zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs reicht, bemühen sich viele Banken um Geschäftsbeziehungen mit diesen Unternehmen (vgl. SCHMIDT ET AL. 1995, S. 94 ff.). Beispielsweise berät und unterstützt die DG BANK im Rahmen ihres *Auslandscoaching* mittelständische Unternehmen individuell bei der Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategie. Alle Produkte und Dienstleistungen sind in dem speziellen Außenhandelspaket *International Trade Services (ITS)* gebündelt. So informieren und beraten deutschsprachige Mitarbeiter mittelständische Unternehmen bereits im Vorfeld von Auslandsaktivitäten. Um die jeweilige Marktsituation und die landesspezifischen Gegebenheiten richtig einschätzen zu können, nutzen die Berater das Wissen und die Kontakte der eigenen Auslandsstützpunkte oder Repräsentanzen. Als Ergebnis erhalten die Unternehmen eine Liste möglicher Handelspartner oder detaillierte Informationen über einen potenziellen Geschäftspartner (vgl. OTTO 1998). Auch die DEUTSCHE BANK, als eine der führenden Großbanken, steht mittelständischen Unternehmen bei deren Internationalisierung aktiv zur Seite. Neben einer Vielzahl an Publikationen und Beratungsdienstleistungen bietet die DEUTSCHE BANK Unternehmen zudem die Mög-

¹¹⁶ Weitere Kriterien zur Beurteilung der Güte von Sekundärdaten sind neben der Aktualität die Datenverfügbarkeit, die Zuverlässigkeit, die Vergleichbarkeit und die Detailliertheit des Datentmaterials (vgl. SCHOPPHOVEN 1991, S. 34 ff.; STEGMÜLLER 1995a, S. 82 ff.).

lichkeit, das gesamte Auslandsgeschäft von einem externen Dienstleister, der GLOBAL TRADE MANAGEMENT GmbH, abwickeln zu lassen.¹¹⁷

4.3.3 Informationsbeschaffung im Internet-Zeitalter

Die rasanten Fortschritte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie eröffneten in den letzten Jahren den Unternehmen neue Perspektiven bei der Gestaltung von Organisations- und Produktionsstrukturen. Von herausragender Bedeutung für diese Entwicklung ist das Internet (vgl. BUXMANN 1999, S. 714). Durch die Nutzung des World Wide Web lassen sich interne Prozesskosten verringern oder Kostenvorteile im Beschaffungswesen realisieren (vgl. Kap. 2.2.2). Daneben bietet das Internet auch die Möglichkeit, die betrieblichen Aufwendungen für eine Datenbeschaffung zu reduzieren. Mit Hilfe der Internettechnologie kann auf eine Vielzahl der konventionellen Informationsquellen online, d. h. über so genannte *Hosts* zugegriffen werden (vgl. MÜLLER/KORNMEIER 1996, S. 635). Auch die meisten der oben genannten unternehmensexternen Informationsquellen sind über das Internet öffentlich zugänglich.¹¹⁸ So sind länderspezifische statistische Informationen z. B. auf den Internetseiten der UNITED NATIONS oder der CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY (CIA) kostenlos abrufbar. Neben einer Vielzahl an Informationen zu rechtlichen Rahmenbedingungen stellt die WTO zudem ihren Annual Report kostenlos zum Downloaden zur Verfügung. Unter den deutschen Anbietern ist v. a. das Internetangebot des F.A.Z.-INSTITUTES FÜR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN zu erwähnen: Dort kann man Informationen über Länderanalysen, Investitionsführer oder Förderprogramme recherchieren. Tagesaktuelle Online-Recherchen über redaktionelle Beiträge in Printmedien, die auch im Rahmen einer Internationalisierung von Interesse sein können, sind auf Web-Sites wie <http://www.paperball.de/> oder <http://www.medienport.de> kostenlos möglich.

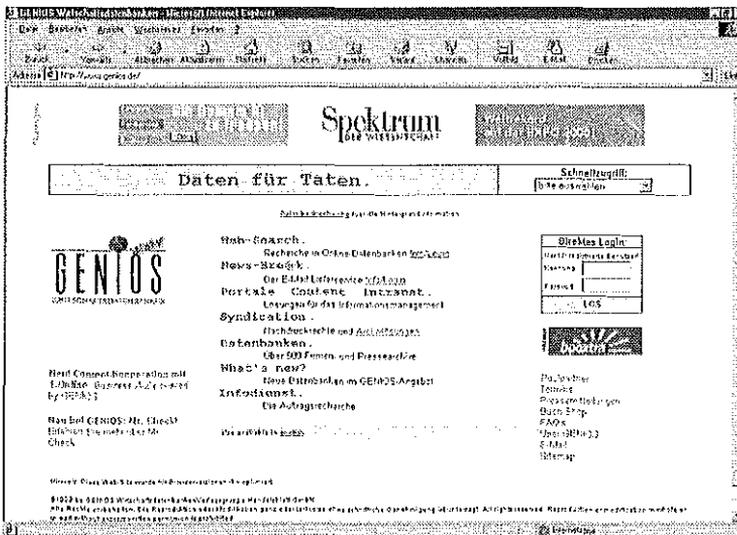
Mittlerweile wird es im Zuge des rapiden Wachstums des Internets immer schwieriger, zuverlässige und fachlich fundierte Anbieter von Informationen zu erkennen. Aus diesem Grund haben sich in jüngerer Zeit im World Wide Web verschiedene privatwirtschaftliche Informationsvermittler etabliert. Das Leistungsangebot dieser so ge-

¹¹⁷ Persönliches Interview mit Dr. Joachim Gesswein, Mitarbeiter im Bereich Unternehmen und Immobilien der DEUTSCHEN BANK AG am 1. Februar 2000 in München

¹¹⁸ Eine Zusammenstellung wichtiger Internetadressen für außenwirtschaftliche Informationen findet sich u. a. in CRAIG/DOUGLAS (1999, S. 62 ff.).

nannten *Information-Broker*¹¹⁹ liegt nicht in der Bereitstellung von Informationen, sondern vielmehr in einer speziellen Dienstleistung für Informationssuchende (vgl. HUMMEL 1997, S. 209). Indem sie den Entscheidungsträgern Hilfestellung bei der Beschaffung von Informationen geben, schließen sie die in diesem Bereich vorhandene Lücke zwischen Anbieter und Nachfrager (vgl. EGGERT 1992, S. 61). Ein Beispiel für eine solche Informationsvermittlung ist in Abbildung 22 dargestellt: Über die kostenpflichtige Online-Wirtschaftsdatenbank GENIOS (<http://www.genios.de/>) der VERLAGSGRUPPE HANDELSBLATT kann man derzeit (Stand: 09/2000) in über 5 000 Datenbanken weltweit recherchieren. Entscheidungsträger, die bestimmte Informationen benötigen, können bei diesem Informationsdienst gezielt Unternehmens-, Länder- oder Branchenreports erstellen lassen.

Abbildung 22: Homepage eines Informationsvermittlers im Internet



Quelle: <http://www.genios.de/>

Über GENIOS können nationale und internationale Zeitungen, Fachzeitschriften und Magazine (Absatzwirtschaft, Wirtschaftswoche usw.) erschlossen werden. Das Rechercheergebnis wird dem Auftraggeber dann in der Regel nach ein bis zwei Tagen per

¹¹⁹ Überträgt man die Gedanken zur Bereitstellung von Innovationen durch Diffusionsagenturen von BROWN (1979, S. 71 ff. zitiert nach WINDHORST 1983, S. 115 ff.) auf die so genannte *New Economy*, unterstützen diese Information-Broker die Diffusion von Informationen.

E-Mail oder Telefax übermittelt. Gerade für mittelständische Unternehmen ohne eigene Fachabteilung oder mit geringem Finanzbudget bietet die Nutzung einer solchen Informationsvermittlung die Möglichkeit, kostspielige Suchprozesse nach geeigneten Sekundärinformationen zu ersetzen.

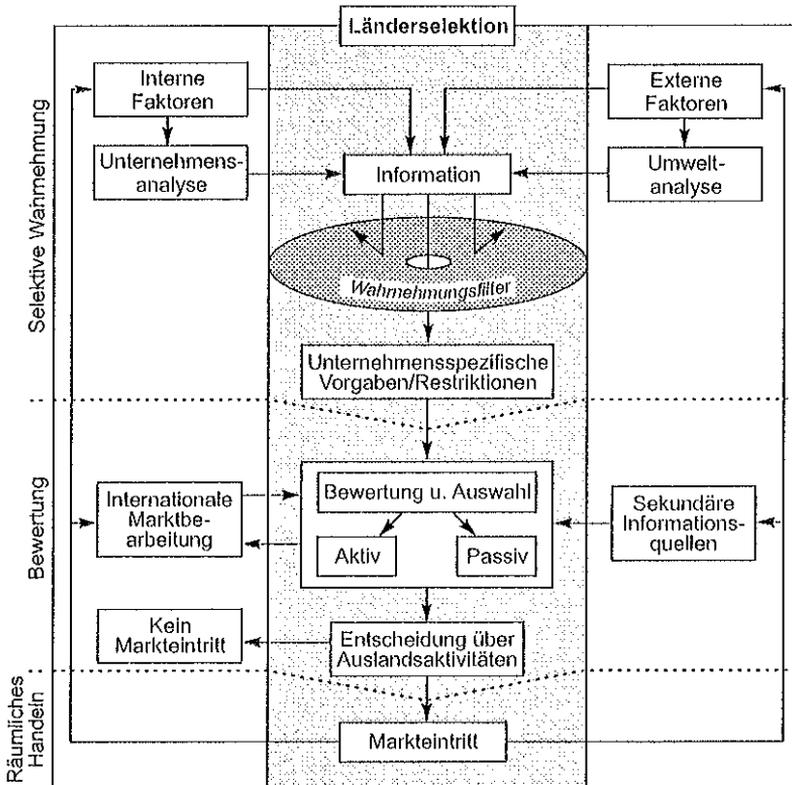
Insgesamt lässt sich festhalten, dass elektronische Informationsquellen gegenüber den konventionellen Printmedien zahlreiche Vorteile aufweisen. Die Beschaffung von Informationen über das Internet bietet die Möglichkeit, sich unabhängig von Standort und Zeitpunkt schnell und relativ kostengünstig über ausländische Absatzmärkte oder potenzielle Standorte für eigene Tochtergesellschaften oder Produktionsstätten zu informieren. Die Entscheidungsträger müssen nicht erst alle wichtigen Printmedien lesen und aufbereiten, um relevante Informationen zu erhalten. Zudem zeichnen sich elektronische Informationsquellen in der Regel durch eine größere Aktualität aus, da Änderungen des Datenmaterials im Gegensatz zu den Printmedien mit ihren langen Veröffentlichungszeiten ohne großen Aufwand durchgeführt werden können (vgl. HUMMEL 1997, S. 210 ff.). Auch mittelständische Unternehmen haben die Vorteile des Internets für ihre Betriebsabläufe erkannt. In Deutschland verfügten im Herbst 1999 bereits rund 80% des Mittelstandes über einen Internetzugang. Ein Großteil dieser Betriebe nutzt seinen Internetanschluss dabei hauptsächlich für Kommunikations- und Recherchezwecke (vgl. DG BANK 2000, S. 12 f.).

4.4 Zusammenfassende Gedanken und Forschungsfragen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die wichtigsten Modelle der Länderselektion sowie die damit verbundenen Bausteine einer Internationalisierungsentscheidung dargestellt. Abschließend werden nun die isolierten Überlegungen zur internationalen Marktwahl in den heuristischen Bezugsrahmen (vgl. Abbildung 14) integriert. Durch die inhaltliche Verknüpfung beider Themengebiete soll das 'traditionelle' betriebswirtschaftliche Vorgehen zur Länderselektion um Parameter ergänzt werden, die sich einer handlungstheoretischen Wirtschaftsgeographie zuordnen lassen. Es besteht nach wie vor eine Forschungslücke bei der empirischen Überprüfung der allgemeinen theoretischen Aussagen zur Entscheidungsfindung bei einer Länderselektion. Dies gilt sowohl für die betriebswirtschaftliche als auch für die wirtschaftsgeographische Forschung. Vor diesem Hintergrund wurde ein akteurszentrierter Gestaltungsrahmen entwickelt, der es erlaubt, diejenigen Determinanten oder Bedingungen, die eine Länderauswahl entscheidend beeinflussen, empirisch zu analysieren. Auf Grund der Schwerpunktset-

zung dieser Arbeit werden die für ein Auslandsengagement nicht weniger relevante Entscheidung über die Ausgestaltung der internationalen Marktbearbeitungsstrategie in der empirischen Untersuchung weitestgehend ausgeblendet. In Abbildung 23 sind die wichtigsten Bestandteile des Analysekonzeptes dargestellt.

Abbildung 23: Entscheidungsprozesse bei Auslandsaktivitäten



Entwurf: J. Scharrer (2000).

Nachdem die unternehmensspezifischen Chancen und Risiken einer Internationalisierung durch eine Reihe unterschiedlicher Faktoren (z. B. Ausmaß und Bedeutung der bisherigen Auslandsaktivitäten, Betriebsgröße, Organisationsstruktur, Unternehmensgrundsätze und -kultur, Wettbewerbsvorteile usw.) bestimmt werden (vgl. SCHNEIDER 1998, S. 338), beginnt im Idealfall der Entscheidungsprozess bei Auslandsaktivitäten mit der systematischen Analyse der unternehmensinternen und -externen Rahmenbe-

dingungen.¹²⁰ Die Unternehmensanalyse ermittelt allgemein die internen Erfolgspotenziale während die Umweltanalyse dazu dient, deren Relevanz und Umsetzbarkeit im Wettbewerb zu prüfen. Am Ende steht eine Formulierung von Vorgaben oder Restriktionen, welche den Ausgangspunkt für die weitere Ausgestaltung der Internationalisierungsstrategien darstellen (vgl. ERNST 1999, S. 86 ff.; MISCHEFSKY 1998, S. 50 f.; WEBER 1997, S. 37). Neben den hierarchischen Führungsstrukturen in den Unternehmen – z. B. auf Grund der engen Verzahnung von Eigentum und Haftung – sind es insbesondere die individuelle Einstellung der Entscheidungsträger (mentale Internationalisierung) sowie die in Kap. 3.1 erwähnte bounded rationality, die diesen Analyseschritt innerhalb eines Unternehmens beeinflusst. So ist beispielsweise der Überblick über alle möglichen Entscheidungsalternativen auf Grund der Voreingenommenheit der Entscheidungsträger in vielen Fällen nicht gewährleistet (vgl. hierzu auch OELSNITZ 2000, S. 110).

Die eigentliche Länderselektion erfolgt in der zweiten Stufe des Entscheidungsprozesses. Grundsätzlich kann eine Auswahl von Ländermärkten aktiv oder passiv sein. Bei einer aktiven Länderselektion kommt der Anstoß für ein Auslandsengagement aus dem Unternehmen selbst. Innerhalb einer solchen aktiven Auswahl lassen sich wiederum systematische und unsystematische Aktivitäten unterscheiden. Im Gegensatz dazu liegt einer passiven Auswahl ein externer Handlungsantrieb zu Grunde. Eine passive Vorgehensweise lässt sich weiter unterteilen in selbst- und fremdbestimmte Verfahren. Selbstbestimmte grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen kommen beispielsweise durch Messekontakte, Informationsveranstaltungen oder infolge einer Orientierung an den Konkurrenten zu Stande. Letztendlich beruhen die Auslandsengagements in bestimmten Zielländern auf einer Entscheidung der Unternehmung selbst. Hingegen ist die fremdbestimmte Länderauswahl auf die Initiative potenzieller Absatzmittler oder Abnehmer zurückzuführen; insofern reduziert sich die Auswahl auf eine Ja/Nein-Entscheidung (vgl. BEUTTEL 1980, S. 84 ff.). Die Struktur der Bewertungs- und Auswahlprozesse ist deshalb immer auch im Zusammenhang mit dem einem Auslandsengagement zu Grunde liegenden Handlungsantrieb (vgl. Kap. 3.2) zu sehen.

Angesichts der Vielschichtigkeit einer Internationalisierungsentscheidung müssen das Management bzw. die Entscheidungsträger im Rahmen einer Länderselektion auch den geplanten Marktbearbeitungsstrategien besondere Beachtung schenken (vgl. KÖH-

¹²⁰ Die Identifizierung unternehmensspezifischer Einflussfaktoren mit anschließender Feststellung des Auslandspotenzials wurde bereits in Kap. 3.3 als wichtige Voraussetzung der Internationalisierung erkannt und im Kontext erläutert.

LER/HÜTTEMANN 1989, Sp. 1429), zumal die damit verbundenen Entscheidungen großen Einfluss auf den unternehmerischen Handlungsspielraum haben. Im Gegensatz zu der Annahme von SEIDEL (1977, S. 120 ff. zitiert nach BREIT 1991, S. 11), der die Wahl einer internationalen Marktbearbeitung als vorgeschaltet annimmt, liegt es nahe, diese Entscheidungsfelder nicht isoliert zu betrachten. Um den Erklärungsbeitrag der Länderselektion für eine Internationalisierungsentscheidung zu erhöhen, dürfen die Interdependenzen zwischen beiden Bereichen nicht ausgeklammert werden. So ergibt sich zum einen ein individuelles Zusammenspiel beider Aspekte bei der Formulierung der Muss-Kriterien oder der Ausgestaltung der Beurteilungsdimensionen. Zum anderen bedingt beispielsweise die Ausprägung des Länderrisikos den Grad und die Art der Marktbearbeitung in einem bestimmten Gastland.

Im Idealfall sind attraktive Ländermärkte und die Form der Marktbearbeitung gleichzeitig festzulegen, auch wenn diese Forderung in der Praxis kaum zu realisieren ist. Wichtiger Bestandteil einer solchen Entscheidungsfindung ist auch die effektive Beschaffung geeigneter Marktinformationen (vgl. JENNER 1995, S. 129; MEISSNER/AUERBACH 1992, S. 419), zumal die begrenzten Ressourcen es den meisten mittelständischen Unternehmen nicht gestatten, auf Dauer eigene Fachabteilungen einzurichten. Nach Abschluss der Entscheidungsphase erfolgt im dritten Schritt die Implementierung des Markteintritts, was in Bezug auf die räumliche Einheit ein objektiv beobachtbares Verhalten im Raum darstellt.

Ausgehend von den skizzierten theoretischen Überlegungen ergeben sich für eine Konkretisierung der empirischen Untersuchung folgende Forschungsfelder:

- Welche unternehmensinternen und -externen Faktoren werden von den Entscheidungsträgern (v. a. in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit) im Rahmen einer Internationalisierungsentscheidung wahrgenommen?
- Bevorzugen mittelständische Unternehmen wegen ihrer oftmals eng begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen tendenziell eher Markteintrittsstrategien, die einen geringen Einsatz von Management- und Kapitalressourcen bedingen?
- Lassen sich für die Auswahl von Ländermärkten zentrale Schlüsselfaktoren identifizieren, die über alle Branchen oder Betriebsgrößen hinweg die Marktauswahlentscheidungen prägen?
- Welche Informationsquellen werden als Hilfsmittel bei der Beschaffung von länderspezifischen Informationen wahrgenommen? Werden bestimmte Such- und Auswertungsverfahren angewandt?

5 DAS AUSLANDSENGAGEMENT DES BAYERISCHEN MITTELSTANDES

Auf Basis der theoretischen Ausführungen rückt nun die Analyse der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit des bayerischen Mittelstandes in den Fokus der Untersuchung. Ausgehend von der Betrachtung international tätiger Unternehmen werden die Produkte, das technologische Niveau und die von den Unternehmen getroffenen Internationalisierungsentscheidungen untersucht.¹²¹ Weiterhin wird die Rolle der in Kapitel 4 vorgestellten Determinanten der Auslandsmarktwahl analysiert. Die Gegenüberstellung der theoretischen Entscheidungsmodelle mit dem in der Unternehmenspraxis vorzufindenden Entscheidungsverfahren stellt den Abschluss dar. Bevor jedoch auf die Ergebnisse der Primärerhebung eingegangen wird, ist zunächst Bayern als Untersuchungsraum näher zu charakterisieren.

5.1 Bayern als Untersuchungsraum

Der Freistaat Bayern zählt heute zu den wirtschaftsstärksten und dynamischsten Regionen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland bzw. der Europäischen Union (vgl. HESS/SCHARRER 1999, S. 127). Ermöglicht wurde dies durch ein sehr starkes Wirtschaftswachstum in den vergangenen Jahrzehnten. Dabei erfolgte die Industrialisierung bzw. Tertiärisierung im Vergleich zu den anderen Bundesländern erst relativ spät. In der Nachkriegszeit war die bayerische Wirtschaft noch überdurchschnittlich vom primären Sektor geprägt. Der Anteil der Land- und Forstwirtschaft an der Bruttowertschöpfung lag 1950 in Bayern noch bei 16% und damit um über 5 Prozentpunkte höher als der westdeutsche Durchschnitt. Der Beitrag des sekundären Sektors hatte in Bayern – u. a. wegen der mangelnden Rohstoffvorkommen – einen Anteil von rund 46%, während in Westdeutschland zu diesem Zeitpunkt annähernd die Hälfte der nominalen Bruttowertschöpfung vom produzierenden Gewerbe erwirtschaftet wurde. Im Zuge der Industrialisierung und des damit verbundenen industriellen Aufschwungs reduzierte sich in Bayern der Anteil der Land- und Forstwirtschaft an der Bruttowertschöpfung

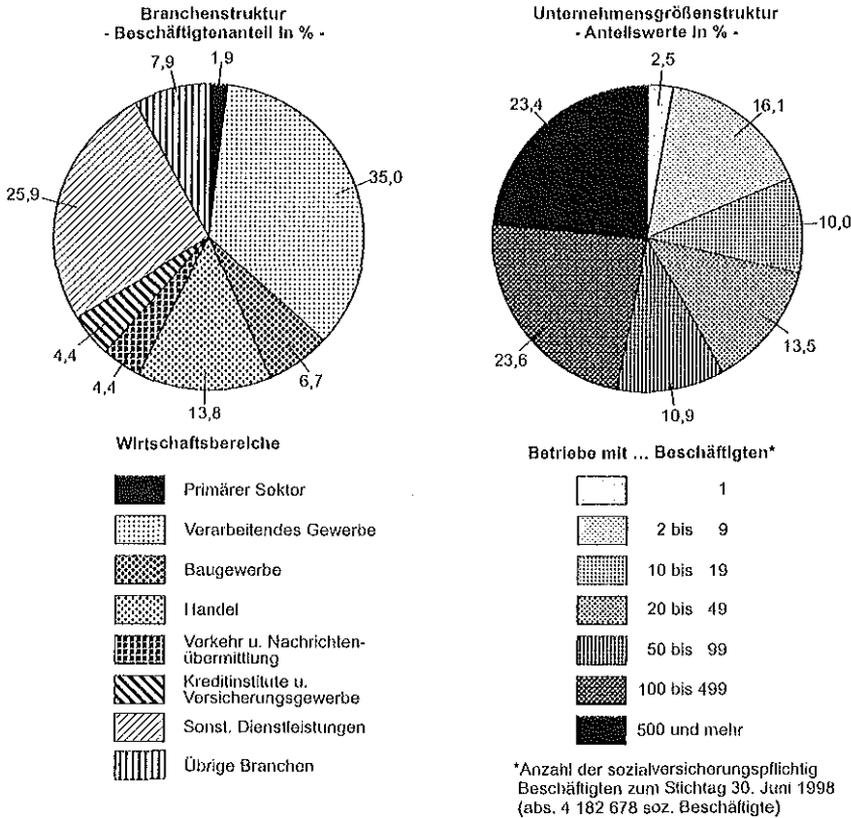
¹²¹ In Anlehnung an das Untersuchungsdesign von MEFFERT (1977, S. 434) wird von einem international vorhandenen Markt- und Branchen-Know-how ausgegangen. Die komplexe Entscheidung einer erstmaligen Aufnahme eines Auslandsengagements bleibt unberücksichtigt.

kontinuierlich auf 4,9% im Jahre 1970. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil des sekundären Sektors mit überdurchschnittlich hohen Wachstumsraten auf ca. 50% und näherte sich somit dem westdeutschen Bundesdurchschnitt an (vgl. LAUSBERGER 1996, S. 371 f).

Gemessen an den so genannten *Altindustrierräumen* hatte der in den 70er Jahren in den westlichen Industrieländern einsetzende Strukturwandel in Bayern keine gravierenden Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung (vgl. HAUBICH 1998, S. 2). Während die Bundesländer, die eine frühe Industrialisierung durchliefen (wie beispielsweise das Saarland oder Nordrhein-Westfalen), einen Bedeutungsverlust ihrer Wirtschaftskraft hinnehmen mussten, konnte Bayern seinen Bruttowertschöpfungsanteil am gesamten Bundesgebiet (West) kontinuierlich steigern. Mit einem Bruttoinlandsprodukt zu Marktpreisen von rund 119 000 DM je Erwerbstätigen (1998) liegt Bayern deutlich über dem gesamtdeutschen Durchschnitt von ca. 106 000 DM. Wachstumsimpulse für diesen Aufschwung gingen insbesondere von dem in den letzten beiden Jahrzehnten erfolgreich vollzogenen Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft aus. Dem allgemeinen Trend folgend intensivierte sich zwischen dem tertiären und sekundären Sektor die Arbeitsteilung. Dies spiegelt sich u. a. in einem verstärkten Outsourcing von Dienstleistungsfunktionen aus Industrieunternehmen wider.

Im Zuge der Tertiärisierung beschleunigte sich das Wachstum des Dienstleistungssektors deutlich – verbunden mit einem Bedeutungsverlust des sekundären Sektors. Das produzierende Gewerbe trug 1997 nur noch zu rund einem Drittel an der bayerischen Bruttowertschöpfung bei. Dagegen belief sich der Anteil des Dienstleistungssektors auf ca. 65%. Die Land- und Forstwirtschaft hat mit einem Anteil von 1% – gemessen an der Bruttowertschöpfung – eine unbedeutende Stellung (vgl. StMWVT 1999, S. 2). Das Ergebnis dieser Tertiärisierung schlägt sich auch in der sektoralen Verteilung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten deutlich nieder (vgl. Abbildung 24): Von den rund 4,2 Mio. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Bayerns waren 1998 nur noch 1,5 Mio. Personen im Verarbeitenden Gewerbe tätig. Der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist seit 1988 um über 6 Prozentpunkte auf 35% (1998) zurückgegangen. Dementsprechend ist im gleichen Zeitraum der Anteil der Dienstleistungen merklich angestiegen und kompensierte somit den Bedeutungsverlust des Verarbeitenden Gewerbes in Bayern weitgehend.

Abbildung 24: Branchen und Unternehmensgrößen in Bayern 1998



Quelle: Sonderauswertung der BUNDESANSTALT FÜR ARBEIT, Nürnberg.

Mit rund 2,0 Mio. Beschäftigten ist das Dienstleistungsgewerbe heute der wichtigste Wachstumsträger und Arbeitgeber Bayerns. Der Dienstleistungssektor unterteilt sich in die vier Bereiche Handel, Verkehr- und Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute und Versicherungen sowie sonstige Dienstleistungen. Der Schwerpunkt der Beschäftigung lag 1998 mit rund 1,1 Mio. Mitarbeitern im letztgenannten Wirtschaftsbereich. Die Zahl der Beschäftigten bei den sonstigen Dienstleistungen (speziell den unternehmensnahen wie Informationswirtschaft, Marktforschung, Rechts- und Steuerdienstleistungen, Unternehmensberatung usw.) hat von 1988 bis 1998 in Bayern sowohl absolut (315 433) als auch prozentual (6,4%) gesehen am stärksten zugenommen. Vieles deutet

darauf hin, dass sich das Wachstum in diesem Bereich auch künftig fortsetzen wird (vgl. SCHUBBERT 2000). Der Anteil des primären Sektors ist mit fast 80 000 Beschäftigten im letzten Jahrzehnt nahezu konstant geblieben. Die übrigen Arbeitsplätze verteilten sich auf das Baugewerbe (280 273), Gebietskörperschaften und Sozialversicherungen (226 184) sowie Organisationen ohne Erwerbscharakter (103 594).

Obwohl auch die bayerische Wirtschaft in den letzten Jahren durch erhebliche Konzentrationsprozesse gekennzeichnet war, existiert in Bayern nach wie vor eine Vielzahl an KMUs, was auch in der Unternehmensgrößenstruktur¹²² deutlich zum Tragen kommt. Insgesamt arbeiteten 1998 fast drei Viertel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. Knapp 30% aller Arbeitnehmer sind in Betrieben mit weniger als 20 Personen beschäftigt. Sektoral betrachtet zeichnet sich insbesondere die Agrarwirtschaft durch einen traditionell sehr hohen Anteil an kleinen Betriebsgrößen aus. Aber auch im Handel und bei den sonstigen Dienstleistungen ist ein Großteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in kleinen Firmen angestellt. Im Kredit- und Versicherungswesen sowie in dem Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung konzentrieren sich die Arbeitsplätze auf Unternehmen, die zwischen 100 und 499 Mitarbeiter beschäftigen. Lediglich im Verarbeitenden Gewerbe und in der Energiewirtschaft sind jeweils über ein Viertel der Arbeitnehmer in Großunternehmen mit mehr als 1 000 Mitarbeitern beschäftigt.

Dennoch haben KMUs für den bayerischen Arbeitsmarkt – insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft – eine herausragende Bedeutung. Wie wichtig der Mittelstand für die bayerische Wirtschaft ist, zeigt sich auch am Anteil, den diese Unternehmen an den umsatzsteuerpflichtigen Betrieben haben.¹²³ Nach der Umsatzsteuerstatistik gab es 1996 in Bayern knapp 477 000 umsatzsteuerpflichtige Unternehmen, die zusammen einen Umsatz von fast 1,1 Billionen DM erzielten. Im Vergleich zu 1994 entspricht dies einer Steigerung von rund 3% oder 28,1 Mrd. DM. Der Anteil der exportierten Lieferungen und Leistungen am Gesamtumsatz lag 1996 bei rund 14%. Bezogen auf die Beschäftigungsstruktur kann man ca. 99% dieser umsatzsteuerpflichtigen Betriebe den KMUs zurechnen.

¹²² Nach wie vor wird die Analyse kleiner und mittlerer Betriebe durch die mangelnde Verfügbarkeit von statistischen Informationen erschwert. Derzeit gibt es in Deutschland – mit Ausnahme der Umsatzsteuerstatistik – keine regelmäßig veröffentlichten Statistiken, die Daten nach Größenklassen von Unternehmen untergliedern. Die folgenden Ausführungen basieren deshalb auf Sonderauswertungen, die freundlicherweise vom Institut für Mittelstandsforschung Bonn und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit zur Verfügung gestellt wurden.

¹²³ Zu dieser Vorgehensweise vgl. BMWi (1997a, S. 17).

Gemessen an dem 1996 erwirtschafteten Umsatz nahm ca. ein Drittel der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen weniger als 100 000 DM pro Jahr ein. Ihr Beitrag zum Gesamtumsatz aller bayerischer Unternehmen betrug 0,8%, wobei der Anteil der Exportumsätze lediglich bei 0,04% lag. Dieser niedrige Anteil ist insbesondere auf die geringe unternehmensinterne grenzüberschreitende Arbeitsteilung sowie die Zulieferfunktion kleiner und mittlerer Unternehmen zurückzuführen. Die Abnehmer der Betriebe sitzen oftmals in Bayern bzw. Deutschland.

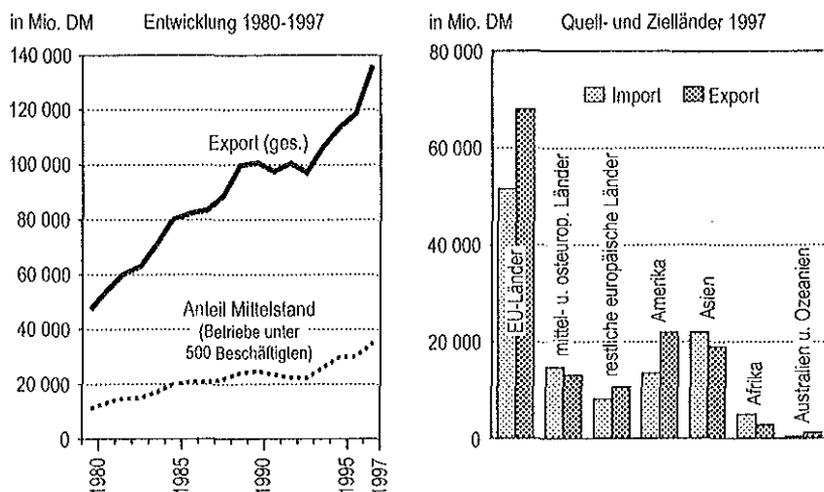
Auf Grund veränderter Rahmenbedingungen und der Beschleunigung des technologischen Fortschritts ist die ausschließliche Beschränkung des unternehmerischen Engagements auf lokale bzw. nationale Märkte nicht mehr vorteilhaft. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, sind die Unternehmen heute gezwungen, nicht nur national, sondern auf international wichtigen Absatzmärkten vertreten zu sein. Diese Ausgangssituation führte dazu, dass seit Beginn der 80er Jahre auch der Internationalisierungsgrad der bayerischen Wirtschaft stetig zunahm. Von 1980 bis 1997 haben sich die Ausfuhren auf über 136,1 Mrd. DM fast verdreifacht (vgl. Abbildung 25). Im gleichen Zeitraum stiegen die Importe um 144% auf 114,6 Mrd. DM; dies entspricht einem Exportüberschuss von 21,5 Mrd. DM. Bezogen auf das nominale Bruttoinlandsprodukt (BIP) wird derzeit in Bayern fast jede fünfte Mark im Ausland erwirtschaftet. Die durchschnittliche Exportquote¹²⁴ der bayerischen Industrie, welche traditionell sehr stark auf ausländische Absatzmärkte ausgerichtet ist, lag 1998 entsprechend bei 37,3% (vgl. StMWVT 1999, S. 2); mit steigender Betriebsgröße ist ein deutlicher Anstieg dieser Exportquote festzustellen (vgl. BMWi 1997a, S. 283). Gegenwärtig trägt der Mittelstand mit einem Viertel zum bayerischen Außenhandel bei. Dennoch ist er im Vergleich zu seiner volkswirtschaftlichen Bedeutung unterrepräsentiert.

Die Struktur des bayerischen Außenhandels nach Waren ist gekennzeichnet durch eine absolute Dominanz von technologieintensiven Investitionsgütern und wertschöpfungsintensiven Fertigwaren, deren Nachfrage sehr konjunkturreagibel ist. Rund 90% der gesamten bayerischen Exporte waren 1997 diesen Warengruppen zuzuordnen. Dies ist zu einem wesentlichen Teil auf die hohe Bedeutung des intra-industriellen Handels zwischen den Industrieländern zurückzuführen. Gemessen am Umsatzanteil stellen die drei Warengruppen Fahrzeuge, Maschinen und elektrotechnische Erzeugnisse insgesamt sowohl auf der Exportseite (64,5%) als auch auf der Importseite (47,6%) die wichtigsten Handelsprodukte Bayerns dar. Gegenüber dem Vorjahr ist 1997 der Export dieser Erzeugnisse nominell um rund 16% auf 87,7 Mrd. DM angestiegen. Daraus lässt

¹²⁴ Dieser Indikator ist Ausdruck für den Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz.

sich schließen, dass diese exportorientierten Branchen ihre internationale Wettbewerbsposition stärken konnten. Demgegenüber ist ein Außenhandelsdefizit bei Halbwaren und Rohstoffen zu verzeichnen. Eine nahezu ausgeglichene Handelsbilanz ist bei den Nahrungsmitteln zu beobachten. Allerdings ist die Bedeutung dieser Warengruppen am bayerischen Außenhandel vergleichsweise gering, was die Komplementarität der Handelsgüter unterstreicht (vgl. hierzu auch HAAS/HESS 1999, S. 134).

Abbildung 25: Entwicklung und Struktur des bayerischen Außenhandels



Quelle: LfStat (div. Jahrgänge und Sonderauswertung).

Der bayerische Handel mit dem Ausland konzentriert sich sehr stark auf die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU). Gut die Hälfte des Außenhandels entfällt auf diese Handelspartner. Dies erklärt sich daraus, dass innerhalb der EU durch die weitere Liberalisierung und die Schaffung eines gemeinsamen Binnenmarktes der freie Warenverkehr möglich ist.¹²⁵ Ebenso sind durch die räumliche Nähe der Handelspartner die Transportkosten relativ gering. Sowohl beim Export als auch beim Import nahmen Italien, Frankreich und der unmittelbare Anrainerstaat Österreich als Handelspartner eine bedeutende Stellung ein.¹²⁶ Der Handel mit diesen drei Ländern machte

¹²⁵ Vgl. hierzu Kapitel 2.1.2.

¹²⁶ Für 1997 galt für die Hauptexportländer folgende Reihenfolge: USA, Italien, Großbritannien, Frankreich und Österreich. Bei den Hauptimportländern folgten nach den USA, Italien, Österreich, Frankreich und Japan.

1997 ca. 24% der bayerischen Ausfuhren und knapp 27% der bayerischen Einfuhren aus. Gleichwohl waren 1997 die Vereinigten Staaten als Quell- und Zielregion der Warenströme der wichtigste Handelspartner: Rund 12% der Exporte sowie ein Zehntel der Importe entfielen zu diesem Zeitpunkt auf die USA. Dies ist zum großen Teil auf die deutliche Belebung der US-amerikanischen Wirtschaft und die Wechselkursentwicklung der D-Mark bzw. des Euro gegenüber dem US-\$ zurückzuführen.

Seit Anfang der 90er Jahre gewannen für Bayern zudem die Reformländer in Mittel- und Osteuropa (MOE) als Handelspartner an Bedeutung. Begünstigt durch den steigenden Bedarf an Investitionsgütern und die räumliche Nähe dieser Absatzmärkte gingen 1997 insgesamt rund 6% der bayerischen Exporte in die Tschechische Republik, nach Ungarn und Polen. Das derzeit zu beobachtende Wachstum der Binnennachfrage in diesen Ländern sowie die Fortschritte der geplanten Osterweiterung der EU führen dazu, dass die Bedeutung dieser Reformländer als Handelspartner für Bayern weiter zunimmt. Demgegenüber spielten die Wachstumsmärkte Ost- und Südasiens eine relativ geringe Rolle. Nach Japan gingen 1997 lediglich 3,1% der bayerischen Exporte – ungefähr der Umfang der Ausfuhren Bayerns nach Spanien oder Belgien/Luxemburg. Nur 1,4% der Exporte und rund 3% der Importe entfallen auf China. Auch die asiatischen und lateinamerikanischen Entwicklungs- und Schwellenländer (wie Argentinien, Brasilien, Indonesien usw.) spielen ebenso wie die afrikanischen Volkswirtschaften sowohl auf der Export- als auch auf der Importseite eine untergeordnete Rolle für den bayerischen Außenhandel.

Die außenwirtschaftlichen Beziehungen der bayerischen Unternehmen sind aber nicht nur durch den gravierenden Anstieg des Außenhandels gekennzeichnet. Daneben verdient die Entwicklung der Direktinvestitionstätigkeit besondere Beachtung. So sicherten oder erweiterten in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr bayerische Unternehmen ihre internationalen Absatzmärkte durch den Aufbau grenzüberschreitender Kooperationen oder FDI (vgl. HAAS ET AL. 1995, S. 2 ff.). Aus diesem Grund ist seit Beginn der 80er Jahre der Bestand an bayerischen FDI im Ausland stark angestiegen: 1997 betragen die unmittelbaren bayerischen FDI insgesamt fast 116 Mrd. DM. Im Vergleich zu 1980 mit 12 Mrd. DM ist dies ein Anstieg um das Achtfache. Im gleichen Zeitraum erhöhte sich der Bestand an ausländischen Direktinvestitionen in Bayern lediglich um das Fünffache von 6,3 auf 33,2 Mrd. DM. Ein Blick auf die bayerische Direktinvestitionsbilanz¹²⁷ zeigt, dass sich seit 1980 der durchgängig negative

¹²⁷ Zur Diskussion über die Auswirkungen der negativen Direktinvestitionsbilanz für den Wirtschaftsstandort Bayern vgl. exemplarisch HAAS ET AL. (1995) und HAAS/WERNICK (1998).

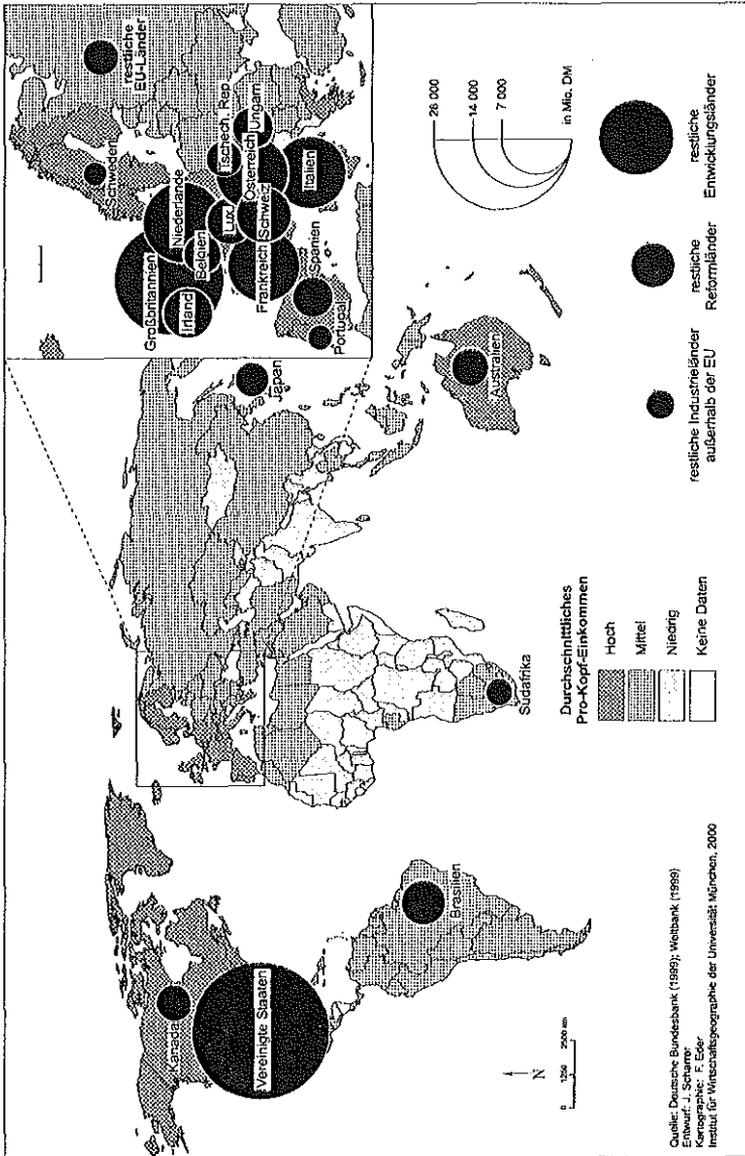
Saldo von bayerischen Investitionen im Ausland und ausländischen FDI in Bayern kontinuierlich erhöht hat. Zu den Auslandsinvestitionen von KMUs werden an dieser Stelle keine Aussagen getroffen, da die offizielle Statistik der Deutschen Bundesbank keine Rückschlüsse zulässt. Die in empirischen Studien ermittelten KMU-Anteile an den Direktinvestitionen unterliegen – in Abhängigkeit von der zu Grunde liegenden Klassifizierung – großen Schwankungen (vgl. SCHMIDT ET AL. 1995, S. 36 ff.), so dass sie hier nicht berücksichtigt werden.

Die Strukturen der FDI sind denjenigen der bayerischen Exporte sehr ähnlich. Sektoral waren 1997 die traditionell auslandsorientierten Bereiche Elektrotechnik (23,8%) und Fahrzeugbau (10,3%) mit überdurchschnittlichen Anteilen an den bayerischen FDI beteiligt. Im Gegensatz zum Außenhandel mit Dienstleistungen, der in der Statistik nur sehr lückenhaft erfasst wird, nimmt der Dienstleistungssektor auf Seiten der bayerischen FDI als Investor-Branche eine beherrschende Stellung ein. Der Anteil der Dienstleistungsunternehmen am unmittelbaren bayerischen Direktinvestitionsbestand erhöhte sich zwischen 1980 und 1997 von ca. 30% auf über 50%. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass ein großer Teil dieses Anstieges auf die skizzierte Tertiärisierung der bayerischen Wirtschaft zurückzuführen ist.

Nach dem ausländischen Investitionsobjekt unterscheiden sich die Wirtschaftszweige erheblich, denn das Verarbeitende Gewerbe tritt mit einem Anteil von nur 28,7% als Anlageobjekt gegenüber dem Dienstleistungssektor (70,1%) deutlich zurück; dazu gehören v. a. Investitionen in Handelsunternehmen. Hier spiegeln sich Markterschließungs- und Marktsicherungsmotive für ausländische Investitionen wider, denn exportorientierte Unternehmensstrategien erfordern langfristig die Intensivierung der Vertriebsaktivitäten. Dies kann z. B. durch den Aufbau eigener Vertriebsinfrastrukturen und Serviceorganisationen im Ausland erfolgen (vgl. HALBACH 1993 und 1994; WILHELM 1996b). Der Aufbau eigener Produktionsstandorte im Ausland – z. B. aus Kostengründen – nimmt dagegen eine untergeordnete Bedeutung ein. Die geringen FDI bayerischer Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe entfallen v. a. auf die Wirtschaftszweige Elektrotechnik (36%), Maschinen- (10%) und Fahrzeugbau (9%).

Die wichtigsten Standorte für bayerische Auslandsinvestitionen sind die Mitgliedsstaaten der EU. Mehr als die Hälfte des Bestandes an unmittelbaren Direktinvestitionen war 1997 in diesen Ländern verteilt (vgl. Karte 2). Innerhalb der EU stellen v. a. Großbritannien mit 17 Mrd. DM und die Niederlande mit 12 Mrd. DM wichtige Zielländer für Direktinvestitionen dar. Allerdings spielen für bayerische Unternehmen weltweit die USA als Empfänger von FDI die größte Rolle. Der Bestand an bayerischen Auslandsinvestitionen betrug dort Ende 1997 ca. 22 Mrd. DM. Insgesamt zeigt sich damit

Karte 2: Bestand bayerischer Direktinvestitionen im Ausland 1997



eine starke regionale Konzentration der bayerischen FDI auf die hoch entwickelten westlichen Industrieländer. Demgegenüber fallen die Entwicklungsländer, die als Investitionsziel wenig attraktiv erscheinen, mit einem Anteil von ca. 10% weniger ins Gewicht. Diese auf 1997 bezogene regionale Gliederung der bayerische FDI verdeckt jedoch eine interessante Entwicklung, die sich seit Beginn der 90er Jahre vollzogen hat. Durch die Öffnung der Grenzen zu den osteuropäischen Nachbarn ist seit 1992 der Bestand an bayerischen Auslandsinvestitionen in den mittel- und osteuropäischen Transformationsländern von 0,5 auf 7,0 Mrd. DM gestiegen. Circa ein Drittel des investierten Kapitals floss nach Ungarn und 25% in die Tschechische Republik. Insgesamt hat sich der Anteil dieser Staaten am Bestand der bayerischen FDI auf 6% erhöht. Einerseits ist dies auf eine exportorientierte Durchdringung dieser Wachstums- und Absatzmärkte zurückzuführen. Zum anderen wird die Möglichkeit genutzt, in räumlicher Nähe zu Bayern mit vergleichsweise niedrigen Lohnkosten und (noch) geringen Umweltstandards zu produzieren (vgl. HAAS ET AL. 1998, S. 517).

Zusammenfassend bedeutet Globalisierung (verstanden als das unternehmerische Streben nach optimaler weltweiter Anordnung der Wertschöpfungsaktivitäten unter Ausnutzung von Spezialisierung und internationaler Arbeitsteilung) für den Großteil der außenwirtschaftlichen Beziehungen der bayerischen Wirtschaft eigentlich „Europäisierung“. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass durch die räumliche Nähe der Handelspartner nicht nur die Transportwege wesentlich kürzer sind, sondern zudem der kulturell geringe Fremdheitsgrad dieser Länder die Aufnahme bzw. Ausweitung einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit erleichtert. Des Weiteren ist innerhalb der EU durch die weitere Liberalisierung und die Schaffung eines gemeinsamen Binnenmarktes der freie Warenverkehr möglich.

Im Gegensatz zu den vergangenen Jahren werden für Westeuropa auf Grund der derzeitigen Konjunkturschwäche in nächster Zukunft keine größeren Wachstumspotenziale mehr erwartet. Es gilt zu bedenken, dass infolge der regionalen Konzentration des unternehmerischen Auslandsengagements auf Europa eine große Anzahl strategischer Marktpositionen auf wichtigen außereuropäischen Wachstumsmärkten langfristig durch konkurrierende Unternehmen aus anderen Industrieländern besetzt werden könnten. Die folgende empirische Untersuchung widmet sich der Frage, inwieweit die Ursachen der regionalen Konzentration in den von den Unternehmen getroffenen Länderauswahlentscheidungen begründet liegen.

5.2 Untersuchungsdesign und Branchenstruktur

Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit basiert auf zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen, die als komplementäre Arbeitsschritte konzipiert wurden. Unter Berücksichtigung der theoretischen Ausführungen wurden zunächst in einem ersten Untersuchungsschritt persönliche Interviews mit Firmeneinhabern bzw. Anteilseignern mittelständischer Betriebe im Raum München durchgeführt. Diese qualitative Bestandsaufnahme diente der Konkretisierung von Fragestellungen, der Überprüfung der Praxisrelevanz sowie der Identifikation aktueller Entwicklungen (vgl. hierzu HELM/GLÜCK 1997, S. 286 f.). Nachfolgend wurde im Frühjahr 1999 eine schriftliche Befragung bei mittelständischen Unternehmen mit Sitz bzw. Niederlassung in Bayern durchgeführt.¹²⁸ Diese Primärerhebung erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens mit strukturierter Antwortvorgabe, der neben Strukturmerkmalen insbesondere das internationale Länderauswahlverhalten zum Gegenstand hatte.

In Anlehnung an die in Kapitel 2.3.1 getroffene Definition von 'Mittelstand' umfasste die Grundgesamtheit alle international tätigen Unternehmen¹²⁹ im Freistaat Bayern, die zu diesem Zeitpunkt zwischen 50 und weniger als 500 Vollzeitbeschäftigten aufwiesen. Um die Möglichkeit eines Vergleichs zu erhalten, wurden darüber hinaus keine weiteren Einschränkungen auf bestimmte Branchen oder Produkte vorgenommen. Dies ist darin begründet, dass mittelständische Betriebe verschiedener Branchen in unterschiedlichem Maße von dem dynamischen Wandel von Rahmenbedingungen und unternehmerischen Konzepten betroffen sind (vgl. hierzu u. a. BAMBERGER ET AL. 1997; BAMBERGER/WRONA 1997; WEIKL 1998).

Als Grundlage für die schriftliche Befragung von Entscheidungsträgern diente das Firmeninformationssystem FIS. Diese Datenbank der ECOFIS Wirtschaftsinformationen GmbH verfügt als zentrale Anlaufstelle der deutschen Industrie- und Handelskammern über detaillierte Firmenprofile (z. B. Beschäftigungszahlen, Beteiligungsverhältnisse, Import- und Exportbeziehungen, Entscheidungsträger im Management) von rund einer Million bundesdeutscher Unternehmen, die alle im Handelsregister einge-

¹²⁸ Da eine der Zielsetzungen der Arbeit eine empirisch fundierte Bestandsaufnahme im Hinblick auf die formulierten Fragestellungen ist, wurde für diesen Schritt eine quantitative Untersuchungsmethode gewählt (vgl. zu dieser Methodik SCINELL ET AL. 1995, S. 297 ff.).

¹²⁹ Unter einem international tätigen Unternehmen wird in Anlehnung an die Minimaldefinition von ALBACH (1981, S. 14) ein Unternehmen verstanden, das neben seiner Inlandstätigkeit auch Umsatz im Ausland erzielt, d. h. in mindestens einem Gastland wirtschaftlich tätig ist.

tragen sind.¹³⁰ Durch Direkterhebungen bei den Amtsgerichten, einen permanenten Kontrollabgleich mit dem Bundesanzeiger sowie durch Unternehmensbefragungen wird zwar eine zuverlässige Datenerhebung und -pflege angestrebt, im Hinblick auf die Aktualität ist dieses Firmeninformationssystem allerdings nicht ohne Schwächen. Als Branchenklassifikation liegt dieser Datenbank die offizielle statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft (NACE) zu Grunde. Eine Eingrenzung der Angaben dieser Datenbank auf Unternehmen mit Sitz bzw. Niederlassung in Bayern zeigte, dass 156 438 relevante Firmenprofile (Stand: 02/1999) erfasst waren. Davon hatten insgesamt 6 991 Unternehmen zwischen 50 und 499 Beschäftigte. Die Angaben der Industrie- und Handelskammer Lindau, die bis zu diesem Zeitpunkt ihre Firmendaten nicht in das FIS eingespeist hatte, wurden separat eingetragen.

Tabelle 8: Umfang der schriftlichen Unternehmensbefragung

	Zahl der Betriebe
Grundgesamtheit ECOFIS:	1 721
<i>davon:</i> unbekannt verzogen:	5
Antwort verweigert:	16
Keine internationale Unternehmenstätigkeit:	76
Falsche Betriebsgrößenklasse:	54
Summe der Ausfälle:	151
Bereinigte Grundgesamtheit:	1 570
Rücklauf der Fragebögen (Rücklaufquote = 21,9%):	344

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Zugleich wurde der Fragebogen in einem Pretest anhand einer Zufallsstichprobe von 50 Unternehmen in Baden-Württemberg überprüft. Im Anschluss wurden im Februar 1999 in Bayern 1 721 international tätige Unternehmen in Zusammenarbeit mit der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern angeschrieben. Diese Grundgesamtheit konnte vollständig erfasst werden, so dass eine Stichprobenauswahl nicht nötig war. Nach einer Überprüfung und Bereinigung war der ursprüngliche Firmendatensatz auf eine Grundgesamtheit von 1 570 Betriebe zu reduzieren. Zunächst nahmen 230 Unternehmen an der Befragung teil. Durch eine vier Wochen später

¹³⁰ Bei dem Handelsregister handelt es sich um ein von den Amtsgerichten geführtes öffentliches Verzeichnis der Vollkaufleute und Handelsgesellschaften. Eintragungspflicht besteht für Firmen nach §1 HGB. Bei gewerblichen und handwerklichen Firmen, die einen kaufmännisch eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordern, ist die Eintragung erst ab einer entsprechenden Betriebsgröße verpflichtend.

durchgeführte schriftliche Nachfrage umfasst der verwertbare Rücklauf 344 Unternehmen. Dies entspricht einer bereinigten Rücklaufquote von 21,9% (vgl. Tabelle 8), womit sich bei der Auswertung der Untersuchungsbasis keine wesentlichen Einschränkungen ergeben.¹³¹ Ein Vergleich der antwortenden Unternehmen mit der Grundgesamtheit der ECOFIS-Datenbank zeigt zudem, dass sich beide Gruppen bezüglich der Größen- und Branchenzusammensetzung nicht wesentlich unterscheiden.

Die insgesamt 344 in die Untersuchung eingegangenen Unternehmen verteilen sich mit Ausnahme des Bereichs der Dienstleistungen relativ gleichmäßig über zehn verschiedene Branchen, wobei 26 der befragten Unternehmen keiner dieser Branchen zugeordnet werden konnten. Die größte Gruppe von Unternehmen mit grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten umfasst mit rund 16% die chemische Industrie, die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren sowie das Glas- und Keramikgewerbe; ebenso groß ist Anteil des traditionell exportstarken Maschinenbaus. Zahlenmäßig gering vertreten ist mit 4% die Gruppe der Unternehmen mit außenwirtschaftlichen Beziehungen im Bereich des Groß- und Einzelhandels. Die nachfolgende Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Fallzahl pro Branche, die nach Bereinigung der Datensätze zur weiteren Analyse verwendet werden konnte. Zur besseren Übersicht und Erleichterung der Analyse wurden Beschäftigungsgrößenklassen gebildet.

Im Hinblick auf die Unternehmensgröße wurde an dieser Stelle die Anzahl der Mitarbeiter als Messgröße zu Grunde gelegt. Es wird deutlich, dass die Spanne der Unternehmensgröße in den einzelnen Branchen stark variiert. Zudem ist evident, dass bei einzelnen unternehmensgrößen- bzw. branchenbezogenen Auswertungen sich die Untersuchungsbasis derart einschränkt, dass keine Rückschlüsse für die zugehörigen Unternehmen möglich sind. Insbesondere für Unternehmen der Musikinstrumente- und Spielwarenbranche sowie für den Bereich des Groß- und Einzelhandels können auf Grund der geringen Anzahl der absoluten Nennungen nur exemplarisch Aussagen getroffen werden. Insgesamt betrachtet entspricht jedoch die skizzierte Branchenverteilung des Fragebogenrücklaufs in etwa dem ausgewogenen Mix der bayerischen Wirtschaft. Ergänzend ist anzufügen, dass rund 48% der Fragebögen von Inhabern bzw. Anteilseignern selbst beantwortet wurden – was für die Reliabilität der Ergebnisse spricht.¹³²

¹³¹ Dieser Wert liegt im Bereich vergleichbarer Untersuchungen (vgl. hierzu u. a. BAMBERGER ET AL. 1997, S. 1; BAMBERGER/WRONA 1997, S. 719; STROTJIMANN/LANGNER 1991, S. 4; WEIKL/BRAUN 1998, S. 12; ZENTES/SWOBODA 1999, S. 50).

¹³² Grundsätzlich ist es zur Evaluation von Länderauswahlentscheidungen wünschenswert, dass die Ausfüller des Fragebogens die entscheidungsrelevanten Akteure sind.

Tabelle 9: Branchenverteilung des Fragebogenrücklaufs

	Beschäftigte (1998)			Gesamt	
	50 bis 99	100 bis 199	200 bis 499	absolut	in %
Chemie / Kunststoff Glas und Keramik	21	23	12	56	16,3
Maschinenbau	17	18	20	55	16,0
Eisen-, Blech-, Me- tallwaren, Elektronik	18	9	12	39	11,3
Metallerzeugung und -bearbeitung	10	13	14	37	10,7
Leder-, Textil- und Bekleidungsgerwerbe	19	8	10	37	10,7
Ernährungs- und Tabakgerwerbe	10	16	9	35	10,2
Holz-, Papier- und Druckgerwerbe	6	17	7	30	8,7
Musikinstrumente, Spielwaren	2	5	7	15	4,4
Groß- und Einzelhandel	6	4	4	14	4,1
Dienstleistungen	–	–	–	–	–
Sonstige Branchen	8	9	9	26	7,6
Gesamt	117	122	104	344	100,0

* Ein Fragebogen ohne Angabe der Beschäftigten

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

5.3 Strukturen, Geschäftslage und zukünftige Entwicklung der untersuchten Unternehmen – eine Bestandsaufnahme

5.3.1 Strukturmerkmale

Für die Analyse der Determinanten internationaler Länderauswahlentscheidungen mittelständischer Unternehmen ist zunächst die Kenntnis der Strukturmerkmale des Untersuchungssamples von großem Interesse. Aus diesem Grunde werden im Folgenden vier Unternehmensmerkmale (Unternehmensgröße, Rechtsform, Altersstruktur und Gesamtumsatz) vorgestellt. Die untersuchten Unternehmen beschäftigten 1998 insge-

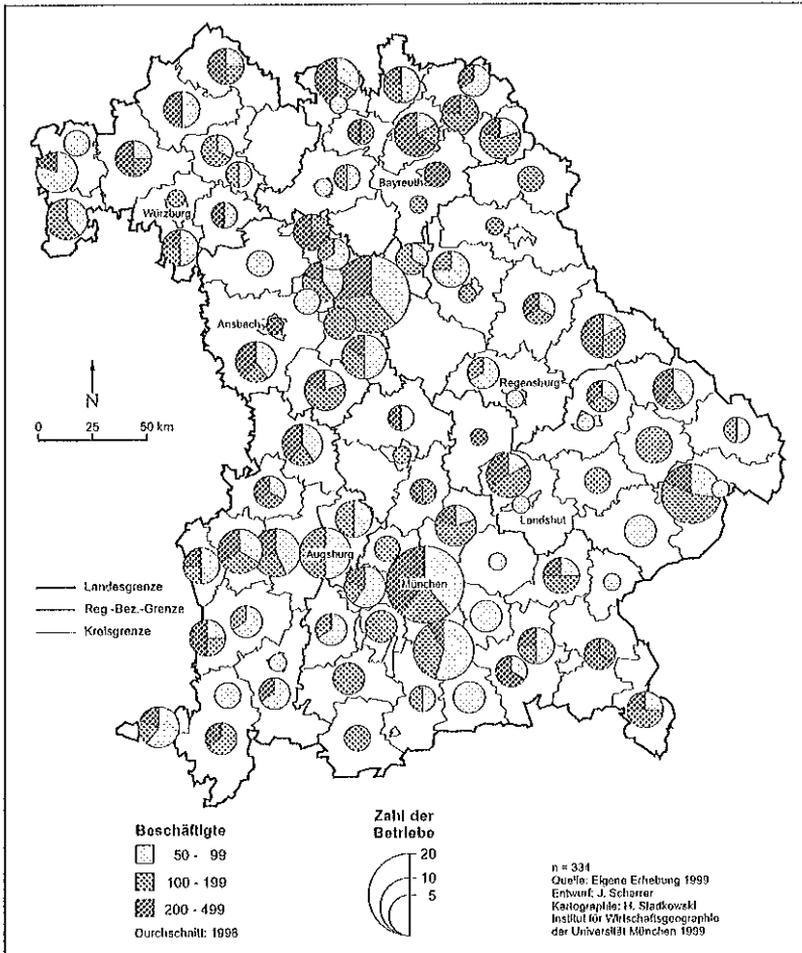
samt knapp 57 000 Mitarbeiter, wovon rund 8% im Ausland tätig waren. Durchschnittlich beträgt die Belegschaft 165 Mitarbeiter. Der Median liegt bei 125 Arbeitnehmern, d. h. die Hälfte aller befragten Unternehmen beschäftigten 1998 im Jahresdurchschnitt weniger als 125 Mitarbeiter.

Die regionale Verteilung der untersuchten Unternehmen spiegelt die räumliche Wirtschaftsstruktur des Freistaates Bayern gut wider (vgl. hierzu u. a. BROCKFELD/HESS 1994). Karte 3 zeigt zwar eine gewisse Konzentration der untersuchten Betriebe in den Agglomerationsräumen, aber auch Unternehmen aus peripheren Landkreisen sind in dem Untersuchungssample ausreichend vertreten. Wichtigster Standort der untersuchten Betriebe ist München, gefolgt von der Region Nürnberg–Fürth–Erlangen. Es existieren nur wenige Landkreise oder kreisfreie Städte, aus denen keine Unternehmen an der Befragung teilnahmen (z. B. Haßberge, Weiden i. d. Opf.). Ein Vergleich der sektoralen Schwerpunkte zwischen den Landkreisen bzw. kreisfreien Städten macht deutlich, dass insbesondere im Verdichtungsraum Nürnberg–Fürth–Erlangen sowie entlang der Städteachse München–Augsburg–Neu Ulm eine Vielzahl von Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen ihren Standort hat.

Eine Aufteilung der befragten Unternehmen nach der Rechtsform ergab mit mehr als der Hälfte aller Nennungen eine eindeutige Dominanz der Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). An zweiter Stelle folgt mit rund 20% die GmbH & Co. KG. Vergleichsweise unbedeutend sind dagegen die Rechtsformen der Aktiengesellschaft, der BGB-Gesellschaft und der Einzelkaufleute, deren Anteile jeweils unter der 5-Prozentmarke liegen. Auch die einst vor allem im Handel sehr gebräuchliche Rechtsform der Offenen Handelsgesellschaft (OHG) spielt mit einem Anteil von 2% heute keine Rolle mehr. Zudem zeigt sich, dass trotz der zu beobachtenden zunehmenden Bedeutung von Aktiengesellschaften – beispielsweise in Form von börsennotierten Neuemissionen (vgl. EXNER 1999) – diese Rechtsform beim bayerischen Mittelstand bislang wenig Zuspruch fand. Eine Erklärung hierfür liegt in den familiären Besitzverhältnissen der untersuchten Betriebe. Rund 80% der befragten Unternehmen gaben an, ein Familienbetrieb¹³³ zu sein. Betrachtet man diese beiden Aspekte gemeinsam, kann festgestellt werden, dass wegen der familiären Besitzverhältnisse nach wie vor eine ablehnende Haltung der Entscheidungsträger gegenüber fremden Gesellschaftern vorherrscht.

¹³³ Ein Unternehmen entspricht dann einem Familienbetrieb, wenn über 50% des Eigenkapitals in Familienbesitz sind.

Karte 3: Herkunft der untersuchten Unternehmen



Der Großteil der untersuchten Unternehmen wurde im 20. Jahrhundert in Bayern gegründet bzw. angesiedelt. Erwartungsgemäß existiert nur ein geringer Anteil der untersuchten Betriebe (15%) seit über 100 Jahren in Bayern. Dieser Gruppe können sehr häufig die im Untersuchungssample erfassten Brauereibetriebe zugeordnet werden. Das Durchschnittsalter der untersuchten Betriebe liegt bei rund 70 Jahren, wobei der Median bei 52 Jahren liegt. Ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Alter der

Betriebe und der Mitarbeiterzahl als Indikator für die Unternehmensgröße konnte in dieser Untersuchung nicht nachgewiesen werden.

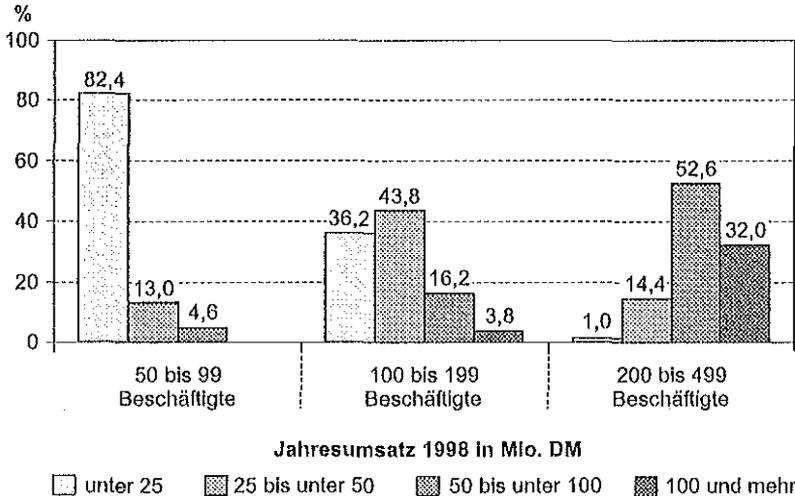
Ein Fünftel aller untersuchten Unternehmen ist erst seit 1975 im Freistaat Bayern ansässig, wobei sich in den letzten fünf Jahren nur vier Unternehmen in Bayern neu angesiedelt haben. Bei diesen Firmengründungen bzw. -ansiedlungen lassen sich branchenbezogene Unterschiede erkennen. Rund ein Viertel der seit 1975 in Bayern ansässigen bzw. gegründeten untersuchten Unternehmen stammt aus den Wirtschaftszweigen Elektrotechnik und Herstellung von Metallerzeugnissen. Dieser Wert liegt damit deutlich höher als der Anteil dieser Unternehmen am Untersuchungssample. Die Betriebe aus dem Maschinen- und Fahrzeugbau erlangten mit einem Anteil von 16% mit deutlichem Abstand die zweitgrößte Bedeutung. Der Branchenvergleich zeigt zudem einen relativ niedrigen Anteil an Unternehmen aus dem Ernährungs- und Tabakgewerbe (4,1%). Hier kommt die strukturelle Entwicklung und konjunkturelle Dynamik im Verarbeitenden Gewerbe der vergangenen Jahrzehnte deutlich zum Tragen.

Die erzielten Gesamtumsätze der befragten Unternehmen für das Jahr 1998 lagen zwischen 1,5 und 787 Mio. DM, wobei der Mittelwert der Umsätze für alle Unternehmen bei 48,9 Mio. DM lag. Der Median liegt demgegenüber nur bei 30 Mio. DM, was aber angesichts der oben gezeigten Größenverteilung nicht verwunderlich ist. So stimmen diese Ausprägungen auch mit den Ergebnissen anderer empirischer Untersuchungen überein, die in jüngerer Zeit u. a. vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (vgl. GRÜNER + JAHR AG 1999) sowie der DG BANK in Frankfurt a. M. (2000) durchgeführt wurden. Für die weitere Betrachtung wurden nun vier Umsatzgrößenklassen gebildet. 41% der befragten Unternehmen erwirtschaften einen Gesamtumsatz von weniger als 25 Mio. DM. Auf die beiden Umsatzklassen zwischen 25 und weniger als 50 Mio. DM sowie zwischen 50 und weniger als 100 Mio. DM entfallen jeweils knapp ein Viertel aller antwortenden Betriebe. 11% der Unternehmen erzielen jeweils einen Gesamtumsatz von mehr als 100 Mio. DM.

Bezieht man zusätzlich die oben zu Grunde gelegten Beschäftigungsgrößenklassen in die Analyse der Umsatzmerkmale mit ein, wird erwartungsgemäß ein Zusammenhang zwischen dem erzielten Jahresumsatz und der Betriebsgröße erkennbar. Ein Großteil der untersuchten Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten (82%) erzielte 1998 einen Gesamtumsatz von maximal 25 Mio. DM (vgl. Abbildung 26). Demgegenüber war im vorliegenden Untersuchungssample nur ein Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten dieser Umsatzklasse zuzuordnen. Bei den Unternehmen zwischen 100 und 199 Beschäftigten sind die beiden unteren Umsatzintervalle ungefähr gleich stark besetzt, während Umsätze von mehr als 50 Mio. DM von einem Fünftel der Be-

triebe dieser Unternehmensgrößenklasse erzielt wurden. Bei den Unternehmen mit über 200 Beschäftigten erwirtschafteten mehr als die Hälfte zwischen 50 und 100 Mio. DM Jahresumsatz und ein Drittel setzte 1998 mehr als 100 Mio. DM um.

Abbildung 26: Jahresumsatz 1998

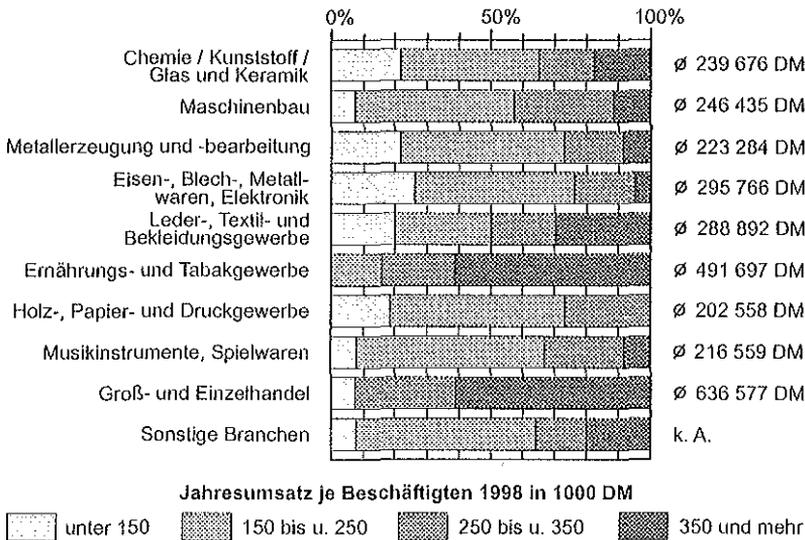


Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Der Vergleich der erzielten Jahresumsätze je Mitarbeiter zwischen den unterschiedlichen Branchen – wie in Abbildung 27 dargestellt – ergibt auch eine branchenspezifische Beeinflussung des Jahresumsatzes. Durchschnittlich wurden bei den antwortenden Unternehmen rund 290 000 DM je Mitarbeiter erwirtschaftet, wobei die Spanne von 25 000 bis 3,8 Mio. DM je Beschäftigten reicht. Berücksichtigt man, dass sich eine Standardisierung bzw. Modularisierung von Fertigungsschritten sowie eine Auslagerung von arbeitsintensiven Fertigungsschritten in der Umsatzstruktur der einzelnen Branchen widerspiegelt (vgl. WEIKL 1998, S. 91), scheinen Unternehmen des Maschinenbaus sowie des Leder-, Textil- und Bekleidungsgebietes, die eine vergleichsweise günstige Umsatzverteilung aufweisen, in der Vergangenheit bei der Veränderung der Produktionsabläufe zunehmend den Produktionsfaktor Arbeit durch Kapital ersetzt zu haben. Gemessen am durchschnittlichen Umsatz je Mitarbeiter sind die Branchen Groß- und Einzelhandel sowie Ernährungs- und Tabakgewerbe mit 636 577 bzw. 491 697 DM je Mitarbeiter die beiden umsatzstärksten Branchen des Untersuchungssamples, während die Betriebe des Holz-, Papier- und Druckgewerbes im Durchschnitt

nur 202 558 DM je Mitarbeiter erwirtschafteten. In dieser Branche ist mehr als die Hälfte der Unternehmen der Umsatzklasse von 150 000 bis 250 000 DM je Beschäftigten zuzuordnen. Es ist festzustellen, dass kein Unternehmen dieser Branche im Umsatzintervall mit mehr als 350 000 DM je Mitarbeiter vertreten ist.

Abbildung 27: Umsatz je Beschäftigten 1998



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Innerhalb der letzten vier Jahre (1995 bis 1998) konnte die überwiegende Mehrheit (58%) der befragten Unternehmen ihre erzielten Umsätze erhöhen. Steigende Gesamtumsätze wurden überdurchschnittlich häufig im von der Exportkonjunktur begünstigten Maschinenbau (69%) und von Unternehmen der Musikinstrumente- und Spielwarenbranche (67%) realisiert. An dritter Stelle folgt der Bereich Elektronik/EBM-Waren (64%). Insgesamt reicht die Spanne der Umsatzerhöhung von 2 bis 120%, wobei der Mittelwert der Umsatzsteigerung insgesamt bei rund 27% lag. Bei rund einem Viertel der Unternehmen gab es keine wesentliche Veränderung der Gesamtumsätze.

Demgegenüber verzeichnete rund ein Fünftel der Unternehmen in diesem Zeitraum eine Verringerung der Umsätze. Der Mittelwert der Umsatzverringering war jedoch mit ca. 13% gegenüber der Umsatzsteigerung um fast 15 Prozentpunkte geringer. Nach wie vor kritisch scheint die Auftragslage v. a. in der Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie zu sein. Knapp ein Drittel der Befragten dieser Branche gaben an, dass sich

die Geschäftsentwicklung in den letzten vier Jahren verschlechtert hat. Aber auch im Baugewerbe hat sich konjunkturbedingt die Geschäftslage der untersuchten Unternehmen verschärft. Während sich bei den restlichen Wirtschaftszweigen hinsichtlich der Gesamtbeurteilung keine nennenswerten Unterschiede feststellen lassen, war tendenziell die Geschäftsentwicklung bei größeren Unternehmen besser als bei kleineren. 76% der befragten Unternehmen mit über 200 Beschäftigten haben im Verlauf der letzten vier Jahre ihre Gesamtumsätze erhöht, während bei den Unternehmen zwischen 50 und 99 Beschäftigten überdurchschnittlich häufig (29%) eine Verringerung der Gesamtumsätze zu beobachten ist.

5.3.2 Wettbewerbsvorteile

Um erfolgreich am Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen in der Lage sein, ihre spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Sättigung in den meisten reifen Märkten, in denen die Bedürfnisse der Kunden von mehreren Anbietern befriedigt werden, und eines immer aggressiver werdenden Preiswettbewerbs ist es für die Unternehmen wichtig, sich durch das Vorhandensein von speziellen Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten abzugrenzen (vgl. HAEDRICH/JENNER 1996, S. 14).

„Es genügt nicht mehr, eine im absoluten Sinne gute Leistung zu erbringen, sondern es kommt entscheidend darauf an, gezielt besser zu sein als die Konkurrenz, d. h. Wettbewerbsvorteile zu schaffen und zu verteidigen.“

(SIMON 1988, S. 464)

Diese Vorteile basieren z. B. auf einer überlegenen Technologie, einem besseren Zugang zu Produktionsfaktoren oder einer spezifischen Produktdifferenzierung und sind kurzfristig nicht durch die Wettbewerber zu imitieren. Vornehmlich durch das verstärkte Auftreten ausländischer Konkurrenten auf den angestammten Heimatmärkten macht es für Unternehmen zunehmend wichtig, diesen Erfordernissen Rechnung zu tragen und gezielt dauerhafte Wettbewerbsvorteile am Markt durchzusetzen. Diese müssen zur Erreichung langfristiger Kundenbeziehungen einen besonderen, erkennbaren Nutzen für die Konsumenten schaffen (vgl. FAIX/GÖRGEN 1994, S. 160 f.). Des Weiteren stellt nach DUNNING (1980, 1988 und 1995) bei der grenzüberschreitenden Erschließung von Märkten die Existenz von unternehmensspezifischen Wettbewerbsvorteilen eine notwendige Voraussetzung dar (vgl. Kap. 3.3.1). Zusammenfassend wird somit der Aufbau und die Durchsetzung von nationalen bzw. internationalen Wettbewerbsvorteilen zum kritischen Prüfstein für den wirtschaftlichen Erfolg von Unter-

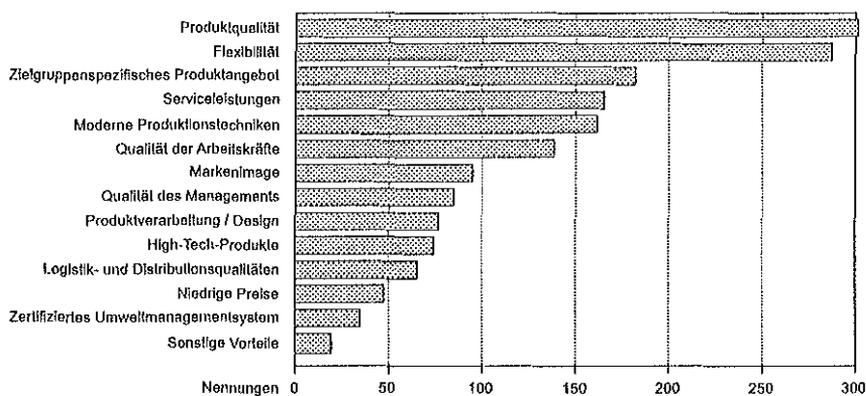
nehmen. Zur Untersuchung dieser Thematik ist zunächst der Begriff Wettbewerbsvorteil zu konzeptionalisieren.

Ausgelöst durch die Arbeit von Michael PORTER (1985) hat in der Vergangenheit in den Wirtschaftswissenschaften eine intensive Diskussion über mögliche Typen von Wettbewerbsvorteilen und -strategien stattgefunden (vgl. hierzu HAEDRICH/JENNER 1996; WEBER 1997, S. 88 ff. und die dort zitierte Literatur). Auf Basis des Modells von PORTER (1992, S. 31 ff.) lassen sich die Überlegungen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen auf zwei Grundtypen reduzieren: Kostenführerschaft oder Differenzierung. Demnach hängen alle Stärken und Schwächen eines Unternehmens davon ab, inwieweit es im Stande ist, die relativen Kosten oder eine Differenzierung (z. B. hinsichtlich der Technologie) für eine Vorteilsbildung zu nutzen. Diese zwei Grundtypen werden zum Ausgangspunkt des unternehmerischen Handelns, mit denen Markterfolge erzielt werden. Für eine Analyse der Erfolgsfaktoren greifen diese beiden Kategorien allerdings zu kurz. Vielmehr müssen – ausgehend von den beiden Grundtypen – Indikatoren (manifeste Variablen) abgeleitet werden, die das breite Spektrum der unternehmerischen Wettbewerbsvorteile umfassend abbilden und die von unternehmerischen Entscheidungsträgern beurteilt werden können (zu dieser Vorgehensweise vgl. JENNER 1999).

Im Rahmen einer empirischen Analyse des Direktinvestitionsverhaltens multinationaler Unternehmen für die Region Wien unterschied LÜNING (1992, S. 140 ff.) sieben verschiedene Faktoren, anhand derer die speziellen Wettbewerbsvorteile der Betriebe analysiert wurden. Dies waren niedrige Preise, hohe Verarbeitungsqualität, hoch entwickelte Produkte, Serviceleistungen/Flexibilität, Logistik- und Distributionsqualitäten, überlegenes Marketingkonzept sowie motivierte Mitarbeiter. In der Untersuchung waren die hohe Verarbeitungsqualität sowie die motivierten Mitarbeiter die am häufigsten genannten Wettbewerbsvorteile, während insbesondere dem Aspekt der niedrigen Preise eine sehr geringe Bedeutung beigemessen wurde. Im Gegensatz dazu kommt eine Studie von BAMBERGER ET AL. (1995, S. 16 ff.) zu dem Schluss, dass neben Produktqualität und Liefertreue dem Aspekt der niedrigen Preise eine sehr hohe Bedeutung zukommt. Demgegenüber bewerteten die untersuchten Klein- und Mittelunternehmen Faktoren, die mit einer Internationalisierung einhergehen (wie z. B. internationale Erfahrung oder die Konzentration von Unternehmensaktivitäten in bestimmten Ländern), als unbedeutend zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Insgesamt hatten die Autoren in ihrer Studie 32 als Erfolgsfaktoren im Wettbewerb bezeichnete Variablen abgefragt.

HAEDRICH/JENNER (1996, S. 19 f.) identifizieren in ihrer Untersuchung der strategischen Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten die sechs Parameter Design, Produktimage, Preis, Produktqualität, Service und Vertrieb. Die Überprüfung des Einflusses der sechs Faktoren auf den Erfolg der strategischen Geschäftsfelder machte deutlich, dass mit Ausnahme des Images der Einfluss aller Parameter signifikant ist, d. h. die Parameter den Erfolg unmittelbar beeinflussen. Unklar bleibt allerdings die Frage, wie viele Parameter ein Unternehmen aufweisen muss, um tatsächlich einen Wettbewerbsvorteil zu haben. Mit Blick auf die skizzierten Ergebnisse dieser Studien werden im Folgenden für die Analyse der speziellen Wettbewerbsvorteile des bayerischen Mittelstandes 13 Variablen herangezogen. Es wird davon ausgegangen, dass diese Variablen potenzielle Wettbewerbsvorteile mittelständischer Unternehmen repräsentieren und dass – bezogen auf einen Vergleich mit den Konkurrenten – die Entscheidungsträger im Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile kennen. Den möglichen Ausprägungen liegt eine dichotome Skalierung zu Grunde, d. h. die Abfrageskala beinhaltet 0 (trifft nicht zu) und 1 (trifft zu.). In Abbildung 28 ist die wahrgenommene Bedeutung der verschiedenen Faktoren zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dargestellt.

Abbildung 28: Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit (Selbsteinschätzung)



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Insgesamt nehmen die antwortenden Unternehmen im Durchschnitt fünf spezielle Vorteile für ihr Unternehmen wahr. Mit 301 Nennungen steht der Aspekt Produktqualität für mittelständische Unternehmen zum Aufbau und zur Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen eindeutig im Vordergrund. Es folgt Flexibilität (287) – eine Eigenschaft, die diesen Betrieben auch traditionell zugesprochen wird. Nahezu drei Viertel

der befragten Betriebe geben an, sich durch eine gute Produktqualität und eine hohe Flexibilität gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen. Mit deutlichem Abstand wird den Faktoren zielgruppenspezifisches Produktangebot (182), Serviceleistungen (166), moderne Produktionstechniken (162) und Qualität der Arbeitskräfte (138) ein geringerer Stellenwert beigemessen. Eine unbedeutende Rolle für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen spielen für die untersuchten Unternehmen ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem und niedrige Preise. Die Wahrnehmung des letztgenannten Faktors steht allerdings im Widerspruch zu der skizzierten Untersuchung von BAMBERGER ET AL. (1995, S. 17). Für den deutlichen Unterschied in der Wahrnehmung dieses Faktors können mehrere Gründe verantwortlich sein. So finden bei der empirischen Studie von BAMBERGER ET AL. nur fünf Branchen des Verarbeitenden Gewerbes Eingang in das Untersuchungssample, während hier keine Einschränkung auf bestimmte Branchen oder Produkte vorgenommen wurde. Auch kann die unterschiedliche Abgrenzung der Unternehmensgröße zu abweichenden Ergebnissen führen. Auf Grund der wahrgenommenen Bedeutung der verschiedenen Faktoren ist jedoch davon auszugehen, dass die untersuchten Betriebe sich häufig in lukrativen Marktsegmenten bewegen, in denen sich durch eine sehr gute Produktqualität höhere Preise realisieren lassen (vgl. hierzu auch LÜNING 1992, S. 142). Die geringe Bedeutung, die von den Unternehmen einem zertifizierten Umweltmanagementsystem zugeschrieben wird, ist im Wesentlichen auf dessen (noch) geringe Breitenwirkung bei der Umsetzung zurückzuführen. Die Ergebnisse der Expertengespräche stützen diese Aussagen.

Die Analyse der Branchenbesonderheiten¹³⁴ in Tabelle 10 zeigt, dass eine gute Produktqualität und hohe Flexibilität in fast allen Branchen eindeutig als spezielle Vorteile der Unternehmen wahrgenommen werden. Allerdings fällt auf, dass in der Metallherzeugung und -bearbeitung die Rangplätze beider Faktoren umgedreht sind: Die Flexibilität ist hier bedeutender als die Produktqualität, wobei von den befragten Unternehmen insgesamt die Bedeutung beider Vorteile höher eingeschätzt wird als im Durchschnitt. Gleichzeitig sind hier die Faktoren Markenimage und Serviceleistungen unwichtig. Erstaunlich ist, dass im Bereich der EBM-Waren/Elektronik die Bedeutung der vier Faktoren moderne Produktionstechniken, Serviceleistungen und Qualität der Arbeitskräfte bzw. des Managements im Branchenquerschnitt deutlich geringer eingeschätzt werden, während gleichzeitig dem Vorteil Hightech-Produkte eine hohe Bedeutung zugeschrieben wird. Demgegenüber wird von den Unternehmen des Holz-, Pa-

¹³⁴ Ein Vergleich der wahrgenommenen Bedeutung der verschiedenen Faktoren zwischen den Branchen beruht auf der Annahme, dass den abgefragten Parametern in verschiedenen Branchen ein unterschiedlicher Stellenwert beigemessen wird.

pie- und Druckgewerbes dem Faktor moderne Produktionstechniken ein besonders hoher Stellenwert beigemessen. In Verbindung mit der geringen Bedeutung, die der Qualität der Arbeitskräfte zugeordnet wird, deutet dies auf einen hohen Stellenwert der Automatisierung in dieser Branche hin.

Tabelle 10: Faktoren zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen nach Branchen
(in Prozent der Nennungen je Branche; Mehrfachnennungen möglich)

Parameter	Branche									
	Chemie/Kunststoff Glas und Keramik	Maschinenbau	Eisen-, Blech-, Me- tallwaren, Elektronik	Metallerzeugung und -bearbeitung	Leder-, Textil- und Bekleidungsgewerbe	Ernährungs- und Tabakgewerbe	Holz-, Papier- und Druckgewerbe	Musikinstrumente, Spielwaren	Groß- und Einzel- handel	
Flexibilität	83,9	83,6	87,2	94,6	86,1	71,4	86,7	80,0	71,4	
Moderne Produktionstechniken	53,6	40,0	25,6	51,4	38,9	62,9	73,3	66,7	0	
Niedrige Preise	14,3	1,8	15,4	18,9	25,0	17,1	10,0	20,0	21,4	
Produktqualität	91,1	90,9	87,2	89,2	86,1	88,6	93,3	100	42,9	
Produktverarbeitung/Design	25,0	10,9	7,7	32,4	52,8	14,3	20,0	40,0	14,3	
Serviceleistungen	44,6	54,5	28,2	35,1	61,1	48,6	63,3	53,3	64,3	
Zielgruppenspez. Produktangebot	55,4	56,4	53,8	54,1	47,2	42,9	56,7	53,3	50,0	
Logistik- und Distributionsqualitäten	17,9	5,5	10,3	16,2	11,1	34,3	20,0	26,7	78,6	
Qualität der Arbeitskräfte	37,5	38,2	28,2	40,5	27,8	40,0	30,0	66,7	42,9	
Qualität des Managements	25,0	25,5	12,8	27,0	16,7	31,4	13,3	33,3	35,7	
Hightech-Produkte	17,9	49,1	48,7	16,2	5,6	0	3,3	0	7,1	
Markenimage	44,6	40,0	15,4	16,2	22,2	31,4	10,0	33,3	14,3	
Zeitlief. Umweltmanagementsystem	17,9	1,8	10,3	16,2	0	17,1	3,3	13,3	7,1	

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Die Bewertung der speziellen Vorteile des Leder-, Textil- und Bekleidungsgebietes weist erwartungsgemäß Besonderheiten auf: Der spezielle Vorteil Produktverarbeitung/Design wird hier um rund 30 Prozentpunkte höher bewertet als in den anderen Branchen. Ebenso haben auch niedrige Preise eine hohe Bedeutung. Daraus lässt sich schließen, dass der Wettbewerb in dieser Branche auf Grund der Vorliebe der Kunden für modische und preisgünstige Produkte vornehmlich über das Design sowie den Preis erfolgt. Diese Annahme wird durch die qualitativen Expertengespräche gestützt. Im Ernährungs- und Tabakgewerbe liegt der Grundstein für einen Markterfolg – neben einer guten Produktqualität und hoher Flexibilität – in modernen Produktionstechniken. Gleichzeitig wird der Faktor Logistik- und Distributionsqualitäten als bedeutender

Erfolgsfaktor von den befragten Unternehmen wahrgenommen. Der Groß- und Einzelhandel stellt eine Ausnahme dar. Den 13 Variablen wird im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe eine völlig andere Bedeutung zugeschrieben. Von den Unternehmen dieser Branche werden die Logistik- und Distributionsqualitäten als wichtigster Faktor zum Aufbau und zur Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen eingestuft. Auf den nächsten Rangplätzen folgen Flexibilität und – mit deutlichem Abstand – Serviceleistungen.

Zusammenfassend werden quer durch fast alle Branchen eine gute Produktqualität und hohe Flexibilität als wichtige Faktoren eingestuft; diese dienen der Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz – auch wenn generell in den verschiedenen Branchen unterschiedliche Variablen für einen Markterfolg von Relevanz sind. Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutung einer Differenzierungsstrategie, denn alle von den Unternehmen als wichtig bewerteten Faktoren bedingen, dass die Unternehmen auf ein kundenspezifisches, qualitativ hochwertiges Leistungsangebot zurückgreifen können. Eine Aufteilung dieser speziellen Vorteile in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zeigte – bis auf zwei Ausnahmen – keine unterschiedlichen Ausprägungen. Bei den Faktoren moderne Produktionstechniken und Qualität des Managements ist ein Zusammenhang zwischen wahrgenommener Bedeutung und Unternehmensgröße festzustellen: Bei beiden Faktoren steigt die wahrgenommene Bedeutung mit der Anzahl der Mitarbeiter deutlich an, d. h. größere Unternehmen messen diesen Vorteilen einen höheren Stellenwert bei wie kleinere. Bei den restlichen Faktoren ist die wahrgenommene Bedeutung zur Erlangung bzw. zur Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen fast unabhängig von der Betriebsgröße.

5.3.3 Wirtschaftsklima und erwartete Geschäftsentwicklung

Bei den untersuchten bayerischen Betrieben wurde neben den oben bereits dargestellten Strukturmerkmalen und wahrgenommenen Wettbewerbsvorteilen auch verschiedene Variablen zum gegenwärtigen Wirtschaftsklima und zur geplanten Unternehmensentwicklung abgefragt. Hinsichtlich des Wirtschaftsklimas deuten die Ergebnisse über alle Branchen auf einen attraktiven Wirtschaftsstandort Bayern. Insgesamt bewerten 9% der befragten Mittelständler Bayern als sehr attraktiv. Nur 3 Unternehmen beurteilen den Wirtschaftsstandort als nicht attraktiv. Die überwiegende Mehrheit (73%) der untersuchten Unternehmen nimmt jedoch Bayern als einen attraktiven Wirtschaftsstandort wahr. Eine Differenzierung der Ergebnisse nach Branchen zeigt, dass vor allem Betriebe des Maschinenbaus sowie der Metallerzeugung und -bearbeitung das

Wirtschaftsklima in Bayern als attraktiv bewerten, während insbesondere Unternehmen der Musikinstrumenten- und Spielwarenbranche sowie konjunkturbedingt des Baugeswerbes das derzeitige Wirtschaftsklima als weniger attraktiv einschätzen. Dieses Ergebnis darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch in Bayern die mittelständischen Unternehmen auf Grund der bereits dargestellten zunehmenden Globalisierung und Liberalisierung der Wirtschaft sowie die damit einhergehende Veränderung und Dynamik des Wettbewerbs mit neuen Herausforderungen konfrontiert werden.

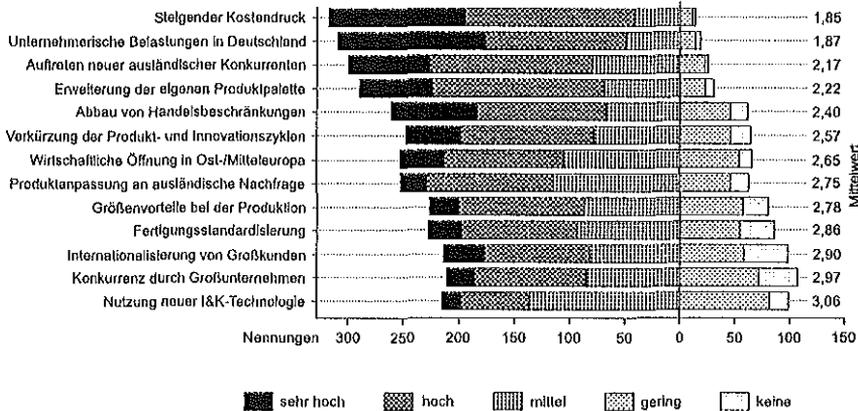
Verbunden mit der Beurteilung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Bayern wurde deshalb – vor dem Hintergrund der bereits in jüngerer Zeit in anderen Studien durchgeführten Analysen der Globalisierungsbetroffenheit mittelständischer Unternehmen (vgl. BAMBERGER ET AL. 1995; BAMBERGER/WRONA 1997) – bei der schriftlichen Befragung die Unternehmen gebeten, die subjektiv wahrgenommene Bedeutung¹³⁵ von 13 Faktoren, welche die Wettbewerbssituation der einzelnen Unternehmen beeinflussen, unter Zuhilfenahme einer ordinalen Skala zu beurteilen. Dabei standen fünf Bewertungsalternativen zur Verfügung (sehr hoch, hoch, mittel, gering, keine). Ebenso wurde den Befragten die Möglichkeit eingeräumt, weitere Aspekte als individuelle, nicht standardisierte Nennungen zu verbalisieren. Welche Bedeutung die Unternehmen der veränderten Wettbewerbssituation beimessen, ist in Abbildung 29 dargestellt. Es zeigt sich, dass unter allen für die Wettbewerbssituation relevanten Parameter von den antwortenden Unternehmen erwartungsgemäß der steigende Kostendruck (Mittelwert 1,85) sowie die unternehmerischen Belastungen in Deutschland (1,87) am bedeutendsten für die eigene Wettbewerbssituation eingestuft werden. Dieses Ergebnis wird durch die Arbeit von BAMBERGER/WRONA (1997, S. 720 f.) bestätigt, die in ihrer Untersuchung von 206 KMUs eine ähnlich hohe wahrgenommene Betroffenheit durch den Kostendruck feststellen konnten.

Im Rahmen der zu bewertenden Parameter der Wettbewerbssituation wird dem Auftreten neuer ausländischer Konkurrenten (2,17), die Erweiterung der eigenen Produktpalette (2,22) sowie dem Abbau von Handelsbeschränkungen (2,40) noch eine hohe Bedeutung beigemessen. Demgegenüber zeigte sich, dass insbesondere die Verkürzung von Produkt- und Innovationszyklen, die Realisierung von Skalenerträgen sowie die wirtschaftliche Öffnung der MOE entgegen den vorstehend genannten Erwartungen

¹³⁵ Da es sich bei der Globalisierungsbetroffenheit aus der Perspektive eines Unternehmens stets um Wahrnehmungen der Umwelt handelt, ergibt sich im Rahmen der empirischen Erfassung der veränderten Wettbewerbsbedingungen die Notwendigkeit, die jeweilige Unternehmenssituation über verschiedene, die Wahrnehmung der Entscheidungsträger messende Parameter zu erfassen (vgl. BAMBERGER/WRONA 1997, S. 719 f.).

(vgl. Kap. 2.3.2) nur bedingt als bedeutender Einflussfaktor auf die Wettbewerbssituation wahrgenommen werden. Die Bedeutung der Konkurrenz von Großunternehmen und die Nutzung von neuen I&K-Technologien werden gering eingeschätzt. Dies bestätigt die These, dass eine große Anzahl der befragten Unternehmen mit ihren (in der Regel hoch spezialisierten) Produkten enge Marktsegmente – im Sinne von Nischenmärkten – besetzen, deren Bearbeitung für Großunternehmen mit standardisierten Massenprodukten infolge der oftmals geringen Nachfrage eher uninteressant ist.¹³⁶ Darüber hinaus wurde bei den individuellen Nennungen mehrfach auf die Umweltgesetzgebung bzw. Einführung der Ökosteuer verwiesen.

Abbildung 29: Parameter der Wettbewerbssituation



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Die durchgeführten Expertengespräche bestätigen diese Aussagen. Tendenziell hat sich für einen Großteil der interviewten Unternehmen die Kostensituation durch das Auftreten neuer Wettbewerber verschärft. Die Mittelständler verwiesen an dieser Stelle meist auf den zunehmenden Importdruck – v. a. fernöstlicher und zunehmend auch osteuropäischer Anbieter. Ebenso bietet sich den Kunden durch den Abbau von Handelsbeschränkungen nunmehr immer häufiger die Möglichkeit, auf dem Weltmarkt die

¹³⁶ Ein relativ überschaubarer Länderanteil bedeutet dabei nicht zwingend eine regionale Begrenzung der Absatzmärkte. Es ist durchaus möglich, dass ein Marktsegment auf der lokalen bzw. nationalen Ebene zwar vergleichsweise klein ist, sich das betriebliche Leistungsprogramm gleichzeitig auch auf internationalen Märkten absetzen lässt (vgl. OBRECHT 1997, S. 18). In einigen Fällen ist es KMUs beispielsweise gelungen, mit ihren Produkten oder Dienstleistungen zu internationaler Marktführerschaft zu gelangen (vgl. SIMON 1990).

benötigten (Vor-)Produkte billiger einzukaufen, was aus Sicht der Interviewten abermals zu einem steigenden Kostendruck für ihr Unternehmen führt. Die geringe Bedeutung einer wirtschaftlichen Öffnung der MOE ist im Rahmen dieser Untersuchung auf die schlechte Zahlungsmoral der Vertragspartner sowie die (noch) geringe Kaufkraft in diesen Ländern zurückzuführen. Immer wieder betonen die Unternehmen, dass einerseits die osteuropäischen Nachbarstaaten die Möglichkeit bieten, in räumlicher Nähe zu Bayern eine große Nachfrage bedienen zu können. Andererseits spielt hier die erwähnte schlechte Zahlungsmoral eine entscheidende Rolle.

Tabelle 11: Parameter der Wettbewerbssituation nach Branchen (Mittelwerte)

Parameter	Branche								
	Chemie/Kunststoff Glas und Keramik	Maschinenbau	Eisen-, Blech-, Metallwaren, Elektronik	Metallerzeugung und -bearbeitung	Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe	Ernährungs- und Tabak-gewerbe	Holz-, Papier- und Druck-gewerbe	Musikinstrumente, Spielwaren	Groß- und Einzel- handel
Abbau von Handelsbeschränkungen	2,37	2,42	2,71	2,38	2,25	1,88	2,48	2,67	2,64
Auftreten neuer ausl. Konkurrenten	2,17	2,27	2,08	2,24	2,09	2,16	2,07	1,86	2,64
Erweiterung der eig. Produktpalette	2,23	2,10	2,18	2,03	2,61	1,97	2,45	2,27	2,25
Fertigungsstandardisierung	2,86	2,54	2,89	2,58	3,13	2,69	2,93	2,86	3,92
Größenvorteile bei der Produktion	2,64	2,92	2,81	2,78	2,78	2,17	2,62	3,07	3,91
Internationalisierung v. Großkunden	2,75	3,00	2,73	2,66	2,97	2,93	2,66	3,50	3,33
Konkurrenz durch Großunternehmen	3,00	3,18	2,97	3,35	2,79	2,55	3,10	2,79	2,64
Nutzung neuer I&K-Technologie	2,98	2,92	3,05	3,64	2,88	3,17	2,79	3,21	3,23
Produktanpassung an Nachfrage	2,73	2,65	2,54	2,94	2,56	2,72	2,93	3,07	3,08
Steigender Kostendruck	1,96	1,85	1,81	1,80	1,64	1,70	1,79	1,73	2,69
Unternehmerische Belastungen	1,98	1,70	2,03	2,00	1,69	1,97	1,52	1,87	2,42
Verkürzung Produktzyklen	2,58	2,35	2,21	2,81	2,64	2,30	2,86	2,71	3,08
Wirtschaftliche Öffnung MOE	2,60	2,48	2,92	2,65	2,53	2,88	2,39	2,93	3,08

f = sehr hoch; 2 = hoch; 3 = mittel; 4 = gering; 5 = keine Bedeutung

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Bei einer Querschnittsanalyse der Wettbewerbsparameter nach Wirtschaftsbranchen zeigt sich eine differenzierte Situation (vgl. Tabelle 11). Insbesondere im Ernährungs- und Tabakgewerbe werden gleich mehrere Aspekte als überdurchschnittlich bedeutsam für die Wettbewerbssituation eingestuft. Zu nennen sind hier speziell die Aspekte Abbau von Handelshemmnissen, Erweiterung der eigenen Produktpalette, Größenvorteile bei der Produktion sowie Konkurrenz durch Großunternehmen. Im Vergleich zum

Durchschnitt empfinden im Falle einer Fertigungsstandardisierung in erster Linie Maschinenbauunternehmen diesen Aspekt als besonders bedeutsam für die Wettbewerbssituation. Im Unterschied dazu wird von Unternehmen der Leder-, Textil- und Bekleidungsindustrie dieser Parameter deutlich niedriger eingeordnet. Gleichzeitig wird dem Aspekt Erweiterung der eigenen Produktpalette eine niedrige Bedeutung zugeordnet. Ferner zeigte sich, dass Unternehmen des Groß- und Einzelhandels insgesamt den Veränderungen der Unternehmensumwelt eine geringe Bedeutung für die Wettbewerbssituation zuschreiben. Diese Ergebnisse sind betriebsgrößenübergreifend, d. h. sie repräsentieren den Querschnitt aller in einer Branche enthaltenen Unternehmensgrößen. Eine Differenzierung der Wettbewerbsparameter nach Unternehmensgröße ließ keine Unterschiede erkennen, so dass dieser Aspekt nicht vertieft wurde.

Tabelle 12: Korrelationen zwischen den Parameter der Wettbewerbssituation

Parameter	Abbau von Handelsbeschränkungen	Auftreten neuer ausl. Konkurrenten	Erweiterung der eig. Produktpalette	Fertigungsstandardisierung	Größenvorteile bei der Produktion	Internationalisierung von Großkunden	Konkurrenz durch Großunternehmen	Nutzung neuer I&K-Technologie	Produktanpassung an Nachfrage	Steigender Kostendruck	Unternehmerische Belastungen	Verkürzung Produktzyklen	Wirtschaftliche Öffnung MOE
Abbau von Handelsbeschränkungen	1,00												
Auftreten neuer ausl. Konkurrenten	0,22*	1,00											
Erweiterung der eig. Produktpalette	0,20*	0,15	1,00										
Fertigungsstandardisierung	0,08	0,12	0,38*	1,00									
Größenvorteile bei der Produktion	0,09	0,12	0,28*	0,52*	1,00								
Internationalisierung von Großkunden	0,17*	0,09	0,16*	0,16*	0,29*	1,00							
Konkurrenz durch Großunternehmen	0,02	0,19*	0,06	0,09	0,14	0,21*	1,00						
Nutzung neuer I&K-Technologie	0,21*	0,09	0,10	0,14	0,16*	0,17*	0,15*	1,00					
Produktanpassung an Nachfrage	0,20*	0,14	0,20*	0,12	0,10	0,13	0,06	0,30*	1,00				
Steigender Kostendruck	0,07	0,43*	0,19*	0,22*	0,23*	0,12	0,25*	0,13	0,16*	1,00			
Unternehmerische Belastungen	0,15*	0,25*	0,14	0,15*	0,12	0,12	0,11	0,17*	0,05	0,44*	1,00		
Verkürzung Produktzyklen	0,26*	0,15*	0,27*	0,26*	0,17*	0,24*	0,15*	0,24*	0,20*	0,20*	0,27*	1,00	
Wirtschaftliche Öffnung MOE	0,21*	0,09	0,12	0,15	0,15*	0,12	0,09	0,12	0,17*	0,17*	0,17*	0,09	1,00

* signifikant auf dem 0,1%-Niveau (2-seitig)

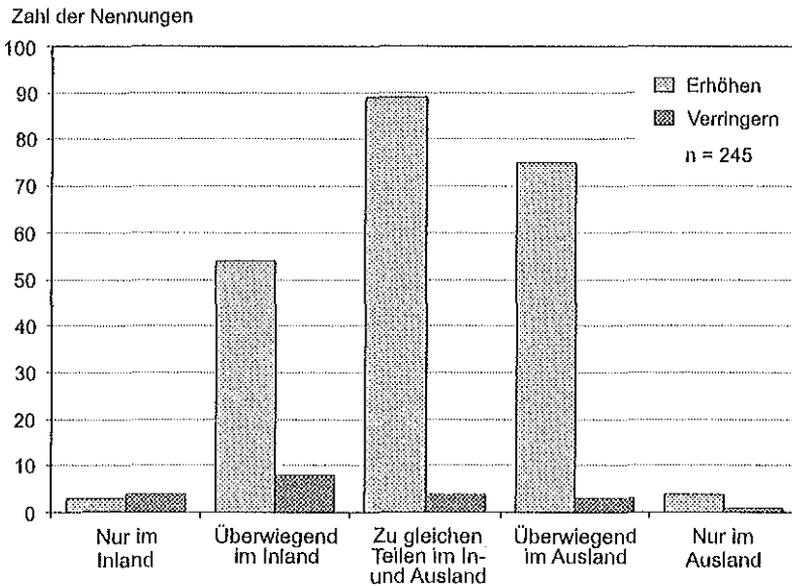
Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Darüber hinaus wurde untersucht, ob die Ausprägungen der verschiedenen Aspekte in bestimmter Weise zusammenhängen. Hierfür wurde als Methode die Korrelationsanalyse gewählt. Sie liefert Hinweise, ob ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen gegeben ist. Eine Berechnung der Korrelationen zwischen den verschiedenen Parametern der Wettbewerbssituation ergab folgende in Tabelle 12 wiedergegebene Werte. Eine hohe positive Korrelation ist zwischen den beiden Parametern Größenvorteile bei der Produktion und Fertigungsstandardisierung zu erkennen ($r = 0,52$). Die Bedeutung einer Fertigungsautomatisierung fällt umso höher aus, je bedeutender die Realisierung von Skalenvorteilen für die Unternehmen ist. An dieser Stelle wird jedoch auch deutlich, dass die Fertigungsstandardisierung stets vor dem Hintergrund der Erweiterung der Produktpalette gesehen werden muss. Der Koeffizient für den Zusammenhang zwischen den Aspekten Fertigungsstandardisierung und Erweiterung der eigenen Produktpalette beträgt nach *Spearman's Rho* 0,38. Des Weiteren weisen die Ergebnisse der Korrelationsanalyse darauf hin, dass der von den Unternehmen wahrgenommene steigende Kostendruck am ehesten mit den unternehmerischen Belastungen in Deutschland ($r = 0,44$) sowie das Auftreten neuer ausländischer Konkurrenten ($r = 0,43$) zusammenhängt. Zwischen den Variablen ergibt sich ein positiver Zusammenhang, der zudem signifikant ist. Gestützt wird dieser Befund durch die Meinung der Interviewpartner, die – nach den Gründen für ihre verschärfte Kostensituation befragt – mehrheitlich auf die Bedeutung von Lohn- und Lohnnebenkosten sowie das Auftreten neuer erfolgreicher Konkurrenten auf den angestammten nationalen Absatzmärkten verwiesen haben. Bei den restlichen Variablen ergeben sich eher schwache Korrelationen. Vor dem Hintergrund der inhaltlichen Fragestellung kann deshalb davon ausgegangen werden, dass hier der Grad der Zustimmung eines Befragten von mehreren erklärenden Variablen beeinflusst wird.

In engem Zusammenhang mit der Beurteilung des gegenwärtigen Wirtschaftsklimas steht die prognostizierte Geschäftsentwicklung der Unternehmen. Rund zwei Drittel der Unternehmen gaben an, dass sich ihrer Einschätzung nach ihre Gesamtumsätze in den nächsten 2 bis 3 Jahren (1999 bis 2000/2001) erhöhen werden. Lediglich 20 bzw. 6% der Unternehmen glauben dagegen, dass sich auf Grund der gegenwärtigen Situation ihre Umsätze in naher Zukunft verringern. Die restlichen Unternehmen rechnen mit gleichbleibenden Gesamtumsätzen. Differenziert nach Branchen rechnen überdurchschnittlich häufig Unternehmen des Groß- und Einzelhandels mit einem Anstieg der Gesamtumsätze. Bis auf ein Unternehmen prognostizieren alle Unternehmen dieser Branche künftig steigende Umsätze. Eine ähnlich positive Stimmung zeigt sich auch bei Unternehmen der Musikinstrumente- und Spielwarenbranche. Rund 73% der Un-

ternehmen prognostizieren für die nächsten 2 bis 3 Jahre steigende Gesamtumsätze, während nur 20% gleichbleibende Umsätze voraussagen. Negativ wird die erwartete Geschäftsentwicklung im Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe beurteilt. In dieser Branche erwarten rund 40% der Unternehmen stagnierende Gesamtumsätze; lediglich 54% prognostizieren einen Anstieg. Alle anderen Branchen weisen keine nennenswerten Unterschiede auf.

Abbildung 30: Prognostizierte Umsatzveränderung



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Im Betriebsgrößenvergleich nimmt der Anteil derjenigen Unternehmen, die in naher Zukunft steigende Gesamtumsätze erwarten, mit der Mitarbeiterzahl bzw. den erzielten Jahresumsätzen deutlich zu. Während beispielsweise in der Beschäftigungsgrößenklasse bis 99 Mitarbeiter 59% der Unternehmen mit steigenden Umsätzen rechnen, erhöht sich dieser Anteil bei den antwortenden Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten auf 76%. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei einer Differenzierung der Ergebnisse nach Umsatzgrößenklassen: Während nur 55% der Betriebe, die 1998 weniger als 25 Mio. DM Jahresumsatz erwirtschafteten, für die nächsten Jahre steigende Gesamtumsätze prognostizieren, liegt dieser Anteil bei umsatzstarken Betrieben (mehr als 100 Mio. DM Jahresumsatz) bei rund 77%. Der Anteil derjenigen Unternehmen, die in naher Zukunft

mit einer Verringerung ihrer Gesamtumsätze rechnen, bleibt – unabhängig von der Differenzierung – nahezu konstant. Analysiert man, wo die Veränderung der Gesamtumsätze stattfinden wird, zeigt sich eine wachsende Bedeutung des Auslandsgeschäftes: Ein Drittel der Unternehmen, die in den nächsten Jahren einen Zuwachs der Gesamtumsätze voraussagen, erwarten die Zuwachsraten überwiegend im Ausland (vgl. Abbildung 30). Ca. 40% der Betriebe mit optimistischer Zukunftserwartung erhoffen die Zuwachsraten zu gleichen Teilen im In- und Ausland. Demgegenüber rechnen 60% der pessimistischen Betriebe mit sinkenden Umsätzen ausschließlich bzw. überwiegend auf dem nationalen Heimatmarkt; nur 20% prognostizieren eine Verringerung im Ausland.

Entsprechend der erwarteten Entwicklung der Gesamtumsätze ist auch die geplante Entwicklung des Mitarbeiterstamms der befragten Betriebe insgesamt positiv, wobei auch hier deutlich wird, dass Arbeitsplatzzuwächse meist im Ausland zu erwarten sind. Das Saldo aus Unternehmen, die im Ausland in naher Zukunft Einstellungen oder Entlassungen planen, ist deutlich positiv. Die befragten Unternehmen planen in den nächsten 2 bis 3 Jahren über alle Branchen hinweg einen Arbeitsplatzzuwachs von über 60%. Im Branchenvergleich sagen v. a. Unternehmen aus den von der kräftigen Auslandsnachfrage besonders profitierenden Bereichen Chemie/Kunststoff, Glas und Keramik sowie Elektronik/EBM-Waren sehr häufig eine Schaffung von Arbeitsplätzen überwiegend im Ausland voraus. Im Gegensatz dazu wird sich an der Beschäftigungssituation im Inland in den nächsten 2 bis 3 Jahren wenig verändern. So plant jedes vierte Unternehmen Entlassungen im Inland, während gleichzeitig ca. 27% der Befragten mit einem Aufbau von Beschäftigung rechnen. Lediglich im Textil- und Bekleidungs-gewerbe ist weiterhin mit einem Verlust von Arbeitsplätzen zu rechnen: Fast 40% dieser Betriebe glauben in Zukunft an eine Verringerung des Personalbestandes, während nur 16% von einem Zuwachs der Beschäftigtenzahlen ausgehen. Die überwiegende Mehrheit (48%) der antwortenden Betriebe sehen zukünftig keine Veränderung der Beschäftigungszahlen im Inland.

5.4 Grenzüberschreitende Unternehmensaktivitäten

5.4.1 Form und regionale Ausrichtung des Auslandsengagements

Eine empirische Untersuchung der außenwirtschaftlichen Verflechtungen des bayerischen Mittelstandes erfordert zunächst eine Auseinandersetzung mit der Diskussion, wie eine Internationalisierung auf der Ebene von individuellen Unternehmen überhaupt problemadäquat gemessen werden kann (vgl. WOLTER 1999, S. 20). In der Literatur finden sich hierzu eine Vielzahl an Kennziffern, ohne dass bisher ein einheitliches Messkonzept angeboten wird.¹³⁷ So kann in einem einzelwirtschaftlichen Begriffsverständnis die Messung der Internationalisierung beispielsweise anhand der

- im Ausland erbrachten Umsätze/Wertschöpfung,
- Anzahl der ausländischen Tochtergesellschaften,
- Anzahl der Mitarbeiter im Ausland,
- Beteiligung von Ausländern am Management,
- Höhe der ausländischen Direktinvestitionen sowie dem
- Exportanteil (vgl. KRYSZEK/ZUR 1997, S. 5; KUTSCHKER 1999, S. 104)

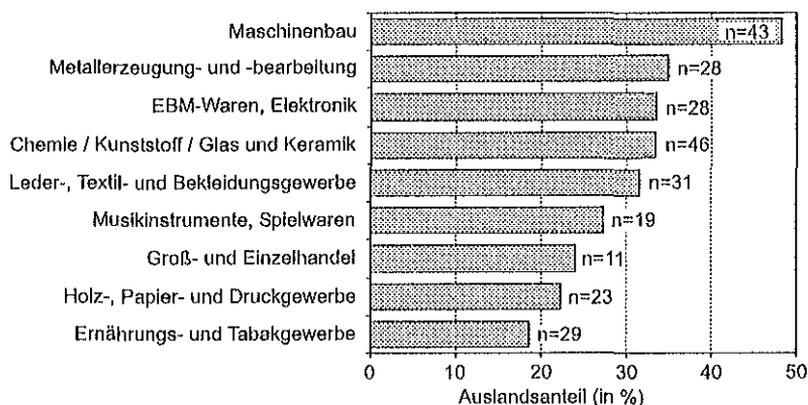
gemessen werden. Weitere in der Literatur vorgeschlagene Indikatoren zur Bestimmung des Ausmaßes und der Bedeutung einer internationalen Betätigung sind: der Anteil ausländischer Aktionäre, die Höhe der im Ausland gezahlten Löhne, Zinsen oder Steuern (vgl. SCHMIDT 1989, Sp. 965), der Anteil des Gewinns aus Auslandsaktivitäten am Gesamtgewinn, der Auslandsanteil der F&E-Aufwendungen sowie der Anteil des ausländischen Produktionsvolumens (vgl. GLAUM 1996, S. 12). Auf Grund der Zielsetzung dieser Arbeit ist es zweckmäßig, das Ausmaß der Internationalisierung anhand der im Ausland erzielten Umsätze der jeweiligen Unternehmen zu messen.¹³⁸

¹³⁷ GLAUM (1996, S. 12) führt dies u. a. auf die Vielfalt und Breite der möglichen Formen einer internationalen Unternehmenstätigkeit zurück.

¹³⁸ KRYSZEK/ZUR (1997, S. 5) weisen auf die Schwierigkeiten einer Qualifizierung des Ausmaßes der Internationalisierung durch Einzelmerkmale hin. Die Möglichkeiten einer rein quantitativen Klassifizierung erscheinen ihnen zu „punktuell und stehen in der Gefahr, von dem gesamtunternehmensbezogenen Charakter der Internationalisierung eher abzulenken.“ Die Autoren gehen davon aus, dass beispielsweise die Zielsetzung der Unternehmung sowie die Denk- und Handlungsweisen des Managements für die Erfassung des Internationalisierungsgrades einer Unternehmung von wesentlicher Bedeutung sind (vgl. hierzu auch ERNST 1999,

Für die Auswahl dieser Maßzahl lassen sich im Wesentlichen zwei Gründe anführen: Zum einen erscheint dieser Indikator geeignet, zu einem bestimmten Zeitpunkt Aufschluss über die Bedeutung von ausländischen Absatzmärkten zu geben. Zum anderen bietet die Erfassung dieser Bewegungsgröße die Möglichkeit, die heterogenen Marktbearbeitungsstrategien miteinander zu vergleichen. Für die Unterscheidung der möglichen Formen eines Auslandsengagements wurde die gängige Klassifizierung (indirekter und direkter Export, Auslandstätigkeit durch Kooperation, eigene Auslandsproduktion sowie selbstständige Tochtergesellschaften) gewählt. Um das Ausmaß der Internationalisierung zu erfassen, wurden die Unternehmen gebeten, den Anteil der Auslandsumsätze in eine Internationalisierungsmatrix einzutragen.

Abbildung 31: Anteil der Auslandsumsätze am Gesamtumsatz 1998



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Eine Analyse der im Ausland erzielten Umsätze dokumentiert die große Bedeutung der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit für die untersuchten Betriebe, auch wenn innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige die Abhängigkeit von den Auslandsmärkten verschieden stark ausgeprägt ist. Insgesamt haben 1998 die Unternehmen im Durchschnitt rund ein Drittel ihrer Gesamtumsätze auf ausländischen Märkten erwirtschaftet. Der prozentuale Anteil der im Ausland erzielten Umsätze am gesamten Umsatz des jeweiligen Unternehmens liegt zwischen 0,3 und 95% und weist somit eine große Varianz auf. Der Median liegt bei 29, d. h. die Hälfte aller befragten Unterneh-

S. 20 f). An dieser Stelle wird jedoch deutlich, dass diese Auffassung mit dem dieser Arbeit zu Grunde liegenden Untersuchungsdesign nicht adäquat analysiert werden kann.

men erwirtschafteten zum Zeitpunkt der Befragung mehr als 29% ihrer Umsätze im Ausland. Die traditionell sehr exportorientierte Maschinenbaubranche ist mit deutlichem Abstand am aktivsten auf ausländischen Märkten. Bei den Unternehmen dieser Branchen erreichte der Auslandsanteil an den Gesamtumsätzen im Durchschnitt fast 50% (vgl. Abbildung 31). Mit einem geringeren Anteil, aber immer noch in einer beachtenswerten Größenordnung, folgen die Branchen Metallherzeugung und -bearbeitung (35%), Elektronik/EBM-Waren (34%) und die Herstellung von Gummi-, Kunststoff-, Glas- und Keramikwaren (33%). Am geringsten ist der prozentuale Anteil der im Ausland erzielten Umsätze mit 17% im Ernährungs- und Tabakgewerbe.

Ein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Ausmaß der Internationalisierung (vgl. FIETEN ET AL. 1997, S. 24) bestätigte sich für die befragten Unternehmen nicht. Zwischen dem prozentualen Anteil der im Ausland erzielten Umsätze und der Mitarbeiterzahl bzw. dem erzielten Gesamtumsatz als Indikatoren für die Unternehmensgröße ließen sich keine Zusammenhänge nachweisen. Demgegenüber ist erwartungsgemäß eine schwache positive Korrelation zwischen dem Anteil der Auslandsumsätze am Gesamtumsatz und dem Zeitpunkt der erstmaligen Aufnahme eines Auslandsengagements zu erkennen: Der Koeffizient für den Zusammenhang dieser beiden Parameter, der auf dem Niveau von 0,01 signifikant ist, beträgt nach *Pearson* 0,366. Auch wenn diese Datenbasis nicht ausreichend ist, um zu klären, ob bei den Entscheidungsträgern eine „internationale Expansion gelernt wird“ (SIMON 1982, S. 344), weist dieses Ergebnis darauf hin, dass – in Anlehnung an die Erkenntnisse der Uppsala-Schule – im Laufe der Zeit die befragten Unternehmen eine Auslandspräsenz tendenziell anders wahrnehmen als zu Beginn (vgl. hierzu auch Kap. 3.5). Die Unternehmen sind zum Großteil seit Beginn der 70er Jahre auf ausländischen Absatzmärkten tätig: Rund 62% der Unternehmen haben ihr Auslandsengagement in den letzten drei Jahrzehnten begonnen. Mit ca. 14% entfällt ein relativ großer Anteil auf Unternehmen, die sich erst seit frühestens 1990 international orientiert haben.¹³⁹ Die wirtschaftliche Öffnung der räumlich nahe liegenden Reformländer in Mittel- und Osteuropa und die damit verbundene Möglichkeit einer außenwirtschaftlichen Durchdringung durch bayerische Unternehmen kommt hier deutlich zum Tragen. Vier der Betriebe sind bereits seit mehr als 100 Jahren im Ausland wirtschaftlich aktiv. Im Durchschnitt sind die Unternehmen jedoch seit 29 Jahren im Ausland tätig.

¹³⁹ Die Untersuchung von BAMBERGER ET AL. (1995, S. 41 f.) kommt zu einer ähnlichen prozentualen Verteilung der Auslandsmarkterfahrung.

In der politischen Debatte wird die zunehmende Bedeutung internationaler Märkte oftmals mit einem Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland verbunden. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass sich im Rahmen dieser Studie die Job-Export-Hypothese (vgl. Kap. 2.2.1) nicht bestätigte. Aus Sicht der befragten Unternehmen hat sich durch die bestehenden Auslandsengagements die Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland nicht verringert. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall: So hat sich bei rund 38% der Betriebe – beispielsweise auf Grund einer gestiegenen Auslandsnachfrage – durch die Internationalisierung die Anzahl der Arbeitsplätze in Deutschland erhöht. Lediglich bei 8% der untersuchten Unternehmen hat sich die Aufnahme bzw. die Ausweitung einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit negativ auf die Beschäftigungssituation im Inland ausgewirkt.¹⁴⁰ Entsprechend gaben annähernd die Hälfte der befragten Unternehmen an, dass die Auslandsengagements keine Auswirkungen auf die Entwicklung des inländischen Mitarbeiterstamms hatten.¹⁴¹ Die Verteilung innerhalb der Branchen entspricht weitgehend dem Durchschnitt – bis auf die Ausnahme, dass im Leder-, Textil- und Bekleidungsbranche mit der Aufnahme eines Auslandsengagements überdurchschnittlich häufig (21,6%) ein Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland verbunden war. Seit Beginn der 70er Jahre waren in Deutschland infolge des textilindustriellen Strukturwandels zahlreiche Produktionsstätten von einer Verlagerung ins Ausland bzw. einer Standortspaltung oder Schließung – verbunden mit einem starken Beschäftigungsabbau – betroffen (vgl. HAUFF 1995, S. 78 ff.).

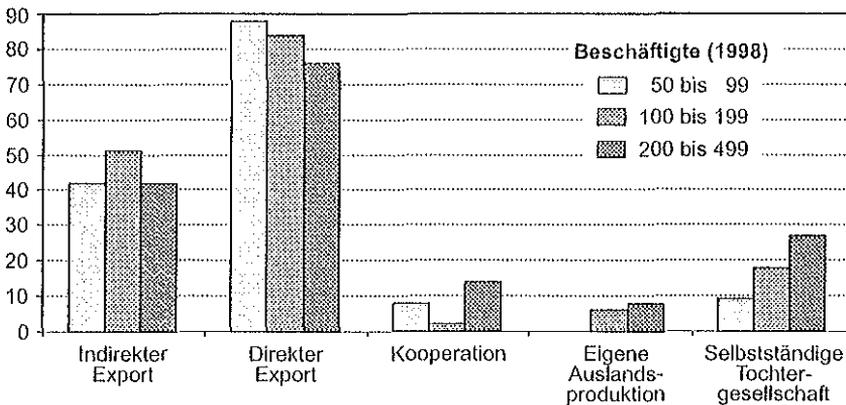
Nach dieser zusammenfassenden Betrachtung der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeiten rücken nun eine Differenzierung in Bezug auf die Form der realisierten Markterschließung bzw. die regionalen Schwerpunkte der Auslandspräsenz in den Mittelpunkt der Betrachtung. Abbildung 32 zeigt, dass der Großteil der befragten Betriebe für ihre Internationalisierungsaktivitäten eindeutig Exportgeschäfte bevorzugen; dies deckt sich mit den Ergebnissen der empirischen Studie von BAMBERGER ET AL. (1995, S. 43 ff.). Von den 314 Unternehmen, die zahlenmäßige Angaben zu ihren Auslandsaktivitäten machten, exportierten knapp 80% unmittelbar an einen ausländischen Marktpartner, mehr als 40% unterhielten grenzüberschreitende Verkaufstätigkeiten über unabhängige, inländische Zwischenhändler. Mit weitem Abstand folgt mit 17% an dritter Stelle die Auslandspräsenz durch selbstständige Tochtergesellschaften.

¹⁴⁰ Wegen der vielfältigen Einflussfaktoren ist eine quantitative Aussage über die Veränderung der Arbeitsplätze nicht zu treffen.

¹⁴¹ Dieses Ergebnis steht damit im Gegensatz zu der Meinung derer, die eine Internationalisierung von Unternehmen als Ursache für einen 'Arbeitsplatzexport' pressewirksam einsetzen.

Grenzüberschreitende Kooperationen und eigene Auslandsproduktionen spielen für die untersuchten Betriebe – sowohl von der Fallzahl her als auch vom Ausmaß – eine geringe Rolle. Somit bestätigt sich die im vorausgegangenen Kapitel formulierte Hypothese, dass mittelständische Unternehmen auf Grund ihrer oftmals eng begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen eher Markteintrittsstrategien bevorzugen, die einen geringen Einsatz von Management- und Kapitalressourcen bedingen. Eine Unterscheidung der gewählten Form des Auslandsengagements nach Größenklassen belegt, dass der Besitz von selbstständigen Tochtergesellschaften mit wachsender Unternehmensgröße zunimmt. Auch der Aufbau von eigenen Produktionsstätten im Ausland wird nur von größeren Unternehmen realisiert. Diese beide Auslandsaktivitäten erfordern eine hohe Intensität der Ressourcenbindung im Ausland. Bei Exportgeschäften sind die Abweichungen zwischen den Unternehmensgrößen gering.

Abbildung 32: Form des Auslandsengagements
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Die Aussagen bezüglich der Exportkontakte sind zu relativieren, da sich in der Untersuchung eine Größenabhängigkeit bei der Bedeutung dieser Internationalisierungsform abzeichnet. Mit steigender Betriebsgröße nimmt die durchschnittliche Exportquote ab (vgl. Tabelle 13); besonders deutlich ist der Unterschied bei den indirekten Exporten. In der Beschäftigungsgrößenklasse von 50 bis 99 Mitarbeiter beträgt die durchschnittliche Exportquote 29%. Bei den größeren Unternehmen mit über 200 Beschäftigten liegt sie um 8 Prozentpunkte niedriger. Wegen der begrenzten Risiken und geringen Kosten ist diese Form eines Auslandsengagements v. a. in kleineren Unter-

men von hoher Bedeutung. Bei den direkten Exportgeschäften fallen die Abweichungen erkennbar schwächer aus.

In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen auch befragt, ob sie der Aussage, dass *die Bearbeitung eines Auslandsmarktes mit dem einfachen Export beginnt und im Laufe der Zeit mit der Auslandsproduktion endet*, zustimmen. Lediglich ein Drittel der befragten Betriebe bejahten diese These, während der Rest die Existenz dieser Phasenabfolge im Internationalisierungsprozess in Frage stellte. Die Verteilung innerhalb den einzelnen Beschäftigungsgrößenklassen bzw. Wirtschaftszweigen entspricht weitgehend dem Durchschnitt, bis auf die Ausnahme, dass im Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe fast 80% aller Betriebe der These nicht zustimmen. Hier hat der zunehmende Wettbewerb und die steigende Bedeutung von Lohnkosten in dieser Branche bei den untersuchten Unternehmen bereits in einer frühen Phase der Internationalisierung zu einer Verlagerung der Produktion ins Ausland (z. B. in Drittweltlän-der) geführt.

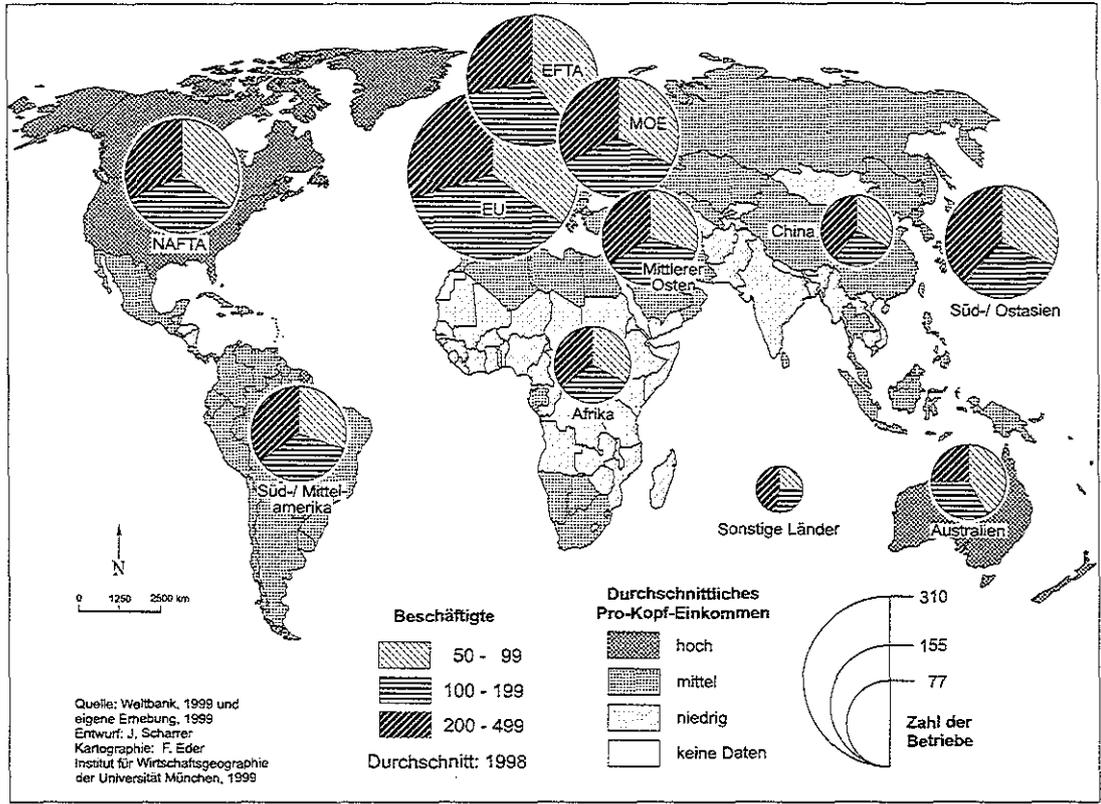
Tabelle 13: Durchschnittliche Exportquoten 1998

	Beschäftigte (1998)		
	50 bis 99	100 bis 199	200 bis 499
Indirekter Export	29,1%	25,1%	21,1%
Direkter Export	32,3%	31,2%	30,4%

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Im Durchschnitt unterhielt 1998 jedes der befragten Unternehmen zu rund 21 Ländern außenwirtschaftliche Beziehungen, wobei in Bezug auf die Anzahl der bearbeiteten Auslandsmärkte das verzeichnete Minimum bei 1 und das Maximum bei 100 liegt. Die Länder der EU stellen für die Unternehmen mit deutlichem Abstand den wichtigsten internationalen Wirtschaftsraum dar (vgl. Karte 4). Fast alle Unternehmen, die Angaben zu ihren Auslandsaktivitäten machten ($n = 314$), unterhalten Geschäftsbeziehungen mit den Mitgliedsstaaten dieses Wirtschaftsraumes. Bei ca. einem Fünftel der Betriebe fokussiert sich das Auslandsengagement ausschließlich auf diese Staaten. Etwa ein Viertel der betrachteten Unternehmen beschränkt sich nicht auf eine alleinige Internationalisierungsform, sondern verfolgt mehrere verschiedene Marktbearbeitungsstrategien. Exportorientierte Unternehmensstrategien erfordern auf Dauer eine Untermauerung der Marktpräsenz (z. B. durch den Aufbau einer eigenen lokalen Sales-Einheit oder Serviceorganisation). So exportieren z. B. 19 Unternehmen ihre Güter direkt in die Staaten der Europäischen Union und besitzen dort zugleich eigene ausländische Tochtergesellschaften.

Karte 4: Auslandsaktivitäten nach Zielregionen 1998



Den zweitwichtigsten Schwerpunktmarkt stellen die EFTA-Staaten dar: 184 Unternehmen besaßen zum Zeitpunkt der Befragung Außenwirtschaftsverflechtungen mit den vier Ländern dieses Zusammenschlusses. Die dominierende Internationalisierungsform für diese Region sind Exporttätigkeiten. Nur sieben Betriebe besitzen alternative Geschäftskontakte. An dritter Stelle folgen die ost- und mitteleuropäischen Transformationsstaaten; Knapp die Hälfte der Unternehmen sind in diesen Volkswirtschaften tätig. Auch hier überwiegen Exportaktivitäten als Markterschließungsstrategien. Daneben besaßen 14 der Betriebe dort mindestens eine selbstständige Tochtergesellschaft sowie fünf eine eigene Auslandsproduktion.¹⁴² In den MOE werden diese Produktionsstätten als Möglichkeit eines Auslandsengagements vorrangig von den größeren Betrieben wahrgenommen. Die Staaten der NAFTA bzw. der Region Süd-/Ostasiens nehmen in einem Ranking der Zielregionen nahezu deckungsgleich den vierten Platz ein. Zu diesen Regionen unterhalten jeweils rund 40% der Betriebe grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen. In den restlichen Ländern bzw. Regionen fallen die Auslandsengagements begrenzt aus, so dass hier nicht darauf eingegangen wird.

Zusammenfassend bleibt bei einer regional gegliederten Betrachtung herauszustellen, dass der Schwerpunkt der Auslandstätigkeit auf der Absatzseite in Europa liegt, d. h. in Märkten, die die Unternehmen traditionell gut kennen. Internationalisierung bedeutet für die befragten Unternehmen somit primär *Europäisierung*. Wegen der größeren geographischen Distanzen halten sich die grenzüberschreitenden Geschäftsaktivitäten in anderen Regionen sowohl vom Ausmaß als auch von den Fallzahlen her in relativ engen Grenzen – dies belegen auch die jüngeren Studien von LIEBERNICKEL (1997, S. 15 ff.), SCHWARZ (1999, S. 118 f.) und der IHK (1999, S. 15 ff.). Gleichwohl birgt diese hohe regionale Konzentration der Auslandsaktivitäten die Gefahr, dass die Unternehmen v. a. an dem Wachstum der Märkte in Asien und Südamerika – ungeachtet der jüngsten Krisen – nicht in ausreichendem Maße partizipieren.

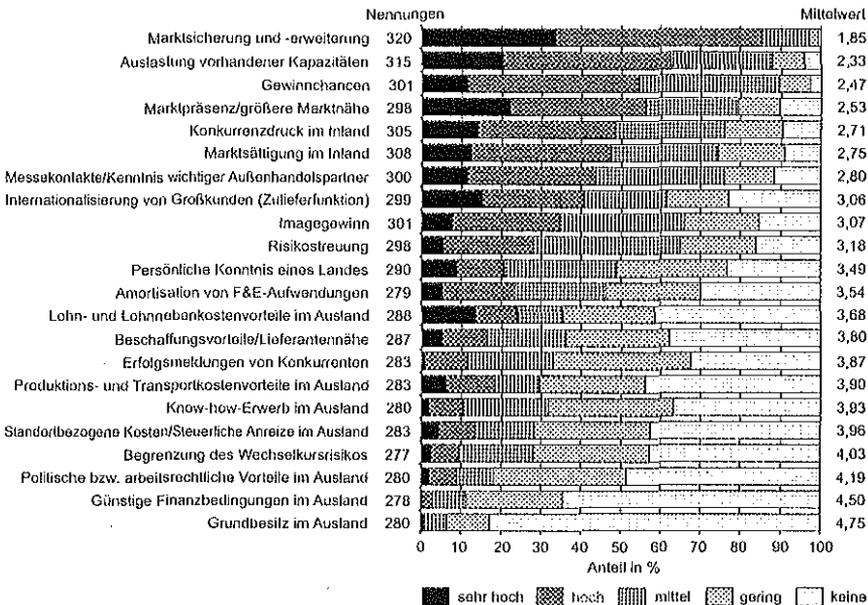
5.4.2 Motive für eine internationale Geschäftstätigkeit

Nur bei jedem fünften der befragten mittelständischen Unternehmen wurden die internationalen Geschäftsbeziehungen von außen – z. B. durch Absatzmittler, Geschäftspartner oder Kundeninitiativen – angestoßen. Bei der Mehrzahl kam der spezifische

¹⁴² Die vergleichsweise große Anzahl von Produktionsstätten in dieser Region ist sicherlich auch auf die Möglichkeit einer Kostenreduktion zurückzuführen (vgl. hierzu auch LIEBERNICKEL 1997, S. 16).

Impuls für ein Auslandsengagement aus dem eigenen Betrieb (Geschäftsleitung, Mitarbeiter usw.). 16% der Befragten sind der Meinung, dass ihre gegenwärtige Auslandsmarktbearbeitung sowohl auf interne als auch auf externe Faktoren zurückzuführen ist. Dieser Befund überrascht, denn bislang wurde häufig davon ausgegangen, dass gerade bei mittelständischen Unternehmen der Hauptantrieb zur Internationalisierung in erster Linie von der Unternehmensumwelt ausgeht (vgl. Kap. 3.1.2 und die dort zitierte Literatur). Während die genannten Größenordnungen nach Wirtschaftssektoren aufgegliedert nur gering streuen, ist ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße offensichtlich: In der obersten Beschäftigungsgrößenklasse meinen ca. zwei Drittel der Befragten, dass die Initiative für ein Auslandsengagement aus dem eigenen Unternehmen kam – im Vergleich zu (immerhin noch) 59% bei den Betrieben mit weniger als 99 Mitarbeitern. Umgekehrt verlassen sich v. a. kleinere Unternehmen häufiger auf externe Antriebskräfte, was auch die Gesprächspartner bestätigten.

Abbildung 33: Internationalisierungsmotive



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Bei den Internationalisierungsmotiven spielen Marktaspkte erwartungsgemäß eine herausragende Rolle (vgl. Abbildung 33). Der Marktsicherung und -erweiterung wird

bei zurückliegenden Internationalisierungsentscheidungen mit deutlichem Abstand (Mittelwert 1,85) die größte Bedeutung eingeräumt. Rund 80% der Befragten stufen bei einer Beurteilung der Bedeutung verschiedener Internationalisierungsmotive die Erschließung neuer bzw. die Sicherung bestehender Absatzmärkte als „sehr hoch“ oder „hoch“ ein.¹⁴³ Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Auslastung vorhandener Kapazitäten (2,33). Etwa jeder fünfte Befragte stuft die Bedeutung dieses Internationalisierungsmotives als „sehr hoch“ ein. Rund 39% der Unternehmen messen diesem Aspekt immerhin noch eine hohe Bedeutung bei.

An dritter Stelle wird von den befragten Betrieben die Gewinnchancen (2,47) auf ausländischen Märkten genannt – gefolgt von der Absicht, durch ein Auslandsengagement eine besser Marktpräsenz bzw. eine größere Marktnähe (2,53) zu erreichen. Allerdings ist der Anteil der Betriebe, die dem letztgenannten Motiv eine sehr hohe Bedeutung beimessen, mit rund 20% deutlich höher als der Anteil derjenigen Unternehmen (10%), die eine Gewinnchance als sehr bedeutend einstufen. Diese Ergebnisse, die hinsichtlich Betriebsgrößenklasse und Regionen keine wesentlichen Abweichungen aufweisen, liefern erste Anhaltspunkte dafür, wie wichtig den Unternehmen marktorientierte Gegebenheiten erscheinen: Die vier bedeutendsten Internationalisierungsmotive orientieren sich ausschließlich an den Marktaspekten des Ziellandes, was ein Indiz für die starke Marktausrichtung der untersuchten Unternehmen ist.¹⁴⁴

Anders verhält es sich mit der Beurteilung der Wettbewerbssituation auf dem Heimatmarkt. Insgesamt haben für die Unternehmen der Konkurrenzdruck (2,71) sowie die Marktsättigung im Inland (2,75) als Internationalisierungsmotive keine wichtige Rolle. Allerdings ist die Beurteilung dieser Aspekte annähernd symmetrisch. Während einerseits rund 13% der Befragten den Konkurrenzdruck als wichtig einstufen, hat andererseits dieser Aspekt für etwa ein Fünftel keine oder nur eine geringe Bedeutung. Ebenso ergibt eine Analyse des Ergebnisses für die Marktsättigung im Inland, dass die Bedeutungseinschätzung für alle Branchen und Betriebsgrößenklassen weitestgehend einer symmetrischen Verteilung entspricht. Im Vergleich dazu wird die Internationalisierung von Großkunden (3,06) linksschief beurteilt. Auch wenn insgesamt die Zulieferfunktion keine gravierende Bedeutung hat, stufen 45 Betriebe – häufig größere Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten – diesen Faktor als sehr bedeutend ein.

¹⁴³ Insgesamt standen für die Beurteilung der Bedeutung fünf Bewertungsalternativen (sehr hoch, hoch, mittel, gering, keine) zur Verfügung.

¹⁴⁴ Eine exakte Zuordnung der einzelnen Internationalisierungsmotive zu den jeweiligen Marktbearbeitungsstrategien ist an dieser Stelle nicht möglich.

Hervorzuheben ist ferner, dass kosten- und beschaffungsspezifischen Internationalisierungsmotiven aus der Perspektive der antwortenden Unternehmen eine untergeordnete Bedeutung aufweisen. So fallen z. B. Produktions- und Transportkostenvorteile (3,90) sowie Lohn- und Lohnnebenkostenvorteile (3,68) im Ausland bei einer Internationalisierungsentscheidung (über alle Wirtschaftszweige und Betriebsgrößen hinweg) weniger stark ins Gewicht. Gleichermaßen sind Beschaffungsvorteile im Gastland bzw. die räumliche Nähe zu Lieferanten (3,80) von geringer Relevanz für ein Auslandsengagement, auch wenn hier eine Differenzierung erforderlich ist. So stufen Unternehmen des Dienstleistungssektors diesen Aspekt mit einem Mittelwert von 3,25 bedeutsamer ein als Betriebe des sekundären Sektors (3,92).¹⁴⁵ Günstige Finanzbedingungen (4,50) bzw. Grundbesitz (4,75) im Ausland haben bei den Unternehmen nur in sehr seltenen Fällen Einfluss auf eine Internationalisierungsentscheidung.

Diese Ergebnisse, die mit der vorherrschenden Form der Markterschließung einher gehen, werden auch von anderen empirischen Arbeiten bestätigt. So hat sich beispielsweise in einer Untersuchung des Anlageverhaltens von deutschen Großunternehmen im Ausland gezeigt, dass die Sicherung von Marktanteilen sowie die Partizipation am Wachstum der Auslandsmärkte von den Unternehmen sehr bedeutsam eingeschätzt wird (vgl. WILHELM 1996b S. 10). Auch KOLLER ET AL. (1998, S. 179 f.) stellen in ihrer qualitativen Studie für mittlere Industriebetriebe die Bedeutung von absatzorientierten Gründen für ein Auslandsengagement heraus. Hierbei waren die meistgenannten Einzelaspekte die Erschließung neuer Märkte sowie die Sicherung von ausländischen Marktanteilen bzw. des Gesamtabsatzes. Die Autoren bestätigen ebenfalls den deutlich geringeren Bedeutungsgrad von kostenspezifischen Faktoren. Auch BAMBERGER ET AL. (1995, S. 50), LIEBERNICKEL (1997, S. 21) und SCHMIDT ET AL. (1995, S. 74 ff.) gelangen zu ähnlichen Resultaten. Als Ausnahme ist die empirische Studie von WEIKL/BRAUN (1998, S. 16 ff.) zu sehen, in der die untersuchten deutschen KMUs – nach Einzelmotiven differenziert – die Nutzung von Lohnkostenvorteilen als wichtigsten Bestimmungsgrund für ein Auslandsengagement sahen. Insgesamt wurde aber auch in dieser Unternehmensbefragung die bedeutende Rolle von marktorientierten Motiven bei einer Internationalisierungsentscheidung gestützt.

Erweitert man die Betrachtung um die Frage, ob die Ausprägungen der verschiedenen Einzelmotive in bestimmter Weise zusammenhängen, wird ein positiver Zusam-

¹⁴⁵ Als Begründung für diese unterschiedliche Bedeutungseinschätzung kann angeführt werden, dass z. B. bei produktionsbezogenen oder unternehmensnahen Dienstleistungen enge Zuliefererkontakte immer öfters eine entscheidende Rolle im internationalen Wettbewerb spielen.

menhang zwischen den marktorientierten Aspekten bestätigt. In diese Kategorie fallen u. a. die Auslastung vorhandener Kapazitäten, Gewinnaussichten, Marktsicherung und -erweiterung, Marktpräsenz bzw. größere Marktnähe sowie die Marktsättigung im Inland (vgl. SCHMIDT ET AL. 1995, S. 77). Diese Internationalisierungsmotive hängen eng zusammen. So sind mit der Marktsicherung und -erweiterung im Ausland bestimmte andere absatzwirtschaftliche Aspekte verbunden. Ein mittlerer positiver Zusammenhang besteht mit einem Korrelationskoeffizienten (nach *Spearman's Rho*) von 0,49 zwischen der Marktsicherung und -erweiterung im Ausland und der Marktpräsenz bzw. größeren Marktnähe (vgl. Tabelle 14). Auch für die Marktsicherung und -erweiterung sowie die Marktsättigung im Inland deutet der Korrelationskoeffizient auf einen positiven Zusammenhang hin, der ebenfalls signifikant ist. Die Notwendigkeit der Aufnahme oder Ausweitung einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit wird umso eher als bedeutendes Internationalisierungsmotiv eingestuft, je mehr von den Entscheidungsträgern die Marktsättigung im Inland als Stressfaktor wahrgenommen wird. Des Weiteren weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die von den befragten Unternehmen wahrgenommene inländische Marktsättigung am ehesten mit der Konkurrenzsituation auf den angestammten Heimatmärkten ($r = 0,49$) zusammenhängt. Somit ist es indirekt auch der zunehmende Konkurrenzdruck im Heimatland, der die Betriebe zwingt, ein Auslandsengagement ins Kalkül zu ziehen.

Neben den bereits angeführten Zusammenhängen der marktspezifischen Internationalisierungsmotive wird hier auch auf die bestehenden Korrelationen der kostenorientierten Einzelmotive hingewiesen. Die Untersuchung zeigte signifikante Beziehungen zwischen den politischen bzw. arbeitsrechtlichen Vorteilen, den Produktions- und Transportkostenvorteilen sowie den standortbezogenen Kosten/steuerlichen Vorteilen im Ausland. Betrachtet man zunächst nur dieses Faktorenbündel, kann gefolgert werden, dass die Kostenvorteile bei der Produktion oder beim Transport einerseits sowohl auf die politische Situation des Ziellandes als auch auf die standortbezogenen Kostenunterschiede zurückzuführen sind. Erweitert man jedoch diese Betrachtung um den Aspekt der Lohn- und Lohnnebenkosten, wird deutlich, dass der Faktor Arbeit stark auf die von den Entscheidungsträgern wahrgenommene Kostensituation des Ziellandes wirkt. Demnach beeinflussen Lohnkostenunterschiede die Beurteilung der standortabhängigen Kosten im Zielland. Hinsichtlich der Richtung dieses Zusammenhangs ist davon auszugehen, dass Länder, in denen Arbeitskräfte zu relativ niedrigen Lohnkosten zur Verfügung stehen, tendenziell auch bei den anderen Produktionsfaktoren nach Einschätzung der befragten Unternehmen niedrigere Kosten aufweisen.

Tabelle 14: Korrelationen ausgewählter Internationalisierungsmotive

Parameter	Beschaffungsvorteile/ Lieferantennähe	Günstige Finanz- bedingungen im Ausland	Konkurrenzdruck im Inland	Lohn- und Lohnnebenkos- tenvorteile im Ausland	Marktpräsenz/ größere Marktnähe	Marktsättigung im Inland	Marktsicherung und -erweiterung	Messekontakte/Kennntnis wichtiger Außenhandelsp.	Politische bzw. arbeitsrecht- liche Vorteile im Ausland	Produktions- und Transpor- tostenvorteile im Ausland	Standortbezogene Kosten/ Steuerliche Anreize
Beschaffungsvorteile/ Lieferantennähe	1,00										
Günstige Finanz- bedingungen im Ausland	0,28*	1,00									
Konkurrenzdruck im Inland	0,19*	0,13	1,00								
Lohn- und Lohnnebenkos- tenvorteile im Ausland	0,28*	0,32*	0,27*	1,00							
Marktpräsenz/ größere Marktnähe	0,23*	0,25*	0,04	0,20*	1,00						
Marktsättigung im Inland	0,18*	0,07	0,49*	0,07	0,14	1,00					
Marktsicherung und -erweiterung	-0,01	0,06	0,21*	0,01	0,49*	0,38*	1,00				
Messekontakte/Kennntnis wichtiger Außenhandelsp.	0,16*	0,11	0,09	0,08	0,23*	0,23*	0,26*	1,00			
Politische bzw. arbeitsrecht- liche Vorteile im Ausland	0,35*	0,42*	0,24*	0,57*	0,30*	0,13	0,10	0,22*	1,00		
Produktions- und Transpor- tostenvorteile im Ausland	0,41*	0,40*	0,23*	0,75*	0,30*	0,08	0,05	0,07	0,64*	1,00	
Standortbezogene Kosten/ Steuerliche Anreize	0,27*	0,45*	0,19*	0,66*	0,32*	0,02	0,06	0,05	0,62*	0,68*	1,00

* signifikant auf dem 0,1%-Niveau (2-seitig)

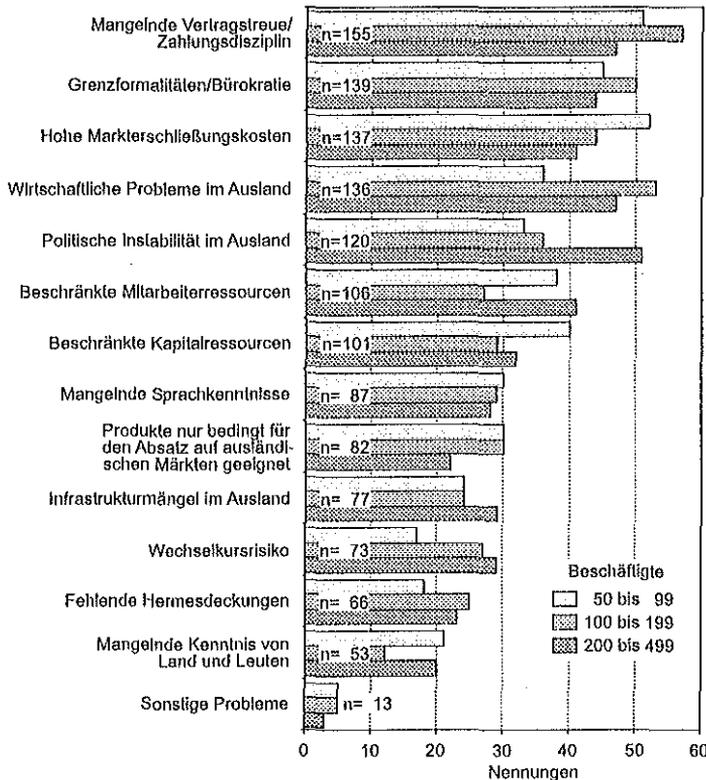
Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

5.4.3 Ansatzpunkte zur Ableitung von Erfolgsfaktoren

Im Zusammenhang mit den größenbedingten Charakteristika mittelständischer Unternehmen wurde vermutet, dass bei einer Internationalisierung dieser Betriebe erhebliche Probleme auftreten. Solche Probleme sind beispielsweise in den hohen Markterschließungskosten, den mangelnden Sprachkenntnissen oder der mangelnden Vertragstreue und Zahlungsdisziplin ausländischer Geschäftspartner zu sehen. Nach KOLLER ET AL. (1998, S. 176) befinden sich mittelständische Unternehmen deshalb in einem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit zur Internationalisierung einerseits und der Überwindung der hierbei auftretenden Hemmnisse oder Probleme andererseits. Durch die bisher schon häufiger angesprochenen weltweiten Umstrukturierungsprozesse

unterliegen mittelständische Unternehmen einem besonderen Anpassungsdruck, der dazu führt, dass eine Internationalisierung als strategische Alternative zur Erreichung der Unternehmensziele von den Entscheidungsträgern überhaupt in Betracht gezogen wird. Angesichts der größenbedingten Besonderheiten erfordern derartige Aktivitäten die Überwindung von Hindernissen oder Problemen, die im Grunde einer Internationalisierung entgegenstehen (vgl. SCHMIDT ET AL. 1995, S. 82).

Abbildung 34: Probleme und Hindernisse eines Auslandsengagements
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Abbildung 34 zeigt die wesentlichen Probleme bzw. Hemmnisse einer Internationalisierung aus Sicht der befragten Unternehmen auf. Als differenzierendes Kriterium wurde die Unternehmensgröße herangezogen, da eine diesbezügliche Abhängigkeit der

Internationalisierungsbarrieren anzunehmen ist. Die Ausprägungen der Probleme bzw. Hemmnisse zwischen den Branchen spielen dagegen eine untergeordnete Rolle. Das mit Abstand größte Problem bereitet den antwortenden Betrieben die mangelnde Vertragstreue bzw. Zahlungsdisziplin der ausländischen Geschäftspartner. Fast die Hälfte aller Unternehmen waren im Rahmen ihres Auslandsengagements bereits mit diesem Problem konfrontiert. Wie der Grafik zu entnehmen ist, folgen auf den Rangplätzen zwei bis vier – nahezu gleichauf – die auftretenden Grenzformalitäten bzw. bürokratischen Hemmnisse (139), die hohen Markterschließungskosten (137) sowie die wirtschaftlichen Probleme im Ausland (136); für jedes dritte befragte Unternehmen waren diese Probleme bzw. Hemmnisse jeweils von Bedeutung. Ebenso stellt auch die politische Instabilität im Ausland ein wichtiges Problem bzw. Hemmnis dar.

Überraschend gering ist für die befragten Unternehmen die Bedeutung der für mittelständische Unternehmen charakteristische Ressourcenknappheit als Internationalisierungsbarriere. Lediglich 106 bzw. 101 der international tätigen Betriebe gaben an, dass sich beschränkte Mitarbeiter- bzw. Kapitalressourcen für sie als Problembereiche erwiesen haben. Ähnliches gilt für den Stellenwert der Sprachkenntnisse. Relativ selten nehmen die Unternehmen Infrastrukturmängel im Ausland (77) sowie das Wechselkursrisiko (73) als Internationalisierungsbarriere wahr. Von geringer Bedeutung sind fehlende Hermesdeckungen sowie die mangelnde Kenntnis des Landes. Empirische Studien unterstützen diese Befunde: So sind beispielsweise nach LIEBERNICKEL (1997, S. 25) für kleine und mittlere Unternehmen v. a. Marktzugangshemmnisse bzw. die Bürokratie im Zielland, die mangelnde Vertragstreue der Auslandspartner sowie die hohen Markterschließungskosten von besonderer Bedeutung; zu einem ähnlichen Resultat kommt auch die Studie von SCHMIDT ET AL. (1995, S. 82 ff.). Grenzformalitäten sind in einer älteren Studie von SCHMIDT/RICHTER (1991, S. 96 f.) als Hemmnisse für Auslandsaktivitäten dagegen nur von geringer Bedeutung. Eher sind den Autoren zufolge Schwachstellen in der Informationsbeschaffung und -verarbeitung als wichtige Internationalisierungsbarrieren anzunehmen.

Bei den Größenklassen zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede. So handelt es sich beispielsweise bei der politischen Instabilität und den Infrastrukturmängeln im Ausland sowie dem Wechselkursrisiko nicht nur um kleinere Betriebe mit bis zu 99 Mitarbeitern, sondern häufig auch um größere Betriebe, die im Rahmen ihrer ausländischen Geschäftstätigkeit mit diesen Problembereichen konfrontiert wurden. Ebenso beurteilen die größeren Mittelständler die mangelnde Kenntnis von Land und Leuten besonders pessimistisch. Ähnliches gilt für die wirtschaftlichen Probleme im Ausland. Von den insgesamt 136 Nennungen entfallen 53 auf Unternehmen mit zwischen 100

und 199 Beschäftigten, was einem Anteil von 39% entspricht. Der Anteil dieser Betriebe am Untersuchungssample ist mit 39% jedoch gering. Demgegenüber stellen erwartungsgemäß hohe Markterschließungskosten für kleinere Betriebe eine größere Herausforderung dar als für die großen Unternehmen mit einem Personalstamm von mehr als 100 Mitarbeitern. Deshalb sehen viele dieser kleinen international ausgerichteten Betriebe nach eigener Einschätzung gerade in den beschränkten Kapitalressourcen ein erhebliches Problem bzw. Hemmnis für ein Auslandsengagement. Etwa ein Drittel aller Unternehmen mit zwischen 50 und 99 Mitarbeitern haben bei einem Auslandsengagement Kapitalprobleme. Dieses Ergebnis gilt auch für den Fall, dass man ausschließlich Unternehmen mit Exportaktivitäten analysiert und damit die kapitalintensiveren Marktbearbeitungsformen ausklammert.

Tabelle 15: Aufgabe bestehender Auslandsengagements

Beschäftigte (1998)	Auslandsengagement aufgegeben?		
	Ja	Nein	Summe
50 bis 99	48 (42,4)	67 (72,6)	115
100 bis 199	37 (44,2)	83 (75,8)	120
200 bis 499	40 (38,3)	64 (65,7)	104
Summe / Anteil in %	125 / 36,9	214 / 63,1	339 / 100

() = Erwartungswert

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Differenziert man die Wahrnehmung der Internationalisierungsbarrieren nach Branchen, zeigen sich zwei deutliche Unterschiede. Zum einen werden im Ernährungs- und Tabakgewerbe beschränkte Kapitalressourcen als Internationalisierungsbarriere stark unterrepräsentiert wahrgenommen. Zugleich liegt bei den Grenzformalitäten der Anteil dieser Betriebe mit 60% im Vergleich zu 41% im Branchenquerschnitt deutlich höher. Die Betriebe dieser umsatzstarken Branche werden weniger mit Finanzierungsproblemen als vielmehr mit rechtlichen Problemen oder Zollformalitäten konfrontiert. Dies ist oftmals auf die Produktspezifika zurückzuführen.¹⁴⁶ Zum anderen zeigt sich ein deutlicher Unterschied im Bereich der EBM-Waren/Elektronik bei einer Wahrnehmung der Mitarbeiterressourcen als Hürde für ein Auslandsengagement. 53% der Unternehmen dieser Branche gaben an, dass sich beschränkte Mitarbeiterressourcen für sie in der Vergangenheit als Internationalisierungsbarrieren erwiesen haben. Im Bran-

¹⁴⁶ An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass der Befund auf Grund der ausgeprägten Exportorientierung dieser Betriebe etwas verzerrt wird.

chendurchschnitt liegt der Anteil lediglich bei 32%. Die höhere Belastung trifft in diesem Wirtschaftszweig für alle Betriebsgrößenklassen zu.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die befragten Unternehmen je nach Beschäftigungsgrößenklasse unterschiedliche Internationalisierungsbarrieren wahrnehmen. Die These, dass sich diese mit der Unternehmensgröße verringern, konnte in der vorliegenden Untersuchung nicht bestätigt werden. Hinzu kommt, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen trotz der Internationalisierungsbarrieren ihre unternehmerische Auslandstätigkeit in bestimmten Regionen oder Ländern – als Ausdruck einer expansiven Strategie – nicht wieder aufgegeben hat (vgl. Tabelle 15). Fast zwei Drittel der Unternehmen gaben an, dass sie in der Vergangenheit – trotz der aufgetretenen Hürden – von keinem ihrer Auslandsengagements wieder Abstand genommen haben. In der Beschäftigungsgrößenklasse zwischen 100 und 199 Mitarbeitern sind diese Betriebe deutlich überrepräsentiert; ein möglicher Grund dafür liegt in der Anzahl der wahrgenommenen Probleme bzw. Hemmnisse. Während insgesamt die antwortenden Unternehmen im Durchschnitt vier Internationalisierungsbarrieren zustimmten, nahmen Betriebe zwischen 100 und 199 Mitarbeitern im Durchschnitt nur 3,8 Probleme bzw. Hemmnisse wahr. Besonders negativ werden die im Rahmen einer Internationalisierung auftretenden Hürden von den größeren Unternehmen eingestuft. Im Durchschnitt stimmten die Unternehmen dieser Beschäftigungsgrößenklasse 4,4 Internationalisierungsbarrieren zu. Entsprechend dieser Einstufung haben diese Betriebe überdurchschnittlich häufig bestehende Auslandsengagements in der Vergangenheit wieder aufgegeben. Die abschließende Beurteilung der Internationalisierungsaktivitäten bleibt aber ohne die Berücksichtigung der geplanten Auslandsengagements unvollständig; aus diesem Grund wurden bei der schriftlichen Befragung die Unternehmen gebeten, die künftig geplanten grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen anzugeben.

5.4.4 Geplante Auslandsengagements

Für die nächsten Jahre planen rund 60% der antwortenden Unternehmen eine Ausdehnung ihrer Auslandsaktivitäten. Jedes dritte Unternehmen geht in den kommenden 2-3 Jahren von einer Stagnation der grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen aus und nur ein Betrieb plant, in Zukunft sein Auslandsengagement zu verringern. Die Bereitschaft, sich in den nächsten Jahren verstärkt auf ausländischen Absatzmärkten zu engagieren, nimmt mit wachsendem Anteil der im Ausland realisierten Umsätze deutlich zu (vgl. Tabelle 16). Nur knapp die Hälfte der Unternehmen mit einem Anteil der im Ausland erzielten Umsätze von weniger als 20% wollen in Zukunft ihr Auslandsenga-

gement auf weitere neue Märkte ausdehnen. Bei den Unternehmen mit einem Auslandsanteil der Gesamtumsätze von mehr als 50% planen dagegen zwei Drittel eine Ausdehnung ihrer internationalen Geschäftsbeziehungen. Auch wenn deren Anteil am Sample mit 24% relativ gering ist, lässt dieses Ergebnis darauf schließen, dass Betriebe mit einer intensiven Außenwirtschaftseinbindung die Möglichkeit einer Ausdehnung der Auslandstätigkeit Erfolg versprechender beurteilen als Betriebe, bei denen Absatzmärkte im Ausland für den Geschäftserfolg nur eine untergeordnete Rolle spielen.

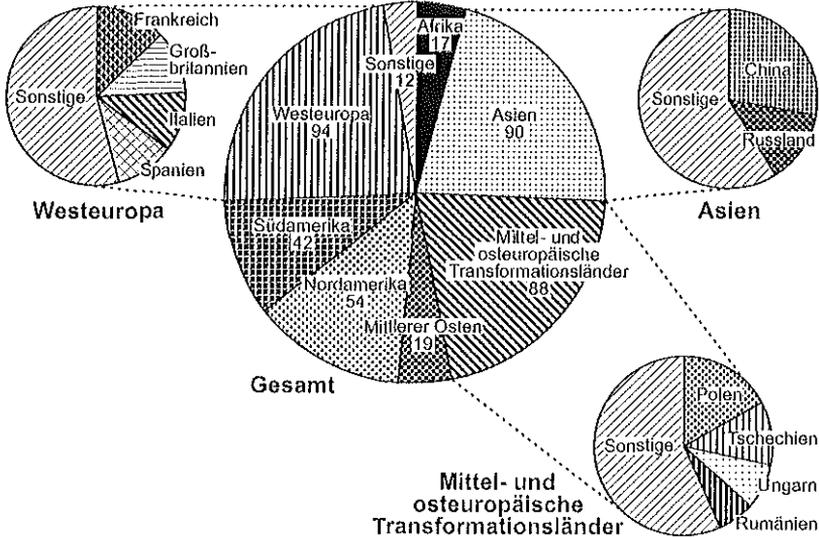
Tabelle 16: Geplante Veränderung der Auslandsengagements

Auslandsengagement soll ...	Auslandsanteil am Gesamtumsatz (in %)		
	unter 20	20 bis u. 50	50 und mehr
auf weitere Absatzmärkte ausgedehnt werden	56	67	42
konstant bleiben	43	35	21
verringert werden	--	1	--
Summe	99	103	63

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

In Bezug auf die geplante Veränderung der Auslandsengagements zeigen sich bei den jeweiligen Wirtschaftszweigen – im Gegensatz zu den Beschäftigungsgrößenklassen – Unterschiede: Die deutlichste Ausdehnung der Auslandstätigkeit kann in den nächsten Jahren in der chemischen Industrie, der Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren sowie dem Glas- und Keramikgewerbe erwartet werden. Knapp drei Viertel dieser Unternehmen wollen im Vergleich zu 1998 ihre grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen auf neue Absatzmärkte ausweiten. An zweiter Stelle folgt der Bereich Elektronik/EBM-Waren; etwa 70% dieser Unternehmen planen in Zukunft eine Erweiterung ihrer Auslandsengagements. Dagegen besteht im Branchenvergleich bei den Betrieben des Holz-, Papier- und Druckgewerbes bezüglich einer Ausweitung der Aktivitäten auf neue Märkte eine gewisse Zurückhaltung, auch wenn hier jedes zweite Unternehmen Expansionspläne hat. Ebenso wollen im Maschinenbau nur etwa 55% der Befragten in den nächsten Jahren ihr Auslandsengagement weiter verstärken. Dies ist allerdings gleichzeitig diejenige Branche, in der zum Zeitpunkt der Befragung der Auslandsanteil an den Gesamtumsätzen im Durchschnitt bereits fast 50% erreichte. Betrachtet man diese beiden Befunde, wird evident, dass bei vielen dieser – traditionell sehr stark in die Außenwirtschaft integrierten – Unternehmen das nutzbare Absatzpotenzial im Ausland nahezu erschlossen ist.

Abbildung 35: Zukünftige Zielmärkte in den nächsten Jahren
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Der Großteil der Unternehmen, die in den kommenden Jahren eine Ausweitung ihrer Auslandsengagements planen, haben meistens nur ein oder zwei Länder bzw. Regionen im Visier. 190 Unternehmen machten Angaben zu einem potenziellen Absatzmarkt. Davon wollen 134 der Befragten in den nächsten Jahren ihre Auslandsaktivitäten in einem zweiten Land oder einer zweiten Region ausdehnen. Bei drei geplanten Absatzmärkten verringert sich die Anzahl der Betriebe auf 66 und bei vier Auslandsmärkten reduzieren sich die Nennungen weiter auf 26. Insgesamt lassen sich bei diesen geplanten Auslandsengagements keine klaren regionalen Muster erkennen.¹⁴⁷ Die antwortenden Unternehmen sehen die zukünftigen Auslandsmärkte insbesondere in Westeuropa, in Asien sowie in den mittel- und osteuropäischen Reformländern (vgl. Abbildung 35). Die westeuropäischen Staaten bleiben für die untersuchten Unternehmen auch zukünftig wichtige Zielmärkte. Innerhalb Westeuropas wollen die Betriebe v. a. in Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien ein neues Auslandsengagement aufnehmen.

¹⁴⁷ Nachdem die Angaben hinsichtlich der zukünftigen nationalen Absatzmärkte sehr stark variierten, wurden diese Daten für die weitere Auswertung zu Regionen zusammengefasst.

Etwa ein Viertel der Nennungen entfallen auf Asien, wobei sich die geplanten Auslandsaktivitäten in dieser Region jedoch nur auf wenige Länder konzentrieren. Dominiert sind Markterschließungsbestrebungen in China, da die Unternehmen auf Grund der überdurchschnittlichen Wachstumspotenziale der chinesischen Wirtschaft ihre Absatzchancen in diesem Markt nutzen wollen. Innerhalb der MOE konzentrieren sich die geplanten Auslandsengagements auf Polen, Tschechien, Rumänien und Ungarn. Die anderen Regionen spielen hinsichtlich der Fallzahl eine geringere Rolle. Insbesondere im mittleren Osten und in Afrika werden auch in Zukunft die internationalen Geschäftsaktivitäten noch immer sehr begrenzt ausfallen. Diese beiden Regionen sind im Hinblick auf den Entwicklungsstand, die Wirtschaftsordnung und das politische System für bayerische Unternehmen nach wie vor unattraktiv.

Tabelle 17: Form und regionale Ausrichtung der geplanten Auslandsstätigkeit (Mehrfachnennungen möglich)

Zielregion	Internationalisierungsform				
	Indirekter Export	Direkter Export	Kooperation	Auslandsproduktion	Tochtergesellschaft
Afrika	6	4	3	4	0
Asien	22	26	20	11	8
Mittel- und osteuropäische Transformationsländer	28	26	11	11	11
Mittlerer Osten	5	8	5	1	0
Nordamerika	11	21	11	3	8
Südamerika	15	19	6	0	1
Westeuropa	22	42	14	8	7
Sonstige Länder	0	9	1	0	1
Summe	109	155	71	38	36

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Hinsichtlich der Internationalisierungsform zeigt Tabelle 17, dass auch bei den geplanten Auslandsengagements von den Unternehmen eindeutig Exportgeschäfte bevorzugt werden. Allerdings zeichnet sich im Vergleich mit den bestehenden internationalen Geschäftsaktivitäten in Zukunft eine geringere Bedeutung dieser Form der Marktbearbeitung ab. Besonders deutlich ist der Unterschied bei den direkten Exporten: Während bei den bestehenden grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen mehr als die Hälfte durch den direkten Export abgewickelt werden (vgl. Kap. 5.4.1), verringert sich der Anteil dieser Form bei den geplanten Auslandsengagements auf 38%. Der Anteil von grenzüberschreitenden Verkaufsaktivitäten über unabhängige, inländische

Zwischenhändler bleibt mit 26% nahezu konstant. Für die selbstständigen Tochtergesellschaften liegt der Anteil bei 9% im Vergleich zu 11% bei den bestehenden Aktivitäten. Dagegen ist der Anteil der Auslandsproduktion bei den geplanten internationalen Geschäftsaktivitäten um rund ca. 6 Prozentpunkte auf 9% angestiegen. Auch die Bereitschaft zur Kooperation hat sich bei den untersuchten Unternehmen deutlich erhöht. Bei 17% der geplanten Auslandsengagements wollen die Betriebe mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten, um eine weitere Expansion in internationale Märkte zu realisieren. Die zunehmende Relevanz dieser unternehmensübergreifenden Internationalisierungsform ist nach ZENTES/SWOBODA (1999) u. a. auf die Ressourcenrestriktionen der Betriebe zurückzuführen.

Wie die durchgeführten Expertengespräche zeigen, bestehen bei vielen mittelständischen Unternehmen zwar nach wie vor Berührungspunkte mit Konkurrenten und die Angst vor der Preisgabe von Geschäftsgeheimnissen. Gleichwohl bieten zwischenbetriebliche Internationalisierungsformen die Möglichkeit, fehlende Ressourcen und bestehende länderspezifische Know-how-Defizite auszugleichen (vgl. hierzu auch BAMBERGER ET AL. 1995, S. 52 ff.). Diese Aussagen bezüglich der kooperativen Formen sind allerdings insofern zu relativieren, als sich in der Untersuchung eine Größenabhängigkeit bei der Bedeutung dieser Internationalisierungsform abzeichnet. Mit steigender Betriebsgröße nimmt bei den geplanten Internationalisierungsaktivitäten die Bereitschaft zu Kooperationen deutlich zu. Von den insgesamt 71 Nennungen entfallen 54 auf Unternehmen, die zwischen 200 und 499 Mitarbeiter beschäftigen. Ähnliches gilt (wie bei den bestehenden Auslandsengagements) für den geplanten Aufbau von eigenen Tochtergesellschaften oder Produktionsstätten im Ausland. Jeweils etwa die Hälfte der Nennungen entfällt auf Betriebe mit 200 bis 499 Beschäftigten, während nur rund ein Fünftel der Beschäftigungsgrößenklasse bis 99 Mitarbeitern zuzuordnen ist. Bei den Exportgeschäften sind die Abweichungen zwischen den Unternehmensgrößen vergleichsweise gering; auf ihre Darstellung wird daher verzichtet.

Im Rahmen einer empirischen Analyse der geplanten internationalen Aktivitäten ist auch von Interesse, in welchen Märkten welche Marktbearbeitungsstrategien erwartet werden können. Bis auf wenige Ausnahmen entspricht die Verteilung der Internationalisierungsformen innerhalb der Zielregionen hierbei weitgehend dem Durchschnitt. Allerdings plant ein Großteil der befragten Betriebe, die in den kommenden Jahren in Südamerika neue Geschäftsbeziehung aufnehmen wollen, in dieser Region Exportaktivitäten. Nur 7 Unternehmen gehen von alternativen Internationalisierungsformen aus. Im Mittleren Osten ist hingegen der überdurchschnittliche Anteil von geplanten unternehmensübergreifenden Auslandsengagements auffällig. Allerdings spielt diese Regi-

on insgesamt nur eine untergeordnete Rolle. In den mittel- und osteuropäischen Transformationsstaaten ist ein Viertel der geplanten Auslandstätigkeiten Marktbearbeitungsformen zuzuordnen, die einen hohen Einsatz von Management- und Kapitalressourcen bedingen. In diesen Volkswirtschaften wollen jeweils 11 der befragten Unternehmen eine selbstständige Tochtergesellschaft bzw. eine ausländische Produktionsstätte aufbauen. Begünstigt durch die räumliche Nähe wird in den kommenden Jahren von den antwortenden Unternehmen verstärkt v. a. in Polen die Möglichkeit genutzt werden, zu vergleichsweise niedrigen Lohnkosten zu produzieren. Hier werden 6 der 11 in dieser Region geplanten Produktionsstätten realisiert.

5.5 Internationale Länderauswahlentscheidungen

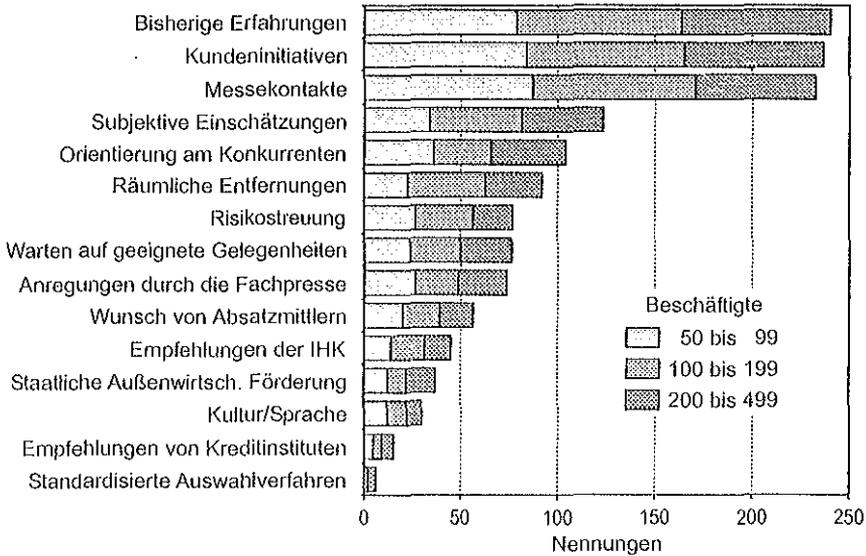
5.5.1 Kriterien der Länderselektion

Eine Auswahl von Ländermärkten ist zunächst vor dem Hintergrund der verschiedenen Einflussfaktoren zu sehen. Grundsätzlich kann der Entscheidungsprozess durch das Unternehmen selbst oder durch externe Faktoren beeinflusst werden (vgl. Kap. 4.4). In Abbildung 36 sind die aus Sicht der befragten Unternehmen wahrgenommenen Einflussfaktoren dargestellt. In allen Betriebsgrößenklassen spielen bisherige Erfahrungen (242), Kundeninitiativen (238) und Messekontakte (233) eine herausragende Rolle. Für jedes dritte befragte Unternehmen sind sogar alle drei genannten Faktoren von Bedeutung. Mit deutlichem Abstand folgt an vierter Stelle die subjektive Einschätzung der Entscheidungsträger. Etwa ein Drittel der Unternehmen stufen diesen Faktor als wichtig ein. In Verbindung mit dem hohen Stellenwert, der den Messekontakten für eine Länderauswahl beigemessen wird, bestätigt das Ergebnis, dass die persönliche Sympathie der Geschäftspartner eine wichtige Rolle bei der Länderauswahl spielt. Diese These wird durch das folgende Zitat eines Geschäftsführers untermauert:

„Auf der Suche nach mittelständischen Partnern im Ausland spielen Messen und Direktbesuche eine wichtige Rolle. Prinzipiell spielen aber auch Emotionen für die Entscheidung eine wichtige Rolle, da ohne das Vertrauen in den ausländischen Geschäftspartner kein gutes Geschäft zu machen ist. Es ist neben dem IQ also auch der EQ wichtig.“

(Interview am 7. Februar 2000)

Abbildung 36: Einflussfaktoren einer Länderselektionsentscheidung
(Mehrfachnennungen möglich)



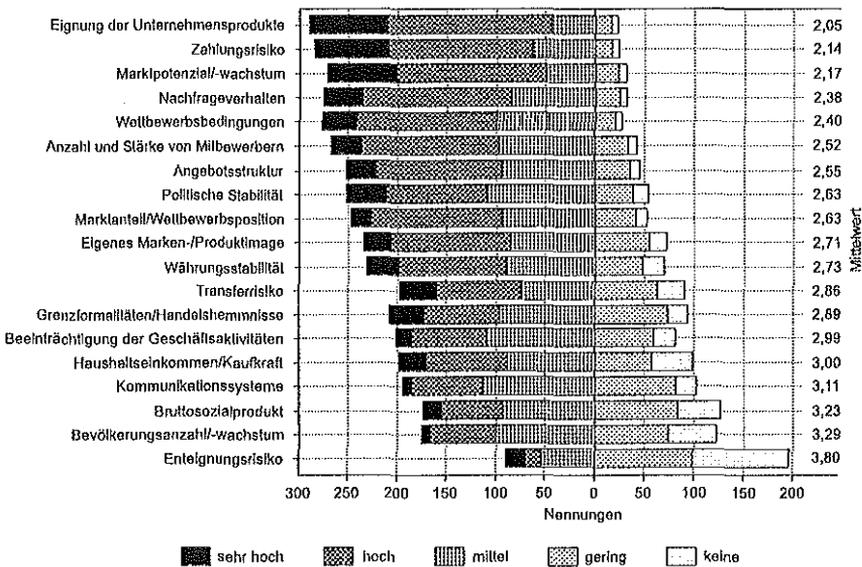
Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Im Betriebsgrößenvergleich nimmt der Anteil derjenigen Unternehmen, die Messekontakte für ihre Länderauswahl als wichtig einstufen, mit der Mitarbeiterzahl bzw. den erzielten Jahresumsätzen deutlich ab. Während beispielsweise in der Beschäftigungsgrößenklasse bis 99 Mitarbeiter 76% der Unternehmen Messekontakte als wichtig bewerten, verringert sich dieser Anteil bei den antwortenden Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten auf 60%. Eine entgegengesetzte Tendenz zeigt sich bei der Wahrnehmung der subjektiven Einschätzung: Während nur 30% der Unternehmen, die 1998 bis zu 99 Personen beschäftigten, die subjektive Einschätzung der Entscheidungsträger als wichtig einstufen, liegt dieser Anteil bei größeren Betrieben (mehr als 200 Mitarbeiter) bei rund 41%.

Die Bedeutung der IHKs ist für die befragten Unternehmen insgesamt gering: Lediglich 45 Betriebe gaben an, dass sich deren Empfehlungen für eine Länderauswahl als wichtig erweisen. Ähnliches gilt für den Stellenwert der Kreditinstitute. Auch standardisierte Auswahlverfahren spielen eine untergeordnete Rolle. Eine Differenzierung dieser Ergebnisse nach Wirtschaftszweigen brachte keine weiteren Aufschlüsse.

Bei der eigentlichen Auswahl von Ländermärkten spielt die Eignung der Unternehmensprodukte erwartungsgemäß die wichtigste Rolle (vgl. Abbildung 37). Diesem Aspekt wird mit einem Mittelwert¹⁴⁸ von 2,05 die größte Bedeutung eingeräumt. Rund 70% der Unternehmen stufen die Eignung der Unternehmensprodukte als „sehr hoch“ oder „hoch“ ein. Ein ähnliches Bild zeigt sich beim Zahlungsrisiko (2,14). Etwa jeder fünfte Befragte stuft die Bedeutung dieses Kriteriums als „sehr hoch“ ein. Rund 42% der Betriebe messen diesem Aspekt immerhin noch eine hohe Bedeutung bei. An dritter Stelle wird von den befragten Unternehmen das Marktpotenzial/-wachstum (2,17) der ausländischen Volkswirtschaften genannt, gefolgt vom Nachfrageverhalten (2,38) und den Wettbewerbsbedingungen (2,40). Demgegenüber zeigte sich, dass v. a. die vorhandenen Kommunikationssysteme, das Bruttosozialprodukt, die Bevölkerungsanzahl bzw. das -wachstum sowie das Enteignungsrisiko entgegen den in Kap. 4.2 genannten Erwartungen insgesamt nur bedingt als Kriterium für die Beurteilung von Erfolg versprechenden Absatzmärkten herangezogen werden.

Abbildung 37: Kriterien einer Länderselektionsentscheidung



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

¹⁴⁸ Den möglichen Ausprägungen liegt eine fünfstufige Skala zu Grunde, d. h. die Abstufung reicht von 1 (sehr hohe Bedeutung) bis zu 5 (keine Bedeutung).

In diesem Zusammenhang wurden die Unternehmen auch befragt, ob sie für eine Auswahl von Auslandsmärkten immer die selben Beurteilungskriterien zu Grunde legen. Rund 45% der Betriebe stimmten dieser Frage zu, während der Rest jeweils unterschiedliche Kriterien verwendet. Eine Differenzierung der Beurteilungskriterien nach dieser Unterteilung ließ aber keine Unterschiede erkennen.

Differenziert man die Ergebnisse nach Größenklassen, zeigen sich hinsichtlich der Bewertung teilweise deutliche Unterschiede. Insbesondere von den größeren Unternehmen werden gleich mehrere Entscheidungskriterien als überdurchschnittlich bedeutsam für eine Auswahl von Ländermärkten eingestuft. Zu nennen sind hier speziell die Kriterien Marktpotenzial/-wachstum, Anzahl und Stärke von Mitbewerbern, Marktanteil/Wettbewerbsposition, Beeinträchtigung der Geschäftsaktivitäten, Bevölkerungszahl/-wachstum, politische Stabilität sowie Enteignungsrisiko. Die abweichende Beurteilung der beiden letztgenannten Kriterien ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass der Aufbau von kapitalintensiveren und damit risikoreicheren Auslandsengagements mit wachsender Unternehmensgröße deutlich zunimmt (vgl. Kap. 5.4.1).

Besonders offensichtlich ist der Unterschied jedoch beim Beurteilungskriterium Marktpotenzial/-wachstum. Während in der Beschäftigungsgrößenklasse bis 99 Mitarbeiter nur 18% der Unternehmen die Bedeutung dieses Aspektes als „sehr hoch“ einstufen, liegt dieser Anteil bei den Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten bei 37%. Insgesamt ergibt sich in der Beschäftigungsgrößenklasse von 200 bis 499 Beschäftigten ein Mittelwert von 1,82 für dieses Kriterium. Bei den kleineren Unternehmen ist dieser Wert mit 2,31 erheblich schlechter. Ähnliches gilt für die Aspekte Anzahl und Stärke von Mitbewerbern sowie den Marktanteil/die Wettbewerbsposition.

Demgegenüber zeigte sich, dass insbesondere die Entscheidungskriterien Nachfrageverhalten sowie eigenes Marken-/Produktimage für kleinere Unternehmen bedeutender sind als für die größeren Betriebe mit einem Personalstamm von mehr als 200 Mitarbeitern. Ein gutes Image und das individuelle Nachfrageverhalten der Abnehmer sind hier wichtiger als das Marktpotenzial und die Anzahl von Mitbewerbern. Dies unterstreicht, dass diese Betriebe häufig als Nischenanbieter in einem bestimmten Marktsegment tätig sind. Bei den restlichen Faktoren ist die Bedeutung für eine Auswahl von Ländermärkten nahezu unabhängig von der Betriebsgröße.

Auch die Berücksichtigung der jeweiligen Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen modifiziert die dargestellten Ergebnisse. In den einzelnen Wirtschaftszweigen wird die politische Stabilität am unterschiedlichsten beurteilt. Während dieses Kriterium v. a. für Unternehmen aus der Musikinstrumente- und Spielwarenbranche (2,29) sowie dem Bereich Chemie/Kunststoff, Glas und Keramik (2,48) ein relativ

wichtiges Entscheidungskriterium für eine Länderauswahl ist, spielt dieser Aspekt im Groß- und Einzelhandel (3,58) nur eine untergeordnete Rolle. Nachdem auch dem Enteignungsrisiko in dieser Branche mit einem Mittelwert von 4,33 nur eine geringe Bedeutung beigemessen wird, legt dieses Ergebnis die Vermutung nahe, dass insbesondere für Handelsunternehmen die Möglichkeit des grenzüberschreitenden Kapitaltransfers keine wichtige Rolle spielt.

Tabelle 18: Korrelationen ausgewählter Beurteilungskriterien

Kriterien	Bevölkerungsanzahl/-wachstum	Bruttosozialprodukt	Eignung der Unternehmensprodukte	Enteignungsrisiko	Haushaltseinkommen/Kaufkraft	Marktanteil/Wettbewerbsposition	Marktpotenzial/-wachstum	Nachfrageverhalten	Politische Stabilität	Transferrisiko	Währungsstabilität	Wettbewerbsbedingungen	Zahlungsrisiko
Bevölkerungsanzahl/-wachstum	1,00												
Bruttosozialprodukt	0,64*	1,00											
Eignung der Unternehmensprodukte	0,10	0,16*	1,00										
Enteignungsrisiko	0,18*	0,26*	0,07	1,00									
Haushaltseinkommen/Kaufkraft	0,43*	0,58*	0,16*	0,22*	1,00								
Marktanteil/Wettbewerbsposition	0,24*	0,27*	0,17*	0,16*	0,16*	1,00							
Marktpotenzial/-wachstum	0,32*	0,33*	0,19*	0,16*	0,19*	0,51*	1,00						
Nachfrageverhalten	0,27*	0,27*	0,29*	0,09	0,29*	0,29*	0,39*	1,00					
Politische Stabilität	0,31*	0,33*	0,03	0,43*	0,28*	0,25*	0,28*	0,19*	1,00				
Transferrisiko	0,18*	0,16*	0,07	0,42*	0,19*	0,14	0,15	0,13	0,53*	1,00			
Währungsstabilität	0,27*	0,25*	0,02	0,28*	0,31*	0,25*	0,16*	0,10	0,52*	0,57*	1,00		
Wettbewerbsbedingungen	0,21*	0,22*	0,22*	0,24*	0,21*	0,37*	0,27*	0,30*	0,26*	0,18*	0,35*	1,00	
Zahlungsrisiko	0,21*	0,26*	0,20*	0,22*	0,22*	0,14	0,20*	0,18*	0,37*	0,50*	0,44*	0,27*	1,00

* signifikant auf dem 0,1%-Niveau (2-seitig)

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Das Haushaltseinkommen, das insgesamt bei der Auswahl von Auslandsmärkten mit einem Mittelwert von 3,00 eigentlich keinen wichtigen Parameter darstellt, hat aber im Ernährungs- und Tabakgewerbe (2,35) sowie im Leder-, Textil- und Bekleidungs-gewerbe (2,41) für eine Länderselektion noch hohe Bedeutung. Insgesamt ist festzustel-

len, dass die befragten Betriebe dieser beiden Branchen diejenigen Kriterien, die im Wesentlichen das Marktvolumen einer Volkswirtschaft abbilden, als überdurchschnittlich bedeutsam für eine Auswahl von Ländermärkten bewerten. Zu nennen sind insbesondere das Marktpotenzial/-wachstum, das Nachfrageverhalten, die Angebotsstruktur und die Bevölkerungszahl sowie das erwähnte Haushaltseinkommen bzw. die Kaufkraft. Auf die Konkurrenzsituation in einem ausländischen Zielmarkt legen diese Unternehmen – mit gewissen Einschränkungen – im Vergleich zum gesamten Untersuchungssample weniger Wert. Daraus lässt sich schließen, dass für diese Unternehmen die potenzielle Nachfrage nach ihren Produkten bei einer Auswahl wichtiger ist als das Verhalten der Konkurrenten in einem Ländermarkt.

Von Unternehmen im Bereich Maschinenbau sowie der EBM-Waren/Elektronik, deren Absatz traditionell sehr stark auf ausländische Märkte ausgerichtet ist, wird ein Großteil der genannten Entscheidungskriterien als unterdurchschnittlich bedeutsam für eine Länderselektion eingestuft. Nur auf die beiden Aspekte Marktpotenzial/-wachstum und Marktanteil/Wettbewerbsposition legen die Betriebe dieser Branchen deutlich größeren Wert als der Durchschnitt. Hingegen erfahren viele der Kriterien von den Unternehmen aus dem Bereich Chemie/Kunststoff, Glas und Keramik eine überdurchschnittliche Wertschätzung. Von den befragten Unternehmen dieser Branche werden nur die Aspekte Marktanteil/Wettbewerbsposition, Bruttosozialprodukt und Enteignungsrisiko weniger bedeutend eingestuft als im Durchschnitt. Ebenso fällt auf, dass hier die Rangplätze zwei und drei umgedreht sind: Das Marktpotenzial/-wachstum ist bedeutender als das Zahlungsrisiko. Dabei ist jedoch zu beachten, dass rund 80% der befragten Unternehmen dieser Branche die Bedeutung des Zahlungsrisikos als „sehr hoch“ oder „hoch“ einstufen – im Vergleich zu 74% beim Aspekt Marktpotenzial/-wachstum.

Darüber hinaus wurde auch an dieser Stelle analysiert, ob die Ausprägungen der verschiedenen Einzelkriterien in bestimmter Weise zusammenhängen. Eine Berechnung der Korrelationen nach *Spearman's Rho* zwischen den jeweiligen Entscheidungskriterien ergab folgende in Tabelle 18 wiedergegebenen Werte: Die Untersuchung zeigte zum einen signifikante Zusammenhänge zwischen dem Transferrisiko, der politischen Stabilität und der Währungsstabilität. Betrachtet man dieses Kriterienbündel, kann gefolgert werden, dass das Transferrisiko bei einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit im Wesentlichen sowohl auf die politische Stabilität als auch auf die Währungsstabilität der jeweiligen Volkswirtschaft zurückzuführen ist. Zum anderen ist eine hohe positive Korrelation zwischen Bruttosozialprodukt und Bevölkerungsanzahl/-wachstum zu erkennen ($r = 0,64$). Aber auch für das Bruttosozialprodukt sowie das

Haushaltseinkommen bzw. die Kaufkraft deutet der Korrelationskoeffizient auf einen positiven Zusammenhang hin, der ebenfalls signifikant ist. Des Weiteren weisen die Ergebnisse der Korrelationsanalyse darauf hin, dass die Beurteilung der Bedeutung des Marktpotenzials/-wachstums von den Unternehmen am ehesten mit dem Marktanteil bzw. der Wettbewerbssituation ($r = 5,11$) auf den jeweiligen Zielmärkten zusammenhängt; dieser Zusammenhang gilt für alle Branchen und Größenklassen. Bei den restlichen Kriterien ergeben sich eher schwache Korrelationen.

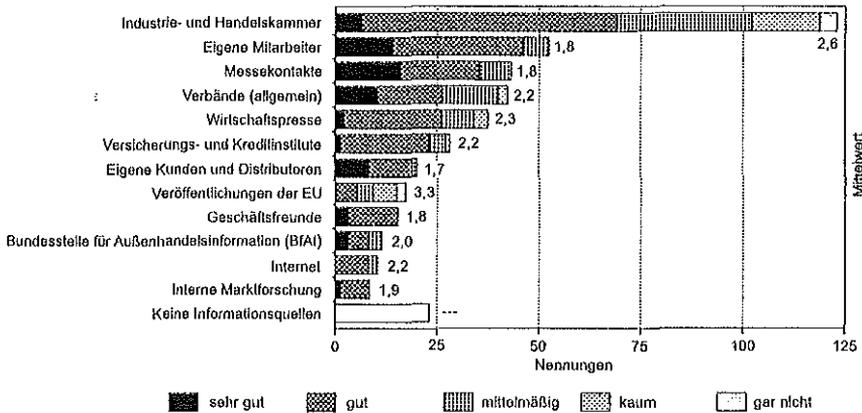
5.5.2 Informationsquellen

Die von den Unternehmen am häufigsten genutzte Informationsquelle ist die Industrie- und Handelskammer. Fast jeder dritte Betrieb nutzt das Informations- und Beratungsangebot dieser Institution (vgl. Abbildung 38). Mit deutlichem Abstand stehen die unternehmenseigenen Mitarbeiter (52) an zweiter Stelle. Bei rund 13% der Unternehmen erweisen sich Messekontakte sowie Wirtschafts- und Fachverbände als wichtige Informationsquellen. Hervorzuheben ist ferner, dass bei jedem zehnten Betrieb die außenwirtschaftlichen Dienstleitungen der Versicherungs- und Kreditinstitute von Bedeutung sind. Demgegenüber zeigte sich, dass v. a. die Bundesstelle für Außenhandelsinformation sowie eigene Internetrecherchen entgegen den vorstehend genannten Erwartungen (vgl. Kap. 4.3) nur in wenigen Fällen als Quellen für länderspezifische Informationen wahrgenommen werden; eigene Marktforschungsaktivitäten spielen bei einer Internationalisierung hingegen erwartungsgemäß in der Praxis keine Rolle. Überraschend ist, dass 23 Betriebe bislang keine Informationsquellen für ihre grenzüberschreitenden Geschäftsaktivitäten nutzen. Im Durchschnitt bedienen sich die Unternehmen zweier Informationsmöglichkeiten bei der Beschaffung von länderspezifischen Daten. Bedenklich ist der schlechte Nutzungsgrad des Internets, da die Unternehmen offensichtlich die Möglichkeiten dieses Instrumentariums verkennen.

Diese Ergebnisse decken sich größtenteils mit den Erkenntnissen anderer empirischer Untersuchungen. In einer Erhebung der Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland steht bei rund 60% aller Betriebe die IHK als Quelle für Außenhandelsinformationen an oberster Stelle. Rund ein Drittel der antwortenden Unternehmen informieren sich bei Kreditinstituten. Auf Auslandsreisen entfallen rund 29% der Nennungen. Die Studie bestätigt ebenfalls die geringe Bedeutung der BfAI als potenzielle Informationsquelle für mittelständische Betriebe. Mit 22% aller Nennungen liegt auch hier die BfAI in der Rangfolge relativ weit hinten (vgl. IHK 1999, S. 31 f.). Ebenso weist BEUTTEL (1980, S. 60 f.) in seiner Untersuchung auf die Relevanz der IHKs als

Informationslieferant für mittelständische Unternehmen hin. Zwar sind in seiner Untersuchung Banken und Versicherungen für die befragten Unternehmen die wichtigsten Informationsquellen. An zweiter Stelle liegen aber bereits die IHKs, gefolgt von der relevanten Tages- und Wirtschaftspresse. Auch in der empirischen Untersuchung von LIEBERNICKEL (1997, S. 29) haben mittelständische Betriebe als mögliche Quellen für Informationen über Auslandsmärkte vorrangig Wirtschafts- bzw. Fachverbände, Banken sowie die jeweiligen IHKs genannt.¹⁴⁹ Als Ausnahme ist die explorative Studie von KOLLER ET AL. (1998, S. 190) zu sehen, nach der die IHKs oder Branchenverbände als Informationsquelle sehr wenig genutzt werden.

Abbildung 38: Genutzte Informationsquellen
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Eine Differenzierung der Ergebnisse nach Branchen ließ keine klaren Muster erkennen.¹⁵⁰ Auch bei einer sektoralen Betrachtung ist die IHK in fast allen Wirtschaftszweigen die am häufigsten genannte Informationsquelle. Eine Ausnahme stellt das Ernährungs- und Tabakgewerbe dar; hier gelten die Wirtschafts- und Fachverbände die bevorzugten Informationslieferanten. Allerdings sind die getroffenen Aussagen inso-

¹⁴⁹ Anzumerken ist, dass in dieser Studie die Zahl der Nicht-Antworten zu diesem Themenbereich relativ hoch war – woraus der Autor auf einen nicht unbeträchtlichen Informations- und Beratungsbedarf bei den Betrieben schließt (vgl. LIEBERNICKEL 1997, S. 29).

¹⁵⁰ Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass sich bei der branchenbezogenen Auswertung für einzelne Informationsquellen die Untersuchungsbasis derart einschränkt, dass keine Rückschlüsse auf die zugehörigen Unternehmen möglich sind.

fern zu relativieren, als sich bei der Nutzung der Informationsquellen eine Größenabhängigkeit abzeichnet. Entsprechend den im vorausgegangenen Kapitel dargestellten wahrgenommenen Einflussfaktoren nutzen zum Großteil Unternehmen mit bis zu 99 Beschäftigten Messekontakte für eine Beschaffung von länderspezifischen Informationen. Für Messekontakte liegt der Anteil dieser Betriebe bei rund 46% und damit um 12 Prozentpunkte höher als im Untersuchungsdurchschnitt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Nutzung des außenwirtschaftlichen Informations- und Beratungsangebotes von Banken und Versicherungen. Während für ca. 9% der Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern diese Informationsquelle von Belang ist, liegt dieser Anteil in der Beschäftigungsgrößenklasse bis 99 Mitarbeitern bei 14%. Dieses Ergebnis dürfte insbesondere auf hohe Professionalität und Fachkenntnis der Banken und Versicherungen bei der Sammlung und Aufbereitung von länderspezifischen Informationen zurückzuführen sein. Während größere Betriebe eher über eigene Abteilungen bzw. Stabsstellen verfügen, die ausländische Märkte beobachten und gezielt Aktivitäten auf ausländischen Märkten planen, scheinen die kleineren Unternehmen vermehrt auf die Detail- und Umfeldkenntnis betriebsexterner Dienstleister angewiesen zu sein.

Demgegenüber erfährt die Gewinnung von Informationen durch eigene Kunden mit einem Anteil von rund 52% überdurchschnittlich häufig bei Unternehmen zwischen 100 und 199 Mitarbeitern Anwendung. Überraschend hoch ist der Anteil dieser Betriebe mit 52% auch in der Sparte 'keine Informationsquellen'. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass insgesamt jeweils nur knapp jedes zehnte der antwortenden Unternehmen eine der beiden Möglichkeiten aufgreift.

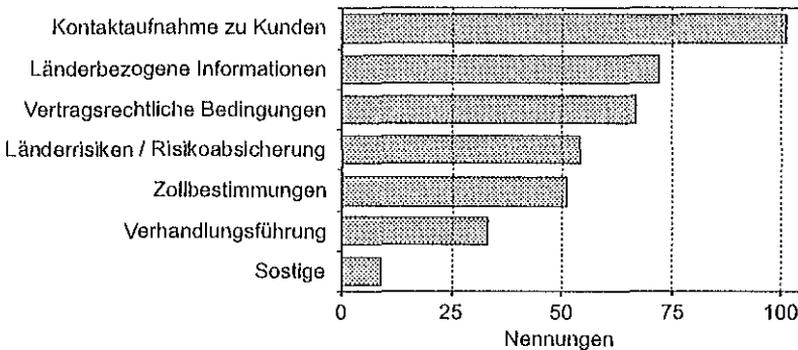
Darüber hinaus ist festzustellen, dass sich zwischen dem Nutzungsgrad und der Beurteilung der Qualität der Informationsquellen erhebliche Diskrepanzen zeigen. Trotz der erheblichen Bedeutung wird die Qualität der Außenhandelsinformationen der IHK hinsichtlich Aktualität, Vergleichbarkeit und Zuverlässigkeit von den Unternehmen nur als mittelmäßig bewertet.¹⁵¹ Die Erläuterungen der Interviewpartner bestätigten diesen Eindruck. Insbesondere das bei den HKs zur Verfügung stehende Know-how in Bezug auf eine mögliche Kontaktaufnahme zu Kunden ist nach Aussagen der Gesprächspartner zu wenig handlungs- und problemorientiert. Anders verhält es sich mit der Beurteilung der Qualität der Informationen von Kunden und Distributoren, Geschäftspartnern sowie Mitarbeitern. Diese unternehmenseigenen Informationsquellen

¹⁵¹ Den möglichen Ausprägungen liegt eine fünfstufige Ordinalskala zu Grunde. Die Abstufung reicht von 1 (sehr gut) bis zu 5 (gar nicht).

werden deutlich besser bewertet, auch wenn sie vergleichsweise selten genutzt werden. Auffallend ist auch hier die gute Beurteilung der Messekontakte.

Dieses Ergebnis ist konsistent mit den Angaben, welche die befragten Unternehmen hinsichtlich ihres zusätzlichen Informations- und Beratungsbedarfs machten. Obwohl bereits zahlreiche Informationsquellen genutzt werden, haben insgesamt fast die Hälfte der befragten Betriebe noch ein Informationsdefizit. Erstaunlich gering ist in diesem Zusammenhang der Informationsbedarf derjenigen Unternehmen, die im Rahmen ihres Auslandsengagements keine Informationsquellen nutzen: Nur 4 der 23 Unternehmen benötigen zusätzliche Informationen. Abbildung 39 verdeutlicht, dass die antwortenden Unternehmen insbesondere mehr Informationen über die Kontaktaufnahme zu Kunden wünschen. Etwa ein Drittel der antwortenden Unternehmen nimmt in diesem Bereich Informationsdefizite wahr. Des Weiteren besteht aus Unternehmensperspektive ein Informationsdefizit hinsichtlich Ländercharakteristika und vertragsrechtlicher Bedingungen. Daraus erwächst die Forderung, dass die Angebote zu diesen Informationen weiter ausgebaut bzw. das bereits vorhandene Leistungsangebot externer Informationsanbieter den Unternehmen besser kommuniziert werden müssen. Hingegen ist der Bedarf der Entscheidungsträger an Informationen zu Länderrisiken, Zollbestimmungen oder der Verhandlungsführung weitestgehend gesättigt.

Abbildung 39: Zusätzlicher Informations- und Beratungsbedarf



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Über eine außenwirtschaftliche Förderung durch den Freistaat Bayern oder die Bundesregierung haben sich bereits 57% der befragten Unternehmen informiert. Hingegen hat lediglich nur ein Drittel der Betriebe in der Vergangenheit eine Außenwirtschaftsförderung in Anspruch genommen. Nachdem dieses Verhältnis zwischen den einzelnen

Wirtschaftszweigen oder Betriebsgrößenklassen kaum differiert, ist zu vermuten, dass der Aufwand der Antragstellung für die Fördermaßnahmen insgesamt von mittelständischen Betrieben oftmals nicht leistbar ist bzw. die Voraussetzungen für die Gewährung einzelner Maßnahmen relativ streng sind (vgl. LIEBERNICKEL 1997, S. 34). Diese Annahme bestätigte sich im Verlauf der durchgeführten Experteninterviews. Ein Großteil der Entscheidungsträger beklagte im Gespräch den zeitlichen Aufwand bei der Antragstellung für eine Außenwirtschaftsförderung. In diesem Zusammenhang wurden häufig Schlagworte wie „Beamtenmentalität“ oder „Förderdschongel“ genannt.

Von den 114 Betrieben, die zum Zeitpunkt der Befragung eine außenwirtschaftliche Förderung in Anspruch genommen hatten, wurden rund 80% durch Firmengemeinschaftsbeteiligungen an Auslandsmessen gefördert. Nur ein kleiner Teil hat alternative Fördermaßnahmen erhalten: 18 Unternehmen wurden durch die Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) durch die Gewährung von Finanzierungshilfen bei Exportgeschäften unterstützt und 17 haben sich an Delegationsreisen (gemeinsame Auslandsreisen von wirtschaftlichen und politischen Akteuren) beteiligt. Weitere Förderprogramme wurden nur in Einzelfällen in Anspruch genommen.

5.5.3 Auswahlverfahren

Abschliessend wurden die Entscheidungsträger nach den systematischen Prozessabläufen bzw. den Verfahren zur Auswahl von Auslandsmärkten befragt. Abbildung 40 verdeutlicht, dass bei einer Selektion von internationalen Absatzmärkten die Unternehmensleitung eine zentrale Stellung einnimmt. In fast allen untersuchten Betrieben ist die Leitung bei einer internationalen Marktauswahlentscheidung beteiligt. Angesichts des bei mittelständischen Unternehmen vorherrschenden patriarchalischen Führungsstils ist dieses Ergebnis jedoch nicht überraschend. In rund drei Viertel der Unternehmen sind des Weiteren Abteilungs- und Bereichsleiter an einer Auswahl von Ländermärkten beteiligt. Der Personalchef eines Unternehmens:

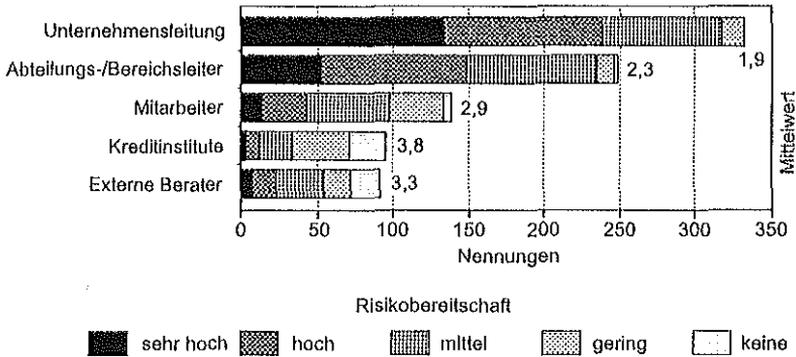
„Die Auswahl von Ländermärkten spricht der Geschäftsführer mit dem Vertriebsleiter ab. Aber wir haben hierfür keine großen Kapazitäten. Vieles geht mehr oder weniger nur ungeplant vonstatten. Die letzte Entscheidung hat aber immer der Geschäftsführer, wobei er sich gegenüber fachlichen Argumenten nie verschließen wird.“

(Interview am 27. Februar 2000)

Demgegenüber fallen die übrigen Personen/-gruppen deutlich ab. Eigene Mitarbeiter (138), Kreditinstitute (95) und externe Berater (95) werden bei einer Länderselektion nur in rund jedem dritten Unternehmen zu Rate gezogen.

Auffallend ist hier die generelle Risikobereitschaft der Unternehmensleitung. Entgegen der Annahme, dass diese Entscheidungsträger auf Grund der familiären Besitzverhältnisse ihr unternehmerisches Handeln eher sicherheitsorientiert ausrichten, stuften rund 40% der Befragten die Risikobereitschaft dieser Personen/-gruppe als „sehr hoch“ ein. Zweifelsohne ist dieses Untersuchungsergebnis auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Hälfte der Fragebögen von den Inhabern bzw. Anteilseignern selbst beantwortet wurde. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Beurteilung der Risikobereitschaft der unternehmenseigenen Abteilungs- und Bereichsleiter, wenngleich sich die Verteilung unterscheidet: Nur 15% der Unternehmen beurteilen die Risikobereitschaft dieses Personenkreises als „sehr hoch“ und 28% messen diesen Entscheidungsträgern immerhin noch eine „hohe“ Risikobereitschaft bei. Unterschiede zwischen den Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößen ließen sich bei dieser Frage nicht feststellen.

Abbildung 40: Unternehmerische Entscheidungsträger



Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Die Einstellung der befragten Unternehmen gegenüber einer systematischen Auswahl von Ländermärkten scheint von großer Skepsis geprägt. Nur 53 Betriebe haben in den letzten 2 bis 3 Jahren gleichbleibende Prozessabläufe bzw. Verfahren der Länderselektion angewandt. Von den wenigen Unternehmen, die Angaben zu ihren Entscheidungsabläufen machten, werden eindeutig Checklistenverfahren (27) und klassische Entscheidungsregeln (27) bevorzugt (vgl. Tabelle 19). Mit Abstand folgt die Nutzwertanalyse an dritter Stelle. Mehrstufige Auswahlverfahren, bei denen die Anzahl der Entscheidungsalternativen sukzessive verringert wird, spielen für die mittelständischen Betriebe eine untergeordnete Rolle: Nur 4 Unternehmen haben bislang schrittweise verlaufende Entscheidungsprozesse angewandt. Auch wenn eine Differenzierung nach Unternehmensgrößen auf Grund der geringen Fallzahl nicht überbewertet werden darf,

weisen die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass bei größeren Betrieben (mehr als 200 Mitarbeiter) eher eine Hinwendung zur systematischen Beschaffung und Auswertung von Marktinformationen erwartet werden kann. Zugleich hat diese Untersuchung aber auch gezeigt, dass Unternehmensgröße keine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Auslandsengagement ist. Ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz von systematischen Verfahren der Länderselektion und dem Unternehmenserfolg lässt sich empirisch nicht belegen. Auch durch eine Verknüpfung verschiedener Strukturmerkmale ließ sich in diesem Zusammenhang keine eindeutige Tendenz nachweisen.

Tabelle 19: Verfahren der Länderselektion

Entscheidungs-/Prozessabläufe	Beschäftigte (1998)		
	50 bis 99	100 bis 199	200 bis 499
Checklistenverfahren	7	8	12
Entscheidungsbaumverfahren	0	0	1
Klassische Entscheidungsregeln	10	8	9
Nutzwertanalyse	7	4	7
Profimethode	3	1	1
Punktbewertungsverfahren	2	5	4
Mehrstufige Auswahlverfahren	0	0	4

Quelle: Eigene Erhebungen (1999).

Nach ihrer konkreten Vorgehensweise befragt antworteten 88 Unternehmen, dass sie im Rahmen ihres Auslandsengagements – ausgehend von ihren bisherigen Absatzmärkten – immer schrittweise die angrenzenden Märkte erschließen. Nur 41 Betriebe führen für bestimmte Länder oder Regionen intensive Marktstudien durch und wählen erfolversprechende Absatzmärkte aus. Die letztgenannte Vorgehensweise wurde in den Experteninterviews wie folgt umschrieben:

„Da gibt es Modelle, die wir uns selbst ausgedacht und die wir dann nachgelesen haben. Wir beginnen, indem wir eine Checkliste machen von 10, 12 oder 20 Kriterien, von denen wir glauben, dass sie wichtig sind. Diese Kriterien haben eine unterschiedliche Bewertung in Form eines Punktesystems und dann werden bestimmte vorausgewählte Länder in dieses Punktesystem eingebracht und dann entsprechend bewertet. Dann ergibt sich automatisch der richtige Absatzmarkt.“

(Interview am 27. Januar 2000)

Im Hinblick auf die skizzierte Erweiterung des unternehmerischen Handlungsspielraumes ist damit insgesamt der Anteil derjenigen Betriebe, die aktiv eine Länderauswahl betrieben, sehr gering. Bei rund der Hälfte der untersuchten Unternehmen ist die Struktur der Bewertungs- und Auswahlprozesse als passiv zu charakterisieren. Oftmals reagieren sie nur auf die Initiative von Kunden. Die eigentliche Auswahl von Länder-

märkten reduziert sich bei vielen der befragten Unternehmen somit auf eine Ja/Nein-Entscheidung. Diese Situation wird durch das folgende Zitat verdeutlicht:

„Durch die Einkaufsphilosophie unserer Kunden sind wir verpflichtet, in bestimmte Ländern zu liefern. Eine Auswahl von Ländern im eigentlichen Sinne gibt es nicht – da wir tun müssen, was der Kunde von uns verlangt.“

(Interview am 3. Februar 2000)

Die Nutzung einer standardisierten Software bewerten die Unternehmen – unabhängig von der Größe – polarisierend: Während knapp die Hälfte der Unternehmen einer solchen Software aufgeschlossen gegenübersteht, hält die Mehrzahl diese Möglichkeit einer standardisierten Länderauswahl für nicht sinnvoll.

6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Durch die weltwirtschaftlichen Veränderungen, die unter dem Schlagwort Globalisierung zunehmend auch in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt sind, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten der unternehmerische Handlungsspielraum nachhaltig verändert. So führte beispielsweise aus Unternehmenssicht der Abbau von Handelshemmnissen sowie die wirtschaftliche und politische Öffnung ehemals abgeschotteter Märkte in Mittel- und Osteuropa zu einer Vergrößerung der potenziellen Absatz- und Beschaffungsmärkte. Zugleich üben Sättigungserscheinungen der nationalen Absatzmärkte und das Auftreten neuer erfolgreicher Konkurrenten einen Anpassungsdruck auf die Unternehmen aus. Während multinationale Unternehmen heutzutage fast ausnahmslos in allen wichtigen Absatzmärkten präsent sind, erscheint es aus der Perspektive des volkswirtschaftlich bedeutsamen Mittelstandes oftmals ausgeschlossen, in allen möglichen Absatzmärkten tätig zu sein. Resultierend aus den Charakteristika dieser Betriebe und den besonderen Risiken eines Auslandsengagements stellt sich die Frage, wie man erfolgversprechende Märkte für international angebotene Produkte bestimmen kann. Diese Fragestellung stand im Mittelpunkt der empirischen Analyse.

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten mittelständischen Unternehmen in Bayern konnte innerhalb der letzten vier Jahre ihre erzielten Umsätze erhöhen. Überdurchschnittlich häufig wurden in diesem Zeitraum steigende Gesamtumsätze im – von der Exportkonjunktur begünstigten – Maschinenbau und von Unternehmen der Musikinstrumente- und Spielwarenbranche realisiert. Die Ergebnisse der Befragung hinsichtlich des Vorhandenseins von speziellen Wettbewerbsvorteilen decken sich weitestgehend mit den Ergebnissen anderer Studien: In fast allen Branchen steht eine hohe Produktqualität zum Aufbau und zur Durchsetzung von Wettbewerbsvorteilen eindeutig im Vordergrund, gefolgt von Flexibilität – einer Eigenschaft, die mittelständischen Betrieben traditionell zugesprochen wird. Niedrige Preise spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. Die Befunde unterstreichen somit die Ausrichtung der Unternehmen auf ein kundenspezifisches, qualitativ hochwertiges Leistungsangebot.

Die vorliegende Untersuchung dokumentierte ebenso die wachsende Bedeutung einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit für mittelständische Betriebe: Mittlerweile sind zahlreiche mittelständische Unternehmen auf ausländischen Absatzmärkten intensiv engagiert, wobei die traditionell sehr exportorientierte Maschinenbaubranche mit Abstand am aktivsten auf ausländischen Märkten tätig ist. Was die Job-Export-Hypothese betrifft, konnte diese eindeutig widerlegt werden. Im Rahmen der Internati-

onalisierung des bayerischen Mittelstandes ist eine Erhöhung der Arbeitsplatzzahl sowohl im Heimatland als auch in den Zielländern des Auslandsengagements unübersehbar. Weiterhin ist evident, dass Unternehmensgröße keine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Auslandsengagement ist. Allerdings hat sie durchaus Einfluß auf die Form des Markteintritts. So bevorzugt ein Großteil der befragten Unternehmen für seine Internationalisierungsaktivitäten eindeutig Exportgeschäfte, die einen geringen Einsatz von Management- und Kapitalressourcen bedingen.

Wie die Ergebnisse weiterhin gezeigt haben, spielen bei den Internationalisierungsmotiven Marktaspekte eine herausragende Rolle: Der Marktsicherung und -erweiterung wird bei zurückliegenden Internationalisierungsentscheidungen die größte Bedeutung eingeräumt, während kosten- und beschaffungsspezifische Internationalisierungsmotive nachgeordnet sind. Der bayerische Mittelstand betrachtet mangelnde Vertragstreue bzw. Zahlungsdisziplin der ausländischen Geschäftspartner als größtes Problem einer grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit, da Forderungsausfälle hier schwerer zu verkraften sind als in kapitalstarken Großunternehmen. Ebenso werden auch Grenzformalitäten, hohe Markterschließungskosten sowie wirtschaftliche Probleme im Ausland als Internationalisierungsbarriere erachtet. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Internationalisierung für die untersuchten Unternehmen in Bayern primär Europäisierung bedeutet: Die Länder der EU stellen für die Unternehmen mit deutlichem Abstand die wichtigsten Zielländer für grenzüberschreitende Aktivitäten dar. Wegen der größeren geographischen und kulturellen Distanzen halten sich andere Auslandsengagements sowohl vom finanziellen Ausmaß als auch von den Fallzahlen in relativ engen Grenzen. An dieser regionalen Konzentration wird sich – insbesondere aufgrund der fortschreitenden wirtschaftlichen Integration in Europa – auch in naher Zukunft nichts ändern.

Die Auswahl von Ländermärkten wird vorrangig durch die bisherigen Erfahrungen, Kundeninitiativen und Messekontakte beeinflusst. Aus dem hohen Stellenwert, den die Unternehmen den Messekontakten einräumen, kann für die Beratungsstellen generell die Notwendigkeit einer verstärkten aktiven Sensibilisierung für die Nutzenpotenziale des Messewesens zur Unterstützung einer Internationalisierung abgeleitet werden. Dabei ist allerdings festzuhalten, dass insgesamt die persönliche Sympathie der beteiligten Geschäftspartner bei der Auswahl von Ländermärkten eine entscheidende Rolle spielt. Darüber hinaus hat bei der eigentlichen Auswahl von Ländermärkten die Eignung der Unternehmensprodukte die größte Bedeutung. Ebenso messen die befragten Unternehmen dem Zahlungsrisiko und dem Marktpotenzial/-wachstum einen hohen Stellenwert bei. In diesem Zusammenhang wurde auch deutlich, dass die untersuchten

mittelständischen Betriebe häufig als Nischenanbieter in einem bestimmten Marktsegment tätig sind.

Im Hinblick auf die von den Unternehmen genutzten Informationsquellen zeigte sich die Dominanz der Industrie- und Handelskammern. Auffallend ist jedoch, dass nach Einschätzung der Befragten die Qualität der Außenhandelsinformation dieser Institution hinsichtlich Aktualität, Vergleichbarkeit und Zuverlässigkeit nur als mittelmäßig einzustufen ist. Insbesondere die hier zur Verfügung stehenden Informationen in Bezug auf eine mögliche Kontaktaufnahme zu Kunden sind zu wenig handlungs- und problemorientiert. Gleichzeitig hat die vorliegende Untersuchung gezeigt, dass die Unternehmen einen zusätzlichen Informations- und Beratungsbedarf haben. Insbesondere benötigen die Entscheidungsträger mehr Informationen über die Kontaktaufnahme zu Kunden, Ländercharakteristika und vertragsrechtliche Bedingungen. Daraus erwächst die Forderung an die Beratungsstellen, ihr Informationsgebot zu diesen Themen weiter auszubauen bzw. das bereits vorhandene Leistungsangebot besser zu kommunizieren.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Einstellung der befragten Entscheidungsträger gegenüber einer systematischen Auswahl von Ländermärkten bislang von großer Skepsis geprägt ist. Nur ein kleiner Teil der befragten Unternehmen hat in der Vergangenheit bereits gleichbleibende Prozessabläufe bzw. Verfahren der Länderselektion angewandt. Entweder ist den Entscheidungsträgern eine solche Vorgehensweise noch nicht ausreichend bekannt (und deren Bedeutung wird unterschätzt) oder die Unternehmen verfügen wegen der limitierten Ressourcen nicht über ausreichende Möglichkeiten, ausländische Märkte systematisch zu beobachten und gezielt Aktivitäten auf ausländischen Märkten zu planen. Dies hat zur Konsequenz, dass diese Unternehmen tendenziell nicht in der Lage sind, die veränderte weltwirtschaftliche Situation in all ihren Eigenschaften und Konsequenzen zu erfassen. Tatsache ist, dass mittelständische Unternehmen in Bayern eine Auslandstätigkeit oftmals nur dann aufnehmen, wenn es Kunden oder Distributoren initiieren. Folglich muss es künftig darum gehen, den Unternehmen zu vermitteln, dass eine systematische Marktauswahl als wichtiger Beitrag zur Optimierung der Wertschöpfung zu begreifen ist. Will der bayerische Mittelstand den Herausforderungen des 21. Jahrhundert weiterhin gerecht werden, sind Marktselektionsentscheidungen auch für Absatzregionen außerhalb Europas aktiv zu planen. Welche Strategien dabei allerdings einzuschlagen sind, hängt von den jeweiligen branchenspezifischen Marktbedingungen ab und lässt sich nicht nach allgemeinen Rezepten beurteilen.

Literaturverzeichnis

- ABAFFY, JOSEF (1999): Türöffner für den Exporteur und Unternehmer im Ausland. Handelsblatt Special vom 14.6.1999: Starthilfe auf Auslandsmärkten, S. 57.
- ABELS, HERMANN (1987): Managementverträge im Rahmen internationaler Unternehmenstätigkeit: Gestaltung und Einsatzmöglichkeiten internationaler Betriebsverträge aufgrund praktischer Erfahrungen schweizerischer und deutscher Unternehmen. Bamberg.
- AGARWAL, SANJEEV und SRIDHAR N. RAMASWAMI (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, S. 1-27.
- AHARONI, YAIR (1966): *The Foreign Investment Process*. Boston.
- ALBACH, HORST (1981): Die internationale Unternehmung als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1, S. 13-24.
- ALBACH, HORST (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 6, S. 663-670.
- ALFRED HERRHAUSEN GESELLSCHAFT FÜR INTERNATIONALEN DIALOG [Hrsg.] (1997): *Kampf der Kulturen oder Weltkultur? Diskussion mit Samuel P. Huntington*. Frankfurt am Main.
- ALTHANS, JÜRGEN (1989): Internationale Marktsegmentierung. In: K. Macharzina und M.K. Welge [Hrsg.], *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, Sp. 1469-1477.
- ALTWATER, ELMAR und BIRGIT MAHNKOPF (1997): *Grenzen der Globalisierung: Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*. 2. Aufl., Münster.
- AMIN, ASH (1992): Big firms versus the regions in the Single European Market. In: M. Dunford und G. Kafkalas [Hrsg.], *Cities and regions in the new Europe: the global-local interplay and spatial development strategies*, London/New York, S. 127-149.
- ANDERSON, MALCOLM (1995): The Role of Collaborative Integration in Industrial Organization: Observations from the Canadian Aerospace Industry. *Economic Geography*, Heft 1, S. 55-78.
- ANNAN, KOFI (1999): Freihandel auch für die Dritte Welt. *Handelsblatt* vom 30.11.1999, S. 11.
- APPOLD, STEPHEN J. (1995): Agglomeration, Interorganizational Networks, and Competitive Performance in the U.S. Metalworking Sector. *Economic Geography*, Heft 1, S. 27-54.
- AUTSCHBACH, JÖRG (1997): *Internationale Standortwahl: Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie in Osteuropa*. Wiesbaden.
- BACKHAUS, KLAUS (1977): Bestimmungsfaktoren der Lieferantenauswahl als Basis einer Marktsegmentierung im internationalen Anlagengeschäft. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 7/77, S. 57-72.
- BACKHAUS, KLAUS ET AL. (2000): *Internationales Marketing*. 3. Auflage, Stuttgart.

- BACKHAUS, KLAUS und KLAUS PILTZ (1990): Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27 (Strategische Allianzen), S. 1-10.
- BACKHAUS, KLAUS und MARGIT MEYER (1986): Ansätze zur Beurteilung von Länderrisiken. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 20/86, S. 39-60.
- BACKHAUS, KLAUS und WULFF PLINKE (1990): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27 (Strategische Allianzen), S. 21-33.
- BALE, JOHN (1976): The Location of manufacturing Industry: an introductory Approach. Edinburgh.
- BAMBERGER, INGOLF (1994): Strategien von Klein- und Mittelbetrieben und ihre Messung (= Arbeitspapier Nr. 3 des Fachgebietes Organisation und Planung, Universität-Gh-Essen). Essen.
- BAMBERGER, INGOLF (1995): Einführung. In: I. Bamberger [Hrsg.], Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte (= Arbeitspapier Nr. 7 des Fachgebietes Organisation und Planung, Universität-Gh-Essen), Essen, S. 1-3.
- BAMBERGER, INGOLF ET AL. (1995): Internationalisierungsverhalten und strategisches Verhalten von Klein- und Mittelunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (= Arbeitspapier Nr. 5 des Fachgebietes Organisation und Planung, Universität-Gh-Essen). Essen.
- BAMBERGER, INGOLF und MICHAEL EVERS (1994): Internationalisierungsverhalten von Klein- und Mittelunternehmen. In: J. Engelhard und Heinz Rebkugler [Hrsg.], Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden, S. 249-283.
- BAMBERGER, INGOLF und THOMAS WRONA (1997): Globalisierungsbetroffenheit und Anpassungsstrategien von Klein- und Mittelunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7, S. 713-735.
- BARATTA, MARIO VON [Hrsg.] (1997): Der Fischer Weltatlas '98. Frankfurt.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. und SUMANTRA GHOSHAL (1987): Arbeitsteilung bei der Globalisierung. Harvard Manager, Heft 2, S. 49-59.
- BATHELDT, HARALD (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. Geographische Zeitschrift, Heft 2, S. 63-90.
- BATHELDT, HARALD (1998): Globale Positionierung und/oder regionale Verbundenheit: Unternehmerischer Handlungsspielraum am Beispiel der Chemieindustrie. In: G. Rinschede und J. Gareis [Hrsg.], 26. Deutscher Schulgeographentag in Regensburg 1998, Tagungsband II (= Regensburger Beiträge zur Geographie; Bd. 5), Regensburg, S. 61-78.
- BAUER, ERICH (1997): Internationale Marketingforschung. 2., akt. Aufl., München/Wien.
- BAUER, HANS H. (1988): Marktstagnation als Herausforderung für das Marketing. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 10, S. 1052-1071.

- BECK, GÜNTHER (1981): Darstellung und Kritik des verhaltens- und entscheidungstheoretischen Ansatzes in der Geographie. In: M. Ostheider und D. Steiner [Hrsg.], Theorie und Quantitative Methoden in der Geographie (= Züricher Geographische Schriften; Bd. 1), Symposium in Zürich 26.-28. März 1980, Zürich, S. 119-139.
- BECK, ULRICH (1998): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus, Antworten auf Globalisierung. 5. Aufl., Frankfurt am Main.
- BEREKOVEN, LUDWIG (1985): Internationales Marketing. 2. Aufl., Herne/Berlin.
- BERNDT, CHRISTIAN (1996): Arbeitsteilung, institutionelle Distanz und Ortsgebundenheit: Strategische Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen am Beispiel mittelständischer Unternehmen im Ruhrgebiet. Geographische Zeitschrift, Heft 3/4, S. 220-237.
- BERNDT, CHRISTIAN (1999): Institutionen, Regulation und Geographie. Erdkunde, Bd. 53, S. 302-316.
- BERNKOPF, GÜNTER (1980): Strategien zur Auswahl ausländischer Märkte: Entscheidungsgrundlagen und Lösungsansätze. München.
- BERRY, BRIAN J.L. ET AL. (1993): The Global Economy. Resource Use, Location Choice, International Trade. New York.
- BERTRAM, HEIKE (1992): Industrieller Wandel und neue Formen der Kooperation : Ein Transaktionskostenanalytischer Ansatz am Beispiel der Automobilindustrie. Geographische Zeitschrift, Heft 4, S. 214-229.
- BEUTTEL, WILFRIED (1981): Produktbezogene Entscheidungen für Auslandsmärkte: eine empirische Darstellung (= Schriftenreihe wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung; Bd. 71). München/Florenz.
- BEYFUSS, JÖRG (1987): Direktinvestitionen im Ausland -- Exportkonkurrenz oder Marktsicherung? Köln.
- BIERICH, MARCUS (1990): Strategische Allianzen in der Elektroindustrie. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27 (Strategische Allianzen), S. 77-84.
- BILKEY, WARREN J. (1978): An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms. Journal of International Business Studies, Spring/Summer, S. 33-46.
- BISKUP REINHOLD (1996): Globalisierung und Wettbewerb. In: R. Biskup [Hrsg.], Globalisierung und Wettbewerb, 2. Aufl., Bern et al., S. 13-37.
- BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft; Hrsg.] (1997a): Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 - Daten und Fakten (= Studienreihe, Nr. 96). Bonn.
- BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft; Hrsg.] (1997b): Nationale und multilaterale Finanzierungsinstrumente für Exporte und Auslandsinvestitionen (= Dokumentation, Nr. 424). Bonn.
- BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft; Hrsg.] (1998): Weltweit aktiv. Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen. Bonn.
- BÖCKER, FRANZ (1990): Strategische Konsequenzen des Europäischen Binnenmarktes für das Konsumgütermarketing. Die Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 665-673.

- BODDEWYN, JEAN J. ET AL. (1986): Standardization in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right? *Business Horizons*, Heft 6, S. 69-75.
- BÖHMER, REINHOLD (1997): Einschneidende Aktionen. *Wirtschaftswoche*, Nr. 45 vom 30.10.1997, S. 68-76.
- BORNER, SILVIO (1984): Drei Grundperspektiven zur Interpretation des weltwirtschaftlichen Strukturwandels. *Aussenwirtschaft*, Heft 3, S. 219-240.
- BORRMANN, AXEL ET AL. (1993): Regionalisierungstendenzen im Welthandel (= HWWA-Report, Nr. 131). Hamburg.
- BORRMANN, AXEL ET AL. (1996): Investitionschancen und Erfahrungen kleiner und mittlerer deutscher Unternehmen im asiatisch-pazifischen Raum (= BMWi-Dokumentation 400). Bonn.
- BOTER, HAKAN und CARIN HOLMQUIST (1998): Industry characteristics and internationalization processes in small firms. In: A. Haahki et al. [Hrsg.], *The Internationalization of SMEs, The Interstratos Project*, London/New York, S. 19-42.
- BOYER, ROBERT und DANIEL DRACHE (1996): Introduction. In: R. Boyer und D. Drache [Hrsg.], *States against Markets: The Limits of Globalization*, London/New York, S. 1-27.
- BRAND, DIANA (1992): Konsequenzen der regionalen Blockbildung für die Welthandelsentwicklung. *Ifo-Schnelldienst* 12/92, S. 10-23.
- BRAUN, BORIS und CHRISTIAN WEIKL (1997): Kleine und mittlere Industrieunternehmen im Globalisierungsprozeß. Eine empirisch begründete Typologie unternehmerischer Verhaltensweisen. *Geographische Zeitschrift*, Heft 2/3, S. 129-142.
- BRAUN, BORIS und CHRISTIAN WEIKL (1998): Das Internationalisierungsverhalten deutscher Klein- und Mittelunternehmen der Industrie (= Bonner Beiträge zur Geographie; Heft 7). Bonn.
- BREIT, JOHANN (1991): Die Marktselektionsentscheidung im Rahmen der unternehmerischen Internationalisierung. Wien.
- BREUSS, FRITZ (1994): Das ERW-Abkommen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Heft 1, S. 2-9.
- BROCKFELD, HENNING und MARTIN HESS (1994): Die Wirtschaftsstruktur Bayerns -- eine multivariate Typisierung. *Mitteilungen der Geographischen Gesellschaft in München*; Bd. 79, S. 211-230.
- BROLL, UDO (1990): Direktinvestitionen und multinationale Unternehmen. Einführung in eine außenhandelstheoretische Analyse. Frankfurt am Main.
- BROLL, UDO (1996): Multinationale Unternehmen, Direktinvestitionen und Internationaler Handel. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Heft 9, S. 438-443.
- BRUNNER, PETRA und WOLFGANG OCHEL (1995): Die Europäische Union zwischen Vertiefung und Erweiterung. *Ifo-Schnelldienst* 32/95, S. 9-20.
- BRUSH, CANDIDA G. (1995): *International Entrepreneurship: The Effect of Firm Age on Motives for Internationalization* (= *Garland Studies in Entrepreneurship*). New York/London.

- BÜRKNER, HANS-JOACHIM (1996): Dynamik des sozioökonomischen Umbruchs in Ostmitteleuropa: Das Beispiel Nordwestböhmen (= Urbs et Regio; Bd. 64). Kassel.
- BUXMANN, PETER (1999): Der Einfluß von Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik auf betriebliche Entscheidungssysteme. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 7/8, S. 714-729.
- CAVUSGIL, S. TAMER (1984): Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. Journal of Business Science Research, Heft 1, S. 95-208.
- CAVUSGIL, S. TAMER (1990): A Market-Oriented Clustering of Countries. In: H.B. Thorelli und S.T. Cavusgil [Hrsg.], International Marketing Strategy, 3. Aufl., Oxford et al., S. 201-211.
- CAVUSGIL, S. TAMER ET AL. (1993): Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. Journal of International Business Studies, Heft 3, S. 479-506.
- CAVUSGIL, S. TAMER UND J.R. NEVIN (1981): Internal Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Investigation. Journal of Marketing Research, Heft 2, S. 221-235.
- CAVUSGIL, S. TAMER und YEZDI M. GODIWALLA (1982): Decision-Making for International Marketing: A Comparative Review. Marketing Decision, Heft 4, S. 47-55.
- CICHON, WIELAND (1988): Globalisierung als strategisches Problem (= Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre; Bd. 60). München.
- COOK, PAUL und COLIN KIRKPATRICK (1997): Globalization, Regionalization and Third World Development. Regional Studies, February, S. 55-66.
- COVIELLO, NICOLE E. und ANDREW MCAULEY (1999): Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. Management International Review, Heft 3, S. 223-256.
- CRAIG, C. SAMUEL und SUSAN P. DOUGLAS (1999): International Marketing Research. 2nd Edition, Chichester et al.
- CRAWFORD, JOHN C. ET AL. (1988): Identifying the Global Pro-Trade Consumer. International Marketing Review, Winter, S. 25-33.
- DANIELS, JOHN D. und LEE H. RADEBAUGH (1995): International Business: Environments and Operations. 7. Aufl., Massachusetts et al.
- DANIELZYK, RAINER und JÜRGEN OSSENBRÜGGE (1996): Lokale Handlungsspielräume zur Gestaltung internationalisierter Wirtschaftsräume. Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Heft 1-2, S. 101-112.
- DANNEELS, ERWIN (1996): Market segmentation: normative model versus business reality. European Journal of Marketing, Heft 6, S. 36-51.
- DAY, ELLEN ET AL. (1988): Segmenting the Global Market for Industrial Goods: Issues and Implications. International Marketing Review, Autumn, S. 14-27.
- DE MELO, JAIME und ARVIND PANAGARIYA (1992): Der neue Regionalismus. Finanzierung und Entwicklung, Heft 12, S. 37-40.

- DERKS, GOVERT und AXEL J. HALBACH (1996): Direktinvestitionen weltweit auf Rekordhöhe: Sind Arbeitsplätze in Deutschland bedroht, gewinnt die Dritte Welt? Ifo-Schnelldienst 30/96, S. 24-31.
- DEUTSCHE BUNDESBANK [Hrsg.] (div. Jahrgänge): Kapitalverflechtungen mit dem Ausland. Frankfurt am Main.
- DG BANK [Deutsche Genossenschaftsbank; Hrsg.] (2000): Mittelstand im Mittelpunkt Herbst/Winter 1999, Sonderthema: Internet und E-Commerce. Frankfurt am Main.
- DICHTL, ERWIN (1974): Die Bildung von Konsumententypen als Grundfrage der Marktsegmentierung. Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 2, S. 54-59.
- DICHTL, ERWIN ET AL. (1983): Die Entscheidung kleiner und mittlerer Unternehmen für die Aufnahme einer Exporttätigkeit. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 428-444.
- DICHTL, ERWIN und ANNICK DOHET (1992): Der europäische Binnenmarkt. Status quo und Perspektiven. Marketing ZEP, Heft 4, S. 221-226.
- DICKEN, PETER (1971): Some Aspects of the Decision Making Behavior of Business Organizations. Economic Geography, Heft 3, S. 426-437.
- DICKEN, PETER (1990): The Geography of Enterprise. In: M. de Smidt und E. Wever [Hrsg.], The Corporate Firm in a Changing World Economy, London/New York, S. 234-244.
- DICKEN, PETER (1992): Global Shift: The Internationalization of Economic Activity. 2. Aufl., London.
- DICKEN, PETER (1993): The Changing Organization of the Global Economy. In: R.J. Johnston [Hrsg.], The Challenge for Geography: a changing world, a changing discipline, Oxford/Cambridge, S. 31-53.
- DICKEN, PETER (1998): Global Shift. Transforming the World Economy. 3. Aufl., New York/London.
- DIE GRUPPE VON LISSABON [Hrsg.] (1997): Grenzen des Wettbewerbs: Die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit. München.
- DÖRNBERG, E.-ADRIAN FRHR. VON (1982): Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen – Auswirkungen auf Organisationsstruktur und Führungsstil (= Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen; Bd. 58). Göttingen.
- DOWNES, ROGER M. (1970): Geography Space Perception: Past Approaches and Future Prospects. Progress in Geography, Heft 2, S. 65-108.
- DOZ, YVES L. ET AL. (1981): Global Competitive Pressures and Host Country Demands: Managing Tensions in MNC's. California Management Review, Spring, S. 73-74.
- DÜLFER, EBERHARD (1982): Internationalisierung der Unternehmung – Gradueiler oder prinzipieller Wandel? In: W. Lück und V. Trommsdorf [Hrsg.], Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaft, Berlin, S. 47-72.
- DÜLFER, EBERHARD (1992): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen. 2. Aufl., München/Wien.

- DUNNING, JOHN H. (1980): Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, S. 9-31.
- DUNNING, JOHN H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, Spring, S. 1-31.
- DUNNING, JOHN H. (1995): Reappraising the Eclectic Paradigm in a Age of Alliance Capitalism. *Journal of International Business Studies*, 3rd Quarter, S. 461-491.
- EDEN, HARO (1997): Kleine und mittlere Unternehmen im Prozeß der Internationalisierung. In: U. Krystek und E. Zur [Hrsg.], *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Heidelberg et al., S. 43-86.
- EGGERT, AXEL (1992): Information und Innovation im industriellen Mittelstand: eine theoriegeleitete empirische Untersuchung (= *Marktorientierte Unternehmensführung*; Bd. 15). Frankfurt am Main et al.
- ELJOT-HURST, MICHAEL E. (1974): *A Geography of Economic Behavior: an Introduction*. London.
- ENGELHARD, JOHANN (1992): Bewertung von Länderrisiken bei Auslandsinvestitionen: Möglichkeiten, Ansätze und Grenzen. In: B. Kunnar und H. Haussmann [Hrsg.], *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 367-383.
- ERNST, DIETMAR (1999): *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Kooperationsformen und Außenwirtschaftsförderung*. Wiesbaden.
- EXNER, THOMAS (1999): Der Kurszettel wächst im Zeitraffertempo. Analysten rechnen im Jahr 2000 mit 200 Börsendebütanten – Neuemissionen am Neuen Markt sind die treibende Kraft. *Die Welt* vom 30.12.1999, *Wirtschaft Online*, URL: <http://www.welt.de/daten/1999/12/30/1230fi144823.htm>, 15.2.00.
- FAIX, AXEL und WALTER GÖRGEN (1994): Das „Konstrukt“ Wettbewerbsvorteil. *Marketing ZFP*, Heft 3, S. 160-165.
- FIETEN ROBERT (1995): Globalisierung der Märkte: Neue Herausforderungen für kleine und mittlere Zulieferer der Automobilindustrie. In: I. Bamberger [Hrsg.], *Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte* (= *Arbeitspapier Nr. 7 des Fachgebietes Organisation und Planung*, Universität-Gh-Essen), Essen, S. 48-59.
- FIETEN ROBERT ET AL. (1997): *Globalisierung der Märkte – Herausforderungen und Optionen für kleine und mittlere Unternehmen, insbesondere für Zulieferer* (= *Schriften zur Mittelstandsforschung*; Nr. 73 NF). Stuttgart.
- FIRAT, A. FUAT und CLIFFORD J. SHULTZ (1997): From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the postmodern area. *European Journal of Marketing*, Heft 3/4, S. 183-207.
- FISCHER, BERNHARD (1998): *Globalization and the Competitiveness of Regional Blocs in Comparative Perspective* (= *HWWA-Diskussionspapier*, Nr. 50), Hamburg, URL: <http://www.hwwa.uni-hamburg.de/publications/discusspaper/1998/fischer/1998-fischer.htm>, 14.1.99.

- FRÖBEL, FOLKER ET AL. (1977): Die neue internationale Arbeitsteilung. Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer. Reinbek bei Hamburg.
- FROMHOLD-EISEBETH, MARTINA und GÜNTER EISEBETH (1999): Technologieregion Bangalore: Neues Modell für innovationsorientierte Regionalentwicklung? Geographische Rundschau, Heft 3, S. 96-102.
- FUCHS, GERHARD (1998): Globalisierung – (mehr als) Wirtschaft ohne Grenzen. Praxis Geographie, Heft 7-8, S. 4-10.
- FUNK, JOACHIM (1998): Mannesmann im Trend globaler Märkte und internationaler Arbeitsteilung. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, S. 183-196.
- GAEBE, WOLF (1993): Neue räumliche Organisationsstrukturen in der Automobilindustrie. Geographische Rundschau, Heft 9, S. 493-497.
- GAEBE, WOLF (1995): Strategische Allianzen im globalen Wettbewerb – Versuch einer Definition und Erklärung (= Diskussionsbeiträge 3). Stuttgart.
- GAHL, ANDREAS (1990): Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27 (Strategische Allianzen), S. 35-48.
- GÄLLI, ANTON (1992): Konturen eines großchinesischen Handelsblocks. Ifo-Schnelldienst 8/92, S. 14-32.
- GÄLLI, ANTON (1995): Integrationsprozesse im großchinesischen Wirtschaftsraum. Ifo-Schnelldienst 35-36/95, S. 42-51.
- GEISBÜSCH, HANS-GEORG und THOMAS VEIT (1991): Märkte, Wettbewerb, Produkte. In: H.-G. Geisbüsch et al. [Hrsg.], Marketing – Grundlagen, Instrumente und praktische Anwendungen, 2. völlig überarb. u. erw. Auflage, Landsberg/Lech S. 47-75.
- GENOSKO, JOACHIM (1996): Netzwerke, innovative Milieus und Globalisierung – einige Anmerkungen zu einer regionalökonomischen Diskussion. In: G. Schmidt und R. Trinczek [Hrsg.], Arbeitspapiere I, DFG-Schwerpunkt "Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung", Kolloquium am 27./28. Juni 1996 in Erlangen, S. 36-53.
- GERTLER, MERIC S. (1992): Flexibility revisited: districts, nations states and the forces of production. Transactions of the Institute of British Geographers. New Series 17, S. 259-278.
- GIDDENS, ANTHONY (1996): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt am Main.
- GILBERT, ULRICH (1998): Auswirkungen der Internationalisierung auf mittelständische Unternehmen. In: Deutsche Genossenschaftsbank AG [Hrsg.], Internationalisierung: Chance für den Mittelstand? Frankfurt am Main., S 8-27.
- GLAUM, MARTIN (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung; Bd. 162). Wiesbaden.
- GRABNER-KRÄUTER, SONJA (1991): Ansatzpunkte eines Marketingkonzeptes für den US-Markt. Der Markt, Heft 2, S. 64-73.

- GRABNER-KRÄUTER, SONJA (1992): Markterschließungsstrategien unter Risikoaspekten. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Heft 9, S. 434-439.
- GRANDKE, SVEN (1999): Strategische Netzwerke in der Bekleidungsindustrie (= Gabler Edition Wissenschaft: Markt- und Unternehmensentwicklung). Wiesbaden.
- GREEN, PAUL E. (1977): A New Approach to Market Segmentation. *Business Horizons*, Heft 1, S. 61-73.
- GREEN, PAUL E. und ABBA M. KRIEGER (1995): Alternative approaches to cluster-based market segmentation. *Journal of the Market Research Society*, Heft 3, S. 221-239.
- GREINER, PETER (1992): Handelsliberalisierung, ökonomische Integration und zwischenstaatliche Konflikte: Theorieansätze und empirische Analyse der Entwicklung des zentralamerikanischen gemeinsamen Marktes 1960-1985 (= *Wirtschaftsgeographie*; Bd. 2). Münster.
- GROSSMANN, HARALD (1998): Integration der Märkte und wettbewerbspolitischer Handlungsbedarf (= *HWWA-Diskussionspapier*; Nr. 65). Hamburg.
- GROTZ, REINHOLD und CHRISTIAN WEIKL (1997): Transnational Technology Transfer of SMEs and its Impact on Regional Development. Paper presented to the 1997 Residential Conference of the IGU Commission on the Organisation of Industrial Space, Gothenburg, Schweden.
- GRUNER + JAHR AG [Hrsg.] (1999): *MIND Mittelstand in Deutschland*. Köln.
- HAAHTI, ANTTI (1998): Introduction: Interstratos ... a pioneering project on internationalization of SMEs in Europe. In: A. Haahiti et al. [Hrsg.], *The Internationalization of SMEs, The Interstratos Project*, London/New York, S. 1-18.
- HAAS, HANS-DIETER ET AL. (1983): Industrielle Monostrukturen an Mikrostandorten (= *Münchner Studien zur Sozial- und Wirtschaftsgeographie*; Bd. 24). Kallmünz/Regensburg.
- HAAS, HANS-DIETER ET AL. (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.
- HAAS, HANS-DIETER ET AL. (1997): Die Internationalisierung der bayerischen Wirtschaft im Spiegel der Direktinvestitionen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung [Hrsg.], *Sicherung des Wirtschaftsstandortes Bayern durch Landesentwicklung* (= *Arbeitsmaterial*, Nr. 237), Hannover, S. 80-89.
- HAAS, HANS-DIETER und MARTIN HESS (1999): Struktur und Entwicklung der deutschen Außenwirtschaft. In: G. Heinritz et al. [Hrsg.], *Nationalatlas der Bundesrepublik Deutschland*, Band „Staat und Gesellschaft“, Heidelberg, S. 134-137.
- HAAS, HANS-DIETER und ROBERT FLEISCHMANN (1986): Probleme industrieller Standortentwicklung im Münchner Raum aus der Sicht einer verhaltensorientierten Industriegeographie. In: F. Schaffer und W. Poschwatta [Hrsg.], *Angewandte Sozialgeographie: Karl Ruppert zum 60. Geburtstag* (= *Beiträge zur angewandten Sozialgeographie*; Bd. 12). Augsburg, S. 303-328.

- HAAS, HANS-DIETER und ROBERT FLEISCHMANN (1991): *Geographie des Bergbaus* (= Erträge der Forschung; Bd. 273). Darmstadt.
- HAAS, HANS-DIETER und TILL WERNECK (1998): Internationalisierung der bayerischen Wirtschaft. *Geographische Rundschau*, Heft 9, S. 515-521.
- HABUDA, JUDIT ET AL. (1998): *Neue Ansätze und Instrumente der Außenwirtschaftsförderung in ausgewählten Industrieländern*. München.
- HAEDRICH, GÜNTHER und THOMAS JENNER (1996): *Strategische Erfolgsfaktoren in Konsumgütermärkten. Die Unternehmung*, Heft 1, S. 13-26.
- HÄKANSON; LARS (1979): *Towards a Theory of Location and Corporate Growth*. In: F. Hamilton und G. Linge [Hrsg.], *Industrial Systems*. Chichester et al., S. 115-138.
- HALBACH, AXEL J. (1993): *Strukturwandel der deutschen Direktinvestitionen*. Ifo-Schnelldienst 23/93, S. 18-22.
- HALBACH, AXEL J. (1994): *Deutsche Direktinvestitionen: Der Strukturwandel setzt sich fort*. Ifo-Schnelldienst 24/94, S. 18-21.
- HALUSA, MARTIN (2000): *Internet-Revolution wird noch unterschätzt*. *Die Welt*, Wirtschaft Online. URL: <http://www.welt.de/daten/1999/06/12/0612wi117599.htm>, 4.1.00.
- HAMILTON, F.E. IAN (1974): *A View of Spatial Behavior; Industrial Organizations and Decision-making*. In: F.E.I. Hamilton [Hrsg.], *Spatial Perspectives on Industrial Organizations and Decision-making*, Chichester, S. 3-46.
- HAMM, BERND (1997): *Globalisierung, Stadtentwicklung, Segregation. Dokumente und Informationen zur Schweizerischen Orts-, Regional- und Landesplanung*, Heft 131, S. 3-13.
- HAMMOND, KATHY ET AL. (1996): *Market segmentation for competitive brands*. *European Journal of Marketing*, Heft 12, S. 39-49.
- HANTSCHIEL, ROSWITHA (1984): *Neuere Ansätze in der Anthropogeographie*. *Geographica Helvetica*, Heft 3, S. 137-143.
- HÄRTEL, HANS-HAGEN ET AL. [Hrsg.] (1996): *Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel: Globalisierung der deutschen Wirtschaft* (= Veröffentlichungen des HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung; Bd. 29). Baden-Baden.
- HARVEY, DAVID (1990): *The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Cambridge/Oxford.
- HAUBICH, HARTWIG (1998): *Bayern und Baden-Württemberg. Zwischen Globalisierung und Regionalisierung*. *Geographie Heute*. Heft 163, S. 2-7.
- HAUFF, THOMAS (1995): *Die Textilindustrie zwischen Schrumpfung und Standortsicherung* (= Duisburger Geographische Arbeiten; Bd. 14). Dortmund.
- HEINEN, HJALMAR (1982): *Ziele multinationaler Unternehmen: der Zwang zu Investitionen im Ausland* (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung; Bd. 24). Wiesbaden.
- HEISE, GILBERT (1997): *Internationale Marktsegmentierung im Automobilmarketing*. Wiesbaden.

- HELM, ROLAND (1997): Internationale Markteintrittsstrategien: Einflußfaktoren auf die Wahl der optimalen Form des Markteintritts in Exportmärkte (= Marketing; Bd. 1). Köln.
- HELM, ROLAND (1998): Determinanten internationaler Produktstandardisierungs- und -differenzierungsstrategien. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 7, S. 683-701.
- HELM, ROLAND und THOMAS GLÜCK (1997): Die Eignung verschiedener Pretests bei schriftlichen Befragungen. Jahrbuch Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 3, S. 285-297.
- HENZLER, HERBERT (1979): Neue Strategie ersetzt den Zufall. Manager Magazin, Heft 4, S. 122-129.
- HENZLER, HERBERT (1992): Die Globalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2, S. 83-98.
- HENZLER, HERBERT und WILHELM RALL (1985): Globalisierung: Aufbruch in den Weltmarkt. Manager Magazin, Heft 9, S. 176-190.
- HERRMANN, ANNELIESE (1995): Strengere Regeln für den Welthandel: Chancen für weniger Protektionismus? Ifo-Schnelldienst 3/95, S. 3-11.
- HESS, MARTIN (1996): Der Strukturwandel in der ostdeutschen Schienenfahrzeugindustrie. Entwicklung einer Branche unter neuen Markt- und Wettbewerbsbedingungen. In: G. Heinritz et al. [Hrsg.], Raumentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit, 50. Deutscher Geographentag Potsdam 1995; Bd. 3, Stuttgart, S. 48-63.
- HESS, MARTIN (1998): Globalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur. Das Beispiel der EU-Schienenfahrzeugindustrie (= Wirtschaft und Raum; Bd. 2). München.
- HESS, MARTIN und JOCHEN SCHARRER (1999): Regionale Differenzierung der Wirtschaftskraft in Deutschland. In: G. Heinritz et al. [Hrsg.], Nationalatlas der Bundesrepublik Deutschland, Band „Staat und Gesellschaft“, Heidelberg, S. 124-127.
- HILDEBRANDT, LUTZ und CHRISTINA A. WEISS (1997): Internationale Markteintrittsstrategien und der Transfer von Marketing-Know-how. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, S. 3-25.
- HILL, CHARLES W.L. ET AL. (1990): An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. Strategic Management Journal, 11. Jg., S. 117-128.
- HILPERT, JIANNIS GÜNTHER (1993): Die wirtschaftliche Verflechtung Japans mit der asiatisch-pazifischen Region. Yen-Block in Asien? Ifo-Schnelldienst, Heft 3, S. 14-31.
- HIRSCH, SEEV (1967): Location of Industry and International Competitiveness. Oxford.
- HOANG, PETER (1998): A Causal Study of Relationships between Firm Characteristics, International Marketing Strategies, and Export Performance. Management International Review, Special Issue 1, S. 73-93.
- HOFFMANN, FRIEDRICH (1986): Kritische Erfolgsfaktoren -- Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 10, S. 831-843.

- HOFSTEDE, GEERT (1992): Die Bedeutung von Kultur und ihren Dimensionen im Internationalen Management. In: B. Kumar und H. Haussmann [Hrsg.], Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 303-324.
- HOFSTEDE, GEERT (1997): Lokales Denken, globales Handeln. München.
- HOFSTEDE, GEERT und MICHAEL H. BOND (1988): The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. Organizational Dynamics, Spring, S. 5-21.
- HOLZMÜLLER, HARTMUT (1986): Klein- und Mittelbetriebe und Globalisierung. Thexis, Heft 2, S. 39-42.
- HOSSFELD, DAGMAR (1994): Joint Ventures als Markteintrittsstrategie. Das Wirtschaftsstudium (WISU), Heft 4, S. 302-306.
- HRUSCHKA, HARALD und MARTIN NATTER (1993): Analyse von Marktsegmenten mit Hilfe konnexionistischer Modelle. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 5, S. 425-442.
- HUDSON, RAY (1992): Industrial restructuring and spatial change: myths and realities in the changing geography of production in the 1980s. Scottish Geographical Magazine, Heft 2, S. 74-81.
- HUMMEL, BORIS (1997): Internationale Standortentscheidungen. (= Schriftenreihe des Instituts für Allgemeine Wirtschaftsforschung der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br.; Bd. 57). Freiburg i.Br.
- HÜNERBERG, REINHARD (1993): Marktstrategien in Europa – Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen in West und Ost. Der Markt, Heft 4, S. 205-219.
- HÜNERBERG, REINHARD (1994): Internationales Marketing. Landsberg/Lech.
- HUNTINGTON, SAMUEL P. (1996): Kampf der Kulturen: die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert. München/Wien.
- IHK [Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland] (1999): Außenwirtschaftliche Verflechtung des IHK-Bezirks Osnabrück-Emsland. Osnabrück.
- ISKE, THORSTEN (1987): Internationale Marktsegmentierung unter Berücksichtigung neuer Perspektiven durch Countertrade. Marktforschung, Heft 1, S. 25-28.
- JAIN, SUBHASH C. (1989): Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. Journal of Marketing, January, S. 70-79.
- JATUSRIPITAK, SOMKID ET AL. (1985): Strategic Global Marketing: Lessons from the Japanese. The Columbia Journal of World Business, Spring, S. 47-53.
- JENKINS, MARK und MALCOLM McDONALD (1997): Market segmentation: organizational archetypes and research agendas. European Journal of Marketing, Heft 1, S. 17-32.
- JENNER, THOMAS (1994): Internationale Marktbearbeitung: Erfolgreiche Strategien für Konsumgüterhersteller, Wiesbaden.
- JENNER, THOMAS (1995): Die Marktauswahlentscheidung im Rahmen einer globalen Marketingkonzeption. Zeitschrift für Planung, Heft 6, S. 127-140.

- JENNER, THOMAS (1999): Branchenstruktur, Marktbearbeitungsstrategien und Unternehmenserfolg. *Die Unternehmung*, Heft 4, S. 227-239.
- JENSTER, PER V. und J. CARLOS JARILLO (1994): *Internationalizing the Medium-sized Firm*. Copenhagen.
- JOHANSON, JAN und FINN WIEDERSHEIM-PAUL (1975): The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, October, S. 305-322.
- JOHANSON, JAN und FINN WIEDERSHEIM-PAUL (1994): The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. In: J. Johanson and Associates [Hrsg.], *Internationalization, Relationships and Networks* (= *Studia Oeconomiae Negotiorum*; Bd. 36), Uppsala, S. 33-49.
- JOHANSON, JAN und JAN-ERIK VAHLNE (1977): The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, S. 23-32.
- JOHANSON, JAN und JAN-ERIK VAHLNE (1990): The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, Heft 4, S. 11-24.
- JOHANSON, JAN und JAN-ERIK VAHLNE (1994): The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: J. Johanson and Associates [Hrsg.], *Internationalization, Relationships and Networks* (= *Studia Oeconomiae Negotiorum*; Bd. 36), Uppsala, S. 50-62.
- JONES, PHILIP N. und JOHN NORTH (1991): Japanese Motor Industry Transplants: The West European Dimension. *Economic Geography*, Heft 2, S. 105-123.
- JULIEN, PIERRE-ANDRÉ (1996): Globalization: different types of small business behaviour. *Entrepreneurship and Regional Development*, Heft 1, S. 57-74.
- JUNGNICKEL, ROLF (1996): Globalisierung: Wandert die deutsche Wirtschaft aus? *Wirtschaftsdienst* 1996/VI, S. 309-316.
- KANDASAAMI, SELVI (1998): Internationalisation of small- and medium-sized born-global Firms: a conceptual model. URL: <http://www.sbear.uca.edu/docs/98icsb/j006.htm>, 9.8.99.
- KAPPEL, ROLF (1998): Die Schweiz im Prozeß der Globalisierung: Einige Aspekte aus Sicht der Ökonomie. *Schweizerische Zeitschrift für Politische Wissenschaft*, Heft 2, S. 96-103.
- KAPPICH, LOTHAR (1989): *Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit. Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinationskostentheoretischer Perspektive* (= *Rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Forschung*; Bd. 13), München.
- KARPE, JAN (1999): *Ökonomische Verhaltensmodelle*. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Heft 11, S. 605-607.
- KAUFMANN, FRIEDRICH (1993): *Internationalisierung durch Kooperation: Strategien für mittelständische Unternehmen*. Wiesbaden.
- KEBSCHULL, DIETRICH (1989): Internationalisierungsmotive. In: K. Macharzina und M.K. Welge [Hrsg.], *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, Sp. 973-982.
- KEEGAN, WARREN J. und MARK C. GREEN (1999): *Global Marketing*. New Jersey et al.

- KETTUNEN, PERTTI und JUHANI PALOJÄRVI (1996): Die Bedeutung der Rationalität in der unternehmerischen Entscheidungsfindung. Internationales Gewerbearchiv, Heft 3, S. 182-192.
- KIM, W. CHAN und PETER HWANG (1992): Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, S. 29-53.
- KIRCHBACH, FRIEDRICH VON und HARALD TRABOLD (1997): China als Handelspartner und Produktionsstandort für deutsche mittelständische Unternehmen. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin und International Trade Center UNCTAD/WTO, Genf.
- KIRCHGÄSSNER, GEBHARD (1998): Globalisierung: Herausforderung für das 21. Jahrhundert. *Außenwirtschaft*, Heft 1, S. 29-50.
- KIRSCH, WERNER (1997): Unternehmensverbindungen im internationalen Feld. München.
- KLINGELE, JAN (1991): Die Entwicklung der multinationalen Unternehmen aus Sicht der Internationalisierungstheorie (= Europäische Hochschulschriften; Bd. 1169). Frankfurt am Main et al.
- KLODT, HENNING (1997): Globalisierung: Phänomen und empirische Relevanz. Beitrag zur Jahrestagung für neue politische Ökonomie „Globalisierung, Systemwettbewerb und nationalstaatliche Politik“, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen. 8. bis 10. Oktober 1997 in Jena.
- KNYPHAUSEN-AUFSESS, DODO ZU (1999): Theoretische Perspektiven der Entwicklung von Regionalnetzwerken. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 5/6, S. 593-616.
- KOCH, ECKART (1997): Internationale Wirtschaftsbeziehungen. Bd. 1: Internationaler Handel: Chancen und Risiken der Globalisierung, 2. Aufl., München.
- KÖHLER, RICHARD und HANS HÜTTEMANN (1989): Marktauswahl im internationalen Marketing. In: K. Macharzina und M.K. Welge [Hrsg.], *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, Sp. 1428-1440.
- KOLLER, HANS ET AL. (1998): Internationalisierungsstrategien mittlerer Industrieunternehmen am Standort Deutschland. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 2, S. 175-203.
- KRÄTKE, STEFAN (1995): Globalisierung und Regionalisierung. *Geographische Zeitschrift*, Heft 3/4, S. 207-221.
- KREILKAMP, EDGAR (1987): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management. Berlin/New York.
- KREUTZER, RALF (1985): Reif für Global Marketing? *Absatzwirtschaft*, Sonderausgabe 10, S. 144-157.
- KREUTZER, RALF T. (1991a): Standardisierung der Marketing-Instrumente im globalen Marketing. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, Heft 5, S. 363-398.
- KREUTZER, RALF T. (1991b): Länderübergreifende Segmentierungskonzepte – Antwort auf die Globalisierung der Märkte. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Heft 1, S. 4-27.
- KRÜGER, WILFRIED (1999): Konsequenzen der Globalisierung für Strategien, Fähigkeiten und Strukturen der Unternehmen. In: F. Giesel und M. Glaum [Hrs.], *Globalisierung: Heraus-*

- förderungen an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts. München, S. 17-48.
- KRUGMAN, PAUL (1991): *Geography and Trade*. Cambridge/London.
- KRUGMAN, PAUL (1999): *Der Mythos vom globalen Wirtschaftskrieg. Eine Abrechnung mit dem Pop-Ökonomen*. Frankfurt am Main/New York.
- KRYSTEK, ULRICH und EBERHARD ZUR (1997): *Internationalisierung als Herausforderung für die Unternehmensführung: Eine Einführung*. In: U. Krystek und E. Zur [Hrsg.], *Internationalisierung: Eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Heidelberg et al., S. 3-17.
- KULHAVY, ERNEST (1981): *Internationales Marketing*. Linz.
- KUMAR, BRIJ (1989): *Formen der internationalen Unternehmenstätigkeit*. In: K. Macharzina und M.K. Weige [Hrsg.], *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, Sp. 914-926.
- KUTSCHKER, MICHAEL (1994): *Dynamische Internationalisierungsstrategie*. In: J. Engelhard und H. Rehkugler [Hrsg.], *Strategien für nationale und internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung*, Wiesbaden, S. 221-247.
- KUTSCHKER, MICHAEL (1999): *Das internationale Unternehmen*. In: M. Kutschker [Hrsg.], *Perspektiven der internationalen Wirtschaft*. Wiesbaden, S. 101-125.
- KUTSCHKER, MICHAEL und ANGELO MÖSSLANG (1996): *Kooperationen als Mittel der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen*. *Die Betriebswirtschaft*, Heft 3, S. 319-337.
- LANG, JAMES R. ET AL. (1997): *Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities*. *Journal of Small Business Management*, Heft 1, S. 11-23.
- LANGNER, HEIKE (1991): *Segmentierungsstrategien für den europäischen Markt (= Neue betriebswirtschaftliche Forschung; Bd. 84)*. Wiesbaden.
- LAUSBERGER, WILLI (1996): *Der wirtschaftliche Strukturwandel Bayerns seit 1950. Eine vergleichende Langzeitbetrachtung*. *Bayern in Zahlen*, Heft 9, S. 371-379.
- LEMPA, SIMONE (1990): *Flächenbedarf und Standortentwicklung innovativer Technologie und Logistik unter besonderer Berücksichtigung des Logistikkonzeptes Just-In-Time in der Automobilindustrie (= Münchner Studien zur Sozial- und Wirtschaftsgeographie; Bd. 36)*. Regensburg.
- LEONIDOU, LEONIDAS C. (1998): *Organizational Determinants of Exporting: Conceptual, Methodological, and Empirical Insights*. *Management International Review, Special Issue 1*, S. 7-52.
- LEVITT, THEODORE (1983): *The Globalization of Markets*. *Harvard Business Review*, Heft 3, S. 92-102.
- LfStaD [Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung; Hrsg.] (div. Jahrgänge): *Statistisches Jahrbuch für Bayern*. München.
- LIEBERNICKEL, WOLFGANG (1997): *Mittelstand und Außenmärkte: Zum internationalen Geschäftsfeld kleiner und mittlerer Unternehmen (= Berichte • Analysen • Meinungen des Bundesverbandes mittelständische Wirtschaft; Heft 12)*. Bonn.

- LIESCH, PETER W. und GARRY A. KNIGHT (1999): Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization. *Journal of International Business Studies*, Heft 1, S. 383-394.
- LÖHR, DIRK (1999): Globalisierung, Deregulierung und "dritte technologische Revolution". *Wirtschaftsdienst*, Heft 2, S. 123-132.
- LÜNING, JÖRG (1992): Direktinvestitionen und Standortverhalten von multinationalen Unternehmen: Eine theoretische und empirischen Analyse für die Region Wien. Wien.
- MACHARZINA, KLAUS (1982): Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit – Kritik und Ansätze einer integrativen Modellbildung. In: W. von Lück und V. Trommsdorf [Hrsg.], *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der BWL*, Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft Technische Universität Berlin 1982, Berlin, S. 111-143.
- MACLACHLAN, IAN (1992): Plant Closure and Market Dynamics: Competitive Strategy and Rationalization. *Economic Geography*, Heft 2, S. 128-145.
- MARTIN, HANS-PETER und HARALD SCHUMANN (1996): Die Globalisierungsfälle: Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand. Reinbek bei Hamburg.
- MCGAUGHEY, SARA ET AL. (1997): Managerial Influences and SME Internationalisation. In: I. Björkman und M. Forsgren [Hrsg.], *The Nature of the international Firm: Nordic Contributions to international Business Research*. Copenhagen, S. 165-188.
- MCHAFFIE, PATRICK (1997): Decoding the Globe: Globalism, Advertising and Corporate Practice. *Environment and Planning D*, Jg. 15, S. 73-86.
- MCNEE, ROBERT B. (1960): Towards a more humanistic Economic Geography: the Geography of Enterprise. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 51, S. 201-205.
- MECKL, REINHARD und CHRISTIAN KUBITSCHKE (2000): Organisation von Unternehmensnetzwerken – Eine verfügungsrechts-theoretische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 3, S. 289-307.
- MEFFERT, HERIBERT (1977): Marktsegmentierung und Marktwahl im internationalen Marketing. *Die Betriebswirtschaft*, Heft 3, S. 433-446.
- MEFFERT, HERIBERT (1980): Marktsegmentierung und Standardisierung als absatzpolitische Probleme internationaler Unternehmen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Heft 4, S. 383-407.
- MEFFERT, HERIBERT (1986): Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 8, S. 689-712.
- MEFFERT, HERIBERT (1989): Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb. *Die Betriebswirtschaft*, Heft 4, S. 445-463.
- MEFFERT, HERIBERT und JOACHIM BOLZ (1992): Globalisierung des Marketing bei internationaler Unternehmenstätigkeit. In: B. Kumar und H. Haussmann [Hrsg.], *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 657-683.

- MEFFERT, HERIBERT und JOACHIM BOLZ (1998): Internationales Marketing-Management. 3. Aufl., Stuttgart et al.
- MEFFERT, HERIBERT und JÖRG MEURER (1993): Internationales Marketing im neuen Europa. Der Markt, Heft 4, S. 220-230.
- MEFFERT, HERIBERT und JÜRGEN ALTHANS (1982): Internationales Marketing. Stuttgart et al.
- MEISSNER, HANS GÜNTER und HEIKO AUERBACH (1992): Stärken- und Schwächenanalyse der Unternehmen bei Auslandsaktivitäten. In: B. Kumar und H. Haussmann [Hrsg.], Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München, S. 417-427.
- MEISSNER, HANS GÜNTER und STEFAN GERBER (1980): Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 3, S. 217-228.
- MEISSNER, HANS GÜNTHER (1988): Strategisches Internationales Marketing. Berlin et al.
- MENKE, ANDREAS (1997): Der Mittelstand als Global Player? In: A. Icks et al. [Hrsg.], Unternehmen Mittelstand. Chancen im globalen Strukturwandel. München, S. 109-133.
- MEYER, JÖRN-AXEL und PETER HANSEN (1999): Handbuch der Förderprogramme für kleine und mittlere Unternehmen. München.
- MEYER, KLAUS E. und PETER RÜHMANN (1993): Direktinvestitionen im Ausland. Das Wirtschaftsstudium (WISU), Heft 1/93, S. 62-67.
- MEYER, MARGIT (1996): Effektivität und Effizienz von industriellen Netzwerken. Marktforschung & Management, Heft 3, S. 90-95.
- MEYER-STAMER, JÖRG (1997): Globalisierung, Standortkonkurrenz und Entwicklungspolitik. URL: <http://www.wbs.cs.lu-berlin.de/user/jms/1997/glob-ipp.htm>, 27.4.99.
- MICHALAK, WIESLAW und RICHARD GIBB (1997): Trading Blocs and Multilateralism in the World Economy. Annals of the Association of American Geographers, Heft 2, S. 264-279.
- MIESENBOCK, KURT (1989): Der Weg zum Export: Chancen für Klein- und Mittelbetriebe (= Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien; Bd. 8). Wien
- MILLINGTON, ANDREW I. und BRIAN T. BAYLISS (1997): The Strategy of Internationalization and the Success of UK Transnational Manufacturing Operations in the European Union. Management International Review, Heft 3, S. 199-221.
- MILNE, SIMON ET AL. (1994): Toward more Flexible Organization?: Canadian Rail Freight in the 1990s. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Heft 2, S. 153-164.
- MISCHENSKY, CLAUDIA (1998): Die Internationalisierung von Unternehmen. Beiträge zu einer strategischen Planungskonzeption unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen mittelständischer Unternehmen. Klagenfurt.
- MULGER, JOSEF (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien.
- MÜLLER, KLAUS (1994): Grundlagen und Perspektiven des Welthandels. In: U. Jens [Hrsg.], Langfristige Strukturprobleme der deutschen Wirtschaft, 1. Auflage, Baden-Baden, S. 163-183.

- MÜLLER, STEFAN und MARTIN KORNMEIER (1995): Abhängigkeit internationaler Markteintrittsstrategien von Merkmalen des Auslandsmarktes: der in der deutschsprachigen Literatur dokumentierte Erkenntnisstand (= Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 3/95). Dresden.
- MÜLLER, STEFAN und MARTIN KORNMEIER (1996a): Grenzen der Standardisierung im Internationalen Marketing. Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 1, S. 4-29.
- MÜLLER, STEFAN und MARTIN KORNMEIER (1996b): Informationsquellen für den Export. Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 12, S. 635-640.
- MUNKELT, IRMTRUD (1999): Was leisten die Global Player im Internet? Absatzwirtschaft, Heft 7, S. 28-31.
- NAKOS, GEORGE ET AL. (1994): Export performance of small and medium sized firms: the importance of managerial characteristics. Small Business Advancement National Center (SBANC), URL: <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedings/94sbi248.txt>, 27.3.00.
- NAUMANN, EARL und DOUGLAS J. LINCOLN (1991): Non-tariff barriers and entry strategy alternatives: strategic marketing implications. Journal of Small Business Management, Heft 2, S. 60-70.
- NEULINGER, GERTRUDE (1992): Das Informationsverhalten von Klein- und Mittelbetrieben im Internationalisierungsprozeß (= Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien; Bd. 12). Wien.
- NORDSTRÖM, KJELL A. und JAN-ERIK VAHLNE (1993): The Internationalization Process: Impact of Competition and Experience. The International Trade Journal, Heft 5, S. 529-548.
- NUHN, HELMUT (1985): Industriegeographie: Neuere Entwicklungen und Perspektiven für die Zukunft. Geographische Rundschau, Heft 4, S. 187-193.
- NUHN, HELMUT (1997): Globalisierung und Regionalisierung im Weltwirtschaftsraum. Geographische Rundschau, Heft 3, S. 136-143.
- O. V. (1999a): Zahl der Firmenkäufe 1998 auf Rekordniveau. Süddeutsche Zeitung vom 4. Januar 1999, S. 25.
- O. V. (1999b): Wenn der Eigentümer zugleich der Boß ist. Süddeutsche Zeitung vom 2./3. Januar 1999, S. 24.
- O'FARRELL, PATRIC N. ET AL. (1998): Regional Influence on Foreign Market Development by Business Service Companies: Elements of a Strategic Context Explanation. Regional Studies, Heft 1, S. 31-48.
- O'LOUGHLIN, JOHN und LUC ANSELIN (1996): Geo-Economic Competition and Trade Bloc Formation: United States, German and Japanese Exports, 1968-1992. Economic Geography, Heft 4, S. 131-160.
- ORBÉLODE, FRANK (1993): Strategisches Marktauswahlverhalten mittelständischer Unternehmen auf internationalen Märkten: Eine theoretische Fundierung und empirische Unter-

- suchung, dargestellt am Beispiel der Oberbekleidungsindustrie in der Bundesrepublik Deutschland (= Marktorientierte Unternehmensführung; Bd. 17). Frankfurt am Main.
- OBRECHT, JEAN-JAQUES (1995): Globalisierung und ihr Einfluß auf die Situation und die strategischen Handlungsmöglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen. In: I. Bamberger [Hrsg.], Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte (= Arbeitspapier Nr. 7 des Fachgebietes Organisation und Planung, Universität-GH-Essen), Essen, S. 4-19.
- OECD [Organisation for Economic Co-Operation and Development; Hrsg.] (1992): Technology and the Economic. The Key Relationships. Paris.
- OECD [Organisation for Economic Co-Operation and Development; Hrsg.] (1998): International Direct Investment Statistics Yearbook 1998. Paris.
- OELSnitz, DIETRICH VON DER (1996): Markteintrittsbarrieren im internationalen Investitionsgütergeschäft. Thexis, Heft 1, S. 44-52.
- OELSnitz, DIETRICH VON DER (2000): Marketingimplementierung durch „Counter-Cultures“. Marketing ZEP, Heft 2, S. 109-117.
- OHMAE, KENICHI (1985): Macht der Triade: Die neue Form des weltweiten Wettbewerbs. Wiesbaden.
- OHMAE, KENICHI (1990): The Borderless World: Power and Strategy in the Global Marketplace. London.
- OLSON, HANS C. und FINN WIEDERSHEIM-PAUL (1978): Factors Affecting the Pre-Export Behaviour of Non-Exporting Firms. In: M. Chertman und J. Leontiadis [Hrsg.], European Research in International business, New York, S. 283-305.
- OMAN, CHARLES (1996): The Policy Challenges of Globalisation and Regionalisation. Policy Brief; No. 11, URL: <http://www.oecd.org/dev/pub/pb/pb11a.pdf>, 28.1.98.
- OPPENLÄNDER, KARL HEINRICH und W. GERSTENBERGER (1992): Direktinvestitionen als Ausdruck zunehmender Internationalisierung der Märkte. Ifo-Schnelldienst 10/92, S. 3-11.
- OSSADNIK, WOLFGANG und STEFAN MAUS (1995): Bewertung internationaler Markteintrittsstrategien. Journal für Betriebswirtschaft, Heft 4, S. 269-281.
- OSSENBRÜGGE, JÜRGEN (1998): Globalisierung und Umbrüche im Verhältnis von Politik und Raum. Geographie und Schule, Heft 10, S. 2-7.
- OTTO, FRANZ (1998): Das Auslandscoaching der DG Bank – gezielte Unterstützung und Hilfen für den Mittelstand. In: Deutsche Genossenschaftsbank AG [Hrsg.], Internationalisierung: Chance für den Mittelstand? Frankfurt am Main., S 50-63.
- PAEFGEN, THOMAS C. (1989): Marketing ohne Grenzen: Realität oder Utopie? Marketing ZFP, Heft 4, S. 249-258.
- PAPADOPOULOS, NICOLAS und JEAN-ÉMILE DENIS (1988): Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. International Marketing Review, Autumn, S. 38-51.
- PERLITZ, MANFRED (1997): Internationales Management. 3. Aufl., Stuttgart/Jena.

- PETERSEN, BENT und TORBEN PEDERSEN (1997): Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model. In: I. Björkman und M. Forsgren [Hrsg.], *The Nature of the International Firm*, Copenhagen, S. 117-134.
- PETRELLA, RICCARDO (1996): Globalization and Internationalization. In: R. Boyer und D. Drache [Hrsg.], *States against Markets: The Limits of Globalization*, London/New York, S. 62-83.
- PFÜTZER, STEPHANIE (1995): Strategische Allianzen in der Elektronikindustrie. Organisation und Standortstruktur (= *Wirtschaftsgeographie*; Bd. 9), Münster.
- PIORE, MICHAEL J. und CHARLES F. SABEL (1989): *Das Ende der Massenproduktion*. Berlin.
- PLEITNER, HANS J. (1981): Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben (= *Schriftenreihe des Schweizerischen Institut für Gewerbliche Wirtschaft*; Bd. 9). Berlin.
- PLEITNER, HANS J. (1995): Auslandsbetätigung kleiner Betriebe – Optionen und Restriktionen. In: J. Mugler und K.-H. Schmidt [Hrsg.], *Klein- und Mittelbetriebe in einer dynamischen Wirtschaft*. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin et al., S. 297-310.
- POON, JESSIE P. (1997): The Cosmopolitanization of Trade Regions: Global Trends and Implications, 1965-1990. *Economic Geography*, Heft 4, S. 390-404.
- PORTER, MICHAEL E. (1985): *Competitive Advantage*. New York.
- PORTER, MICHAEL E. (1991): *Nationale Wettbewerbsvorteile*. München.
- PORTER, MICHAEL E. (1992): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- PRAHALAD, C.K. (1975): *The Strategic Process in a Multinational Corporation*, unveröffentlichte Dissertationsschrift. Cambridge.
- PRAHALAD, C.K. und KENNETH LIEBERTHAL (1999): Die neuen Strategien der Multis für aufstrebende Märkte. *Harvard Business Manager*, Heft 1, S. 45-54.
- PRED, ALLAN (1967): *Behavior and Location. Foundations for a Geographic and Dynamic Location Theory. Part I* (= *Lund Studies in Geography. Series B*, 27), Lund.
- PRED, ALLAN (1969): *Behavior and Location. Foundations for a Geographic and Dynamic Location Theory. Part II* (= *Lund Studies in Geography. Series B*, 28), Lund.
- PROFF, HEIKE (1997): Bedeutung der zunehmenden Regionalisierung der Weltwirtschaft für die Gesamtunternehmensstrategien international diversifizierter Unternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 5/6, S. 601-623.
- PROFF, HEIKE und HARALD V. PROFF (1996): Bedeutung der zunehmenden Regionalisierung der Weltwirtschaft für die Wettbewerbsstrategien international tätiger Unternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 4, S. 437-457.
- QUESTER, P.G. und J. CONDUIT (1996): Standardisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies. *International Business Review*, Heft 4, S. 395-421.

- RAFFÉE, HANS und RALF KREUTZER (1984): Ansätze zur Erfassung von Länderrisiken in ihrer Bedeutung für Direktinvestitionsentscheidungen. In: G. von Kortzfleisch und B. Kaluza [Hrsg.], Internationale und nationale Problemfelder der Betriebswirtschaftslehre, Berlin, S. 27-63.
- RAYA, DONALD M. (1993): Die strategische Bedeutung der südostasiatischen Absatzmärkte im globalen Wettbewerb. Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 2, S. 165-175.
- REISS, MICHAEL (1996): Grenzen der grenzenlosen Unternehmung, Perspektiven der Implementierung von Netzwerkorganisationen. Die Unternehmung, Heft 3, S. 195-206.
- REMMERBACH, KLAUS-ULRICH (1989): Integrierte Markteintrittsplanung. Marketing ZBP, Heft 3, S. 173-178.
- RIESENBECK, HAJO (1994): Globale Marken – wie global sind sie wirklich? Markenartikel, Heft 7, S. 328-334.
- RITTER, WIGAND (1991): Allgemeine Wirtschaftsgeographie – Eine systemtheoretisch orientierte Einführung. 2. Aufl., München.
- RITTER, WIGAND (1994): Welthandel: geographische Strukturen und Umbrüche im internationalen Warenaustausch (= Erträge der Forschung; Bd. 284). Darmstadt.
- RODE, REINHARD (1998): Regimewandel vom GATT zur WTO. In: M. Klein et al. [Hrsg.], Die Neue Welthandelsordnung der WTO (= Internationale Wirtschaftspolitik; Bd. 1). Amsterdam, S. 1-17.
- ROLOFF, OTTO ET AL. (1994): Direktinvestitionen und internationale Steuerkonkurrenz (= Finanzwirtschaftliche Schriften; Bd. 58). Frankfurt am Main et al.
- ROOT, FRANKLIN R. (1984): Some Trends in the World Economy and Their Implications for International Business. Journal of International Business Studies, Spring/Summer, S. 13-21.
- ROOT, FRANKLIN R. (1987): Entry strategies for international markets. Toronto.
- ROOT, FRANKLIN R. (1988): Environmental Risks and the Bargaining Power of Multinational Corporations. The International Trade Journal, Heft 1, S. 111-124.
- RÜHL, GÜNTER (1991): Zum grenzüberschreitenden Kooperationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen: eine zusammenfassende Darstellung der Informationsbeschaffung, der Entscheidungskriterien und der Marktauswahl zur Vorbereitung mittelständischer Unternehmen auf den gemeinsamen Europäischen Binnenmarkt (= ITB-Forschungsberichte). Kösching.
- RÜHLI, EDWIN (1989): Zielsystem der internationalen Unternehmung. In: K. Macharzina und M.K. Welge [Hrsg.], Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, Sp. 2315-2331.
- SADLER, DAVID (1994): The Geographies of Just-in-Time: Japanese Investment and the Automotive Components Industry in Western Europe. Economic Geography, Heft 1, S. 41-59.
- SARABIA, FRANCISCO (1996): Model for market segments evaluation and selection. European Journal of Marketing, Heft 4, S. 58-74.

- SAUVANT, KARL P. und VICTORIA ARANDA (1992): Der internationale Rechtsrahmen für transnationale Unternehmen. In: B. Kumar und H. Haussmann [Hrsg.], *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 71-98.
- SCHÄFER, WOLF (1999): Globalisierung: Entmonopolisierung des Nationalen? In: H. Berg [Hrsg.], *Globalisierung der Wirtschaft: Ursachen – Formen – Konsequenzen* (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Bd. 263), Berlin, S. 9-21.
- SCHAMP, EIKE (1983): Grundansätze der zeitgenössischen Wirtschaftsgeographie. *Geographische Rundschau*, Heft 2, S. 74-80.
- SCHAMP, EIKE (1988): Forschungsansätze der Industriegeographie. In: W. Gaebe [Hrsg.], *Handbuch des Geographieunterrichts*; Bd. 3: *Industrie und Raum*, Köln, S. 3-12.
- SCHAMP, EIKE (1996): Globalisierung von Produktionsnetzen und Standortsystemen. *Geographische Zeitschrift*, Heft 3/4, S. 205-219.
- SCHAMP, EIKE (1997): Industrie im Zeitalter der Globalisierung. *Geographie Heute*, Heft 115, S. 2-7.
- SCHANZ, GÜNTHER (1990): Der verhaltenstheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Heft 5, S. 229-234.
- SCHANZ, KAI-UWE (1995): Internationale Unternehmensstrategien in der neuen WTO-Welthandelsordnung (= Schweizerisches Institut für Aussenwirtschafts-, Struktur- und Regionalforschung an der Hochschule St. Gallen; Bd. 35), Chur/Zürich.
- SCHÄTZL, LUDWIG (1993): *Wirtschaftsgeographie I (Theorie)*. 5. Aufl., Paderborn et al.
- SCHMIDT, AXEL ET AL. (1995): Die Internationalisierung mittelständischer Industrieunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Rolle der Banken (= ifm-Materialien; Nr. 113). Bonn.
- SCHMIDT, AXEL und WOLF RICHTER (1991): Die Auswirkungen des EG-Binnenmarktes auf mittelständische Zulieferunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland (= Schriften zur Mittelstandsforschung; Bd. 36 NF), Stuttgart.
- SCHMIDT, KLAUS-DIETER (1996): Small and Medium Sized enterprises (SMEs) in International Business: A Survey of Recent Literature (0 Kiel Working Paper, No. 721). Kiel.
- SCHMIDT, REINHART (1989): Internationalisierungsgrad. In: K. Macharzina und M.K. Welge [Hrsg.], *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart, Sp. 964-973.
- SCHMUDE, JÜRGEN (1994): *Geförderte Unternehmensgründungen in Baden-Württemberg*, Stuttgart.
- SCHNEIDER, DIETER J.G. (1985a): Die Länderselektion als absatzstrategische Aufgabe exportorientierter mittelständischer Unternehmungen. *Der Markt*, Nr. 95, S. 69-78.
- SCHNEIDER, DIETER J.G. (1985b): Marktselektion im internationalen Marketing für Investitionsgüter. *Betriebswirtschaft*, Heft 1, S. 10-16.
- SCHNEIDER, DIETER J.G. (1989): Ansatzpunkte für internationale Marketingkonzepte österreichischer Mittelbetriebe. *Journal für Betriebswirtschaft*, Heft 4-5, S. 204-219.

- SCHNEIDER, DIETER J.G. (1998): Die Entwicklung von Internationalisierungskonzeptionen als integriertes Entscheidungsfeld. In: G. Handlbauer et al. [Hrsg.], Perspektiven im strategischen Management, Berlin/New York, S. 333-350.
- SCHNEIDER, DIETER J.G. und RALPH U. MÜLLER (1989): Datenbank-gestützte Marktselektion: eine methodische Basis für Internationalisierungsentscheidungen. Stuttgart.
- SCHNELL RAINER ET AL. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 5. Aufl., München/Wien.
- SCHOENBERGER, ERICA (1988): Multinational Corporations and the New International Division of Labor: A Critical Appraisal. *International Regional Science Review*, Heft 1, S. 105-119.
- SCHÖNERT, OLAF (1997): Frühaufklärung im internationalen Strategiekontext. Betriebliche Einsatzpotentiale von Informations- und Kommunikationstechnologien. Wiesbaden.
- SCHOPPIOVEN, IRIS (1991): Marktforschung für das internationale Marketing. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Heft 1, S. 28-47.
- SCHUBBERT, VERA (2000): Die Position Deutschlands im Handel mit unternehmensbezogenen Dienstleistungen. *KfW-Beiträge zur Mittelstands- und Strukturpolitik*, Nr. 16, S. 2-11.
- SCHUH, ARNOLD und DETLEF TREFZGER (1991): Internationale Marktwahl – Ein Vergleich von Länderselektionsmodellen in Wissenschaft und Praxis. *Journal für Betriebswirtschaft*, Heft 2-3, S. 111-129.
- SCHWARZ, RAINER (1999): Marktzugang für deutsche mittelständische Unternehmen in Japan (= ifo Studien zur Japanforschung; Nr. 14). München.
- SCOTT, ALLEN J. (1988): *New Industrial Spaces. Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*. London.
- SEDLACEK, PETER (1988): *Wirtschaftsgeographie: Eine Einführung*, Darmstadt.
- SELL, AXEL (1994): *Internationale Unternehmenskooperationen*. München/Wien.
- SENTI, RICHARD (1992): Zölle und nichttarifäre Handelshemmnisse. In: B. Kumar und H. Haussmann [Hrsg.], *Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit*, München, S. 121-139.
- SERVATRUS, HANS-GERD (1990): Koordination internationaler strategischer Allianzen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Sonderheft 27 (Strategische Allianzen), S. 49-66.
- SHAMS, RASUL (1997): Regionalisierung der Weltwirtschaft und zentrische Entwicklung (= HWWA-Diskussionspapier; Nr. 42). Hamburg, URL: <http://www.hwwa.uni-hamburg.de/infoservice/index-info-publikationen.htm>, 4.2.99.
- SHERMAN, HEIDEMARIE C. (1996): Globalisierung: Transnationale Unternehmen auf dem Vormarsch. *Ifo-Schnelldienst*, Heft 23, S. 3-13.
- SHIELLS, CLINTON (1995): Regionale Handelsblöcke: Handelsschaffung oder Handelsumlenkung? *Finanzierung & Entwicklung*, Heft 3, S. 28-30.

- SIEMERS, SVEN (1997): Innovationsprozeß im Mittelstand: teamorientierte Arbeitsformen zur Förderung von Innovationen. Wiesbaden.
- SIMON, HERBERT (1959): Theories of Decision-making in Economics and Behavioral Sciences. *American Economic Review*, Vol. 49, S. 253-283.
- SIMON, HERBERT (1990): Hidden Champions – Speerspitze der deutschen Wirtschaft. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 9, S. 875-889.
- SIMON, HERMANN (1982): Internationale Expansion: Theoretische Konzepte und Erfahrungen in einem mittelständischen Unternehmen. In: W. Lück und V. Trommsdorf [Hrsg.], *Internationalisierung der Unternehmung als Problem der Betriebswirtschaft*, Berlin, S. 331-349.
- SIMON, HERMANN (1988): Management strategischer Wettbewerbsvorteile. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Heft 4, S. 461-480.
- SMITH, DAVID M. (1966): A Theoretical Framework for Geographical Studies of Industrial Location. *Economic Geography*, Vol. 42, S. 95-113.
- SPRINGER, REINER (1993): Markteintrittsentscheidungen für Osteuropa. *Marketing ZEP*, Heft 4, S. 259-270.
- STACH, MANFRED (1998): Weltweit identischer Auftritt: CK. Markenartikel, Heft 4, S. 14.
- STAHR, GUNTER (1980): Marktselektionsentscheidung im Auslandsgeschäft. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Heft 3, S. 276-290.
- STAHR, GUNTER (1982): Den richtigen Auslandsmarkt ansteuern. *Absatzwirtschaft*, Heft 5, S. 56-61.
- STAHR, GUNTER (1985): Schrittweise zu erfolgreichen Segmenten. *Absatzwirtschaft*, Heft 4, S. 60-67.
- STAHR, GUNTER (1991): *Internationales Marketing*. Ludwigshafen.
- STAUFFERT, THOMAS (1993): Internationalisierungsstrategien für den Mittelstand. *Management Zeitschrift*, Heft 6, S. 39-44.
- STEGMÜLLER, BRUNO (1995a): Internationale Marktsegmentierung als Grundlage für internationale Marketing-Konzeptionen. *Bergisch Gladbach/Köln*.
- STEGMÜLLER, BRUNO (1995b): Internationale Marktsegmentierung. *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, Heft 4, S. 366-386.
- STEGMÜLLER, BRUNO und PETRA HEMPEL (1996): Empirischer Vergleich unterschiedlicher Marktsegmentierungsansätze über die Segmentpopulationen. *Marketing ZEP*, Heft 1, S. 25-31.
- STEIN, INGO (1994): Die Theorien der Multinationalen Unternehmung. In: S. Schoppe [Hrsg.], *Kompendium der internationalen Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, München, S. 49-151.
- STEINER, MARC (1995): *Internationalisierung mittelständischer Unternehmungen – Das Kulturmanagement aus Sicht des Stamminhauses*. Hallstadt.
- STEINMANN, HORST ET AL. (1981): Der Internationalisierungsprozeß von Mittelbetrieben – Überlegungen zum Entwurf eines Forschungskonzepts. In: E. Pausenberger [Hrsg.], *Inter-*

- nationales Management: Ansätze und Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung, Stuttgart, S. 107-128.
- STERNBERG, ROLF (1997): Weltwirtschaftlicher Strukturwandel und Globalisierung. Geographische Rundschau, Heft 12, S. 680-687.
- StMWVT [Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie; Hrsg.] (1995): Mittelständische Unternehmen. Säulen der bayerischen Wirtschaft. München.
- StMWVT [Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie; Hrsg.] (1996): Mittelstandsbericht: Bericht der Bayerischen Staatsregierung über die Lage der mittelständischen Wirtschaft und der Freien Berufe in Bayern. München.
- StMWVT [Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie; Hrsg.] (1999): Wirtschaftsstandort Bayern. München.
- STORPER MICHAEL und RICHARD WALKER (1989): The Capitalist Imperative. New York.
- STROHMAYER, MANFRED (1996): Expansion durch Kooperation: Wachstumsstrategien mittelständischer Unternehmen im europäischen Binnenmarkt (= Europäische Hochschulschriften Reihe 5; Bd. 1898). Berlin et al.
- STROTHMANN, KARL-HEINZ und HEIKE LANGNER (1991): Marketingstrategien mittelständischer Investitionsgüteranbieter für den europäischen Markt (= Kommunikationstechnische Fachreihe; Bd. 11), Würzburg.
- THELEN, EVA M. (1993): Die zwischenbetriebliche Kooperation: Ein Weg zur Internationalisierung von klein- und Mittelbetrieben (= Europäische Hochschulschriften Reihe 5; Bd. 1471). Berlin et al.
- THEURL, THERESIA (1999): Globalisierung als Selektionsprozeß ordnungspolitischer Paradigmen. In: H. Berg [Hrsg.], Globalisierung der Wirtschaft: Ursachen - Formen - Konsequenzen (= Schriften des Vereins für Socialpolitik; Bd. 263), Berlin, S. 23-49.
- THOMALE, ECKHARD (1974): Geographische Verhaltensforschung. In: C. Schott [Hrsg.], Studenten in Marburg: Sozialgeographische Beiträge zum Wohn- und Migrationsverhalten in einer mittelgroßen Universitätsstadt (= Marburger Geographische Schriften; Bd. 61), Marburg, S. 9-30.
- TOYNE, BRIAN und PETER G.P. WALTERS (1993): Global Marketing Management: A Strategic Perspective. 2. Aufl., Boston et al.
- TRINCZEK, RAINER (1996): Globalisierung der Ökonomie: Idealtyp und Wirklichkeit. In: G. Schmidt und R. Trinczek [Hrsg.], Arbeitspapiere I, DFG-Schwerpunkt „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“, Kolloquium am 27./28. Juni 1996 in Erlangen, S. 68-80.
- TUCHER, MATHIAS VON (1999): Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller (= Wirtschaft & Raum; Bd. 5). München.
- UL HAQUE, NADEEM ET AL. (1997): Die Beurteilung der Kreditwürdigkeit von Staaten auf dem Prüfstand. Finanzierung & Entwicklung, Heft 3, S. 10-13.

- VATNE, ERIK (1995): Local resource mobilisation and internationalisation strategies in small and medium sized enterprises. *Environment and Planning*, Vol. 27, S. 63-80.
- VERNON, RAYMOND (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, S. 190-207.
- VINER, JACOB (1983): The Customs Union Issue. Nachdruck der Ausgabe Washington DC 1961. New York.
- VORNHUSEN, KLAUS (1994): Die Organisation von Unternehmenskooperationen: Joint-ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie (= Europäische Hochschulschriften: Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft; Bd. 1542). Frankfurt am Main et al.
- WAGNER, HORST-GÜNTHER (1994): Wirtschaftsgeographie. 2. Aufl., Braunschweig.
- WALLDORF, ERWIN G. (1987): *Auslands-Marketing: Theorie und Praxis des Auslandsgeschäfts*. Wiesbaden.
- WALLDORF, ERWIN G. (1992): Die Wahl zwischen unterschiedlichen Formen der internationalen Unternehmer-Aktivität. In: B. Kumar und H. Haussmann [Hrsg.], *Handbuch der Internationalen Unternehmestätigkeit*, München, S. 447-470.
- WANING, THOMAS (1994): Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im globalen Wettbewerb (= *Marketing und Handel*; Bd. 8). Münster/Hamburg.
- WASNER, ALBERT (1984): Internationalisierung von Mittelbetrieben: eine unternehmenspolitische Untersuchung von Direktinvestitionen in Brasilien (= *Organisation und Kooperation in Entwicklungsländern*; Bd. 22). Göttingen.
- WEBER, PETRA (1997): *Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden.
- WEDER, ROLF (1990): Internationale Unternehmenskooperationen: Stabilitätsbedingungen von Joint Ventures. *Aussenwirtschaft*, Heft 11, S. 267-291.
- WEIKL, CHRISTIAN (1998): Internationalisierung deutscher Klein- und Mittelunternehmen. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Zielländer Großbritannien und Tschechische Republik (= *Wirtschaftsgeographie*; Bd. 13). Münster.
- WEIKL, CHRISTIAN und BORIS BRAUN (1998): Das Internationalisierungsverhalten deutscher Klein- und Mittelunternehmen der Industrie (= *Bonner Beiträge zur Geographie*, Bd. 7). Bonn.
- WELTBANK [The World Bank; Hrsg.] (1999): *World Development Report: Knowledge for Development*. Washington.
- WENDT, OLIVER (1996): Mythen der Informationsgesellschaft. *IM Information Management*, Heft 4, S. 6-13.
- WERLEN, BENNO (1986): Thesen zur handlungstheoretischen Neuorientierung sozialgeographischer Forschung. *Geographica Helvetica*, Heft 2, S. 67-76.
- WERLEN, BENNO (1987): *Gesellschaft, Handlung und Raum: Grundlagen handlungstheoretischer Sozialgeographie* (= *Erdkundliches Wissen*; H. 89), Stuttgart.

- WERLEN, BENNO (1997): Sozialgeographie alltäglicher Regionalisierungen. Bd. 2: Globalisierung, Region und Regionalisierung (= Erdkundliches Wissen; H. 119), Stuttgart.
- WERNECK, TILL (1998): Deutsche Direktinvestitionen in den USA. Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina (= Wirtschaft und Raum; Bd. 1). München.
- WESNITZER, MARKUS (1993): Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzepte für die Konsumgüterindustrie (= MIR-Edition). Wiesbaden.
- WIEDERSHEIM-PAUL, FINN ET AL. (1978): Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, S. 47-58.
- WIESSNER, REINHARD (1978): Verhaltensorientierte Geographic. *Geographische Rundschau*, Heft 11, S. 420-426.
- WILDEMANN, HORST (1992): Entwicklungsstrategien für Zulieferunternehmen. München.
- WILHELM, MARKUS (1996a): Neben dem Außenhandel haben die Direktinvestitionen als Internationalisierungsstrategie an Bedeutung gewonnen. *Ifo-Schnelldienst*, Heft 7-8, S. 26-38.
- WILHELM, MARKUS (1996b): Motive deutscher und ausländischer Direktinvestoren. *Ifo-Schnelldienst* 16/96, S. 9-18.
- WILLIAMS, DAVID (1995): Entry Mode Decisions of Multinational Enterprises and Their Impact on The Regional Economy: A Framework for Analysis. *British Review of Economic Issues*, Nr. 43, S. 27-52.
- WINDHORST, HANS-WILHELM (1983): Geographische Innovations- und Diffusionsforschung (= Erträge der Forschung; Bd. 189). Darmstadt.
- WINKELMANN, THORSTEN (1997): Internationalisierung mittelständischer Zulieferunternehmen. Entscheidungen im Strukturwandel. Wiesbaden.
- WÖHE, GÜNTER (1986): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 16. Aufl., München.
- WOLTER, SVEN (1999): Internationalisierung brasilianischer Klein- und Mittelunternehmen (KMU) im Kontext des Mercosul. Bamberg.
- WTO [World Trade Organization; Hrsg.] (1998): Annual Report 1998. Genf.
- YAVAS, UGUR ET AL. (1992): Global Consumer Segmentation versus Local Market Orientation: Empirical Findings. *Management International Review*, Heft 3, S. 265-272.
- ZAMPETTI, AMERICO B. und PIERRE SAUVE (1996): Die neuen Dimensionen des Marktzugangs: Ein Überblick. In: *Organisation for Economic Co-operation and Development* [Hrsg.], Neue Dimensionen des Marktzugangs im Zeichen der wirtschaftlichen Globalisierung, Paris, S. 15-28.
- ZENTES JOACHIM und BERNHARD SWOBODA (1999): Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperationen mittelständischer Unternehmen. *Die Betriebswirtschaft*, Heft 1, S. 44-60.

A

Anpassungshandlung · 37, 53, 56, 64, 73, 90
 Arbeitsplatzexport · 25, 201
 Arbeitsteilung
 international · 10, 18, 31
 unternehmensintern · 18, 138
 Auslandsinvestition · 59, 83, 140, 154, 170
 Außenhandel · 8, 24, 80, 138, 169
 Außenwirtschaftsförderung · 74, 126, 196
 Auswahlkriterien · 101, 103, 106

B

Behaviorismus · 51, 54
 Beteiligung · 81, 83
 Bewertungskriterien · *Siehe* Auswahlkriterien
 Bezugsrahmen · 54, 95, 130

C

Checklistenverfahren · 106, 108, 198

D

Deregulierung · 13, 31
 Differenzierung · 66, 153, 154, 158
 Direktinvestition · *Siehe* Auslandsinvestition

E

economics of scale · 21, 72
 economics of scope · 21
 Entscheidungsprozess · 47, 52, 91, 111, 131, 187
 Export · *Siehe* Außenhandel
 Exportquote · 45, 138, 170

F

Filter · 51, 106
 Forschungskonzeption · 54
 Franchising · 82
 Führungsstil · 54, 68, 132, 197

G

geography of enterprise · 53
 Globalisierung · 24
 Gruppierungsverfahren · 107, 122

H

Handelshemmnisse · 14, 83, 116, 161
 nicht-tarifäre · 75
 tarifäre · 34, 74
 hidden champions · 44
 homo oeconomicus · 50
 Humankapital · 16, 68

I

Information (s)
 -angebot · 125, 128
 -bedarf · 196
 -nutzung · 42, 63, 193
 -technologie · 29, 30
 -verhalten · 33, 47, 52, 95
 Initialkraft · 132, 174
 Inlandsnachfrage · 59, 115
 Internationalisierung (s) · 45, 168
 -barriere · 74, 178, 180
 Delimitation · 22
 -entscheidung · 29
 -grad · 138, 166
 -motive · 59, 61, 175
 -potenzial · 64, 66
 -prozess · 79, 90, 92, 171
 Internet · 30, 128

J

Job-Export-Hypothese · *Siehe*
 Arbeitsplatzexport
 Jobmaschine · 38
 Jointventure · 37, 83, 85

K

Kaufkraft · 8, 72, 114, 161, 192

Kaufverhalten · 33
Kleine und mittlere Unternehmen · 40
Konkurrenzanalyse · 73, 107

L

Ländermarkt
 Beurteilung · 100, 112, 189
 Bewertung · 101, 103, 108
 Segmentierung · 97
 Typologie · 99, 100, 107, 122
Länderrisiko · 112, 118, 121, 196
 Beurteilungskonzepte · 120
Lernen · 90, 91, 95, 168
Liberalisierung · 10, 14, 28, 32, 75, 139, 159
Lizenzvergabe · 81, 82
local-content-Bestimmung · 19, 36, 116

M

Markt
 -attrakktivität · 58, 72, 112, 113
 -auswahl · 99, 198
 -nische · 36, 39, 72, 190, 203
 -volumen · 36, 79, 106, 112, 113, 192
Markterschließung · 78, 116, 141, 169, 173
Marktforschung · 104, 193
Mittelständische Unternehmen · 38, 40, 41

N

Nachfragesituation · 71, 114
Netzwerk · 84, 127
Nutzwertanalyse · 198

P

Portfolio · 107, 122
Profilmethode · 106
Protektionismus · 36, 74
Punktbewertungsverfahren · 102, 106, 122

R

Rahmenbedingungen · *Siehe* Stressfaktoren
Räumliche Nähe · 26, 45, 140, 176

Rechtsform · 86, 148
Regionale Blockbildung · 13, 15, 32

S

satisfizer · 51
Standortvorteile · 19, 28
Standortwahl · 35, 53
Stimulus-Response-Modell · 55
Strategische Allianz · 21, 78, 85
Stressfaktoren · 53, 90, 95, 177
sunk costs · 43

T

Tertiärisierung · 12, 135
time-space compression · 31
Triade · 10, 11, 17

U

Unternehmensanalyse · 132
Unternehmensgröße · 42, 44, 146, 170, 180,
 182
Unternehmensumwelt · 58, 95, 162, 174
Untersuchungsmethode · 144

V

Vertriebsniederlassung · 46, 91

W

Wahrnehmung · 29, 62, 69, 92, 95, 181
Wettbewerb (s)
 -bedingungen · 14, 34, 159
 -fähigkeit · 15, 18, 24, 138
 -intensität · 72, 116
 -nachteil · 65
 -vorteil · 64, 73, 86, 117, 153, 155

Z

Zielgruppe · 33, 72, 98, 99
Zielsystem · 95
Zweigwerk · 17, 19, 30

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., Mdr., Pb., Euro 32,62, ISBN 3-89481-334-2

Martin Heß

Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur – das Beispiel der EU-Schienenfahrzeugindustrie
1998, Band 2, 218 S., Mdr., Pb., Euro 24,44, ISBN 3-89481-335-0

Christian Michael Schwald

Religionsgeprägte Weltkulturen in ökonomischen Theorien
1999, Band 3, 240 S., Mdr., Pb., Euro 25,46, ISBN 3-89481-355-5

Claudia Lübbert

Qualitätsorientiertes Umweltschutzmanagement im Tourismus
1999, Band 4, 275 S., Mdr., Pb., Euro 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., Mdr., Pb., Euro 37,22, ISBN 3-89481-369-5

Romed Kelp

Strategische Entscheidungen der europäischen Lkw-Hersteller im internationalen Wettbewerb
2000, Band 6, 227 S., Mdr., Pb., Euro 29,80, ISBN 3-89481-390-3

Jochen Scharrer

Internationalisierung und Länderselektion
Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern
2001, Band 7, 231 S., Mdr., Pb., Euro 30,80, ISBN 3-89481-407-1

Unser Gesamtverzeichnis finden Sie im Internet unter
www.vvf-verlag.de

The logo consists of the letters 'VVF' in a bold, stylized, sans-serif font. The letters are black with a white outline, and they are set against a white background. The 'V' and 'F' are connected at the top, and the 'V' and 'V' are connected at the bottom.

Zum Inhalt:

Mit dem weltweiten Abbau von Handelshemmnissen und der zunehmenden Liberalisierung einer grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeit hat sich der Handlungsspielraum für wirtschaftliche Akteure nachhaltig verändert. Die Diskussion über mögliche Auswirkungen einer globalen und eng vernetzten Gesellschaft vernachlässigt jedoch häufig die Vielschichtigkeit unternehmerischer Erfolgsvoraussetzungen für ein Auslandsengagement. So erscheint es aus der Perspektive des volkswirtschaftlich bedeutsamen Mittelstandes oftmals ausgeschlossen, in allen wichtigen Auslandsmärkten tätig zu sein. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie erfolgversprechende Absatzmärkte für international angebotene Produkte bestimmt werden können. Der Autor untersucht auf theoretischer und empirischer Basis die Determinanten und räumlichen Besonderheiten, die bei internationalen Länderselektionsentscheidungen des Mittelstandes Berücksichtigung finden. Des Weiteren werden im Kontext der internationalen Geschäftstätigkeit Probleme und Hindernisse, Wettbewerbsvorteile sowie die von den Unternehmen verfolgten Markteintrittsstrategien aus der Perspektive einer handlungstheoretischen Wirtschaftsgeographie thematisiert. Dieses Wissen wird genutzt, um einen Bezugsrahmen zu entwerfen, der an die spezifischen Besonderheiten mittelständischer Betriebe angepaßt ist. Aus den empirischen Ergebnissen lassen sich unter anderem Konsequenzen für die unternehmerischen Entscheidungsträger sowie für die künftige Gestaltung des Informationsangebotes der staatlichen oder privatwirtschaftlichen Beratungsstellen ableiten.

Zum Autor:

Jochen Scharrer, geboren 1968, Studium der Wirtschaftsgeographie, Betriebswirtschaftslehre und Raumplanung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Abschluß zum Dipl.-Geogr. 1995, Promotion zum Dr. oec. publ. 2001. Von 1995 bis 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für internationale Wirtschaftsräume und betriebliche Standortforschung der Universität München bei Prof. Dr. H.-D. Haas. 2001 Eintritt in die Strategische Planung eines deutschen Automobilherstellers. Veröffentlichungen u.a. zur Wirtschaftsstruktur und Energiewirtschaft Deutschlands sowie zu den Karibischen Inseln.