

Rahmenbedingungen eines Internationalen Management

Seminararbeit im Rahmen des
Seminars zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre
- Internationales Management -

Thema Nr. 1

Vorgelegt am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart,
Abteilung IV,
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und
Betriebswirtschaftliche Planung

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1. Einführung	1
2. Grundlagen	1
2.1 Management	1
2.2 Internationales Management	1
2.3 Grundformen und Stufen des Internationalisierungsprozesses	1
3. Rahmenbedingungen eines Internationalen Management	2
3.1 Motive und Ziele einer Internationalisierung	2
3.2 Theorien der Internationalisierung	3
3.3 Strategische Konzepte	3
3.3.1 EPRG-Modell (Perlmutter)	4
3.3.2 Triade-Modell (Ohmae)	4
4. Standortproblematik	4
4.1 Standortfaktoren	5
4.2 Der Stellenwert des Standortes als Treiber der Internationalisierung	5
4.2.1 Ökonomische Standortfaktoren	5
4.2.1.1 Beschaffungswirtschaftliche Standortfaktoren	6
4.2.1.2 Absatzwirtschaftliche Standortfaktoren	7
4.2.1.3 Allgemein-ökonomische Standortfaktoren	8
4.2.2 Politische Standortfaktoren	9
4.2.3 Rechtliche Standortfaktoren	9
4.2.4 Steuerliche Standortfaktoren	10
4.2.5 Sozio-kulturelle Standortfaktoren	10
4.3 Methoden und Instrumente der Standortwahl	10
4.3.1 Punktbewertungsverfahren bzw. Scoring-Modelle	10
4.3.2 Portfolio-Analyse	11
4.3.3 Diamond-Model nach Porter	11
4.4 Risiken im internationalen Geschäft	12
5. Kritische Würdigung	12
Anhang	III
Literaturverzeichnis	V

Abkürzungsverzeichnis

BERI	Business Environment Risk Index
EPRG	ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch, geozentrisch
m.E.	meiner Einschätzung
ORI	Operation Risk Index

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bestimmungsfaktoren nationaler Wettbewerbsvorteile_

11

Abbildung 2: Internationalisierungsprozeß nach Meissner/Gerber_

III

Abbildung 3: Portfolio-Analyse zur Markt- bzw. Standortwahl nach Backhaus_

IV

1 Einführung

Kaum ein größeres Unternehmen kann es sich heutzutage, in einer Zeit der „Globalisierung und Elektronisierung“, noch leisten nur lokal zu agieren. Im Falle einer Internationalisierung gewinnen jedoch neue, teilweise völlig andere Managementtätigkeiten und Probleme an Bedeutung. Bei der Ausbreitung der Unternehmenstätigkeit in andere Länder ist zu allererst wichtig sich darüber klar zu werden, in welchem Maße man dies betreiben möchte. Entscheidet man sich für die Ansiedlung in Ausland, so stellt sich die Frage nach dem **Standort**.

Ziel dieser Arbeit ist es nun, die **Rahmenbedingungen eines Internationalen Management** zu beschreiben. Hierbei soll aus Sicht der Standortproblematik auf die relevanten Standortfaktoren für eine Direktinvestition im Ausland näher eingegangen werden.

Im zweiten Kapitel werden die begriffliche Grundlagen gelegt. Hierauf folgen die allgemeinen Rahmenbedingungen des Internationalen Management anhand von Motiven, Zielen und verschiedenen Internationalisierungstheorien sowie –strategien. In Kapitel 4 soll dann gezielt auf die Standortproblematik eingegangen werden.

2 Grundlagen

21 Management

Der Begriff Management ist zu differenzieren in Management im funktionalen Sinn (managen) und Management im institutionalen Sinn (Manager). Management als Funktion umschließt die Prozesse und Funktionen, welche in einer arbeitsteiligen Organisation notwendig sind, bedeutet also die zielorientierte Steuerung eines Unternehmens. Die Beschreibung der Personen, die diese Funktionen wahrnehmen, wird als Management im institutionalen Sinn verstanden.

22 Internationales Management

„'Internationales Management' liegt vor, wenn das Operationsgebiet der Unternehmung oder der vergleichbaren Institution über die Grenze des eigenen Staatsgebietes, das hier als '**Stammland**' bezeichnet wird, hinausreicht. Wenn man nun davon ausgeht, daß Managementtätigkeiten i.d.R. nicht nur den Einsatz sachlicher Ressourcen, sondern auch die Koordination menschlicher Aktivitäten betreffen, die hier grenzüberschreitend erfolgen muß, bedeutet Internationales Management insofern auch **zielbezogene Kommunikation mit ausländischen Interaktionspartnern**.“

23 Grundformen und Stufen des Internationalisierungsprozesses

Man spricht von Internationalisierung eines Unternehmens, wenn dieses Auslandsgeschäfte aufnimmt. Aufgrund welcher Motive und Ziele dies geschieht, wird in Kapitel 3.1 dargestellt werden. Eine Systematisierung der Formen einer Internationalisierung kann z.B. anhand des

Risikos, dem Wertschöpfungsschwerpunkt oder der Flexibilität erfolgen. Beispielsweise wird der Internationalisierungsprozeß im Stufenmodell von Meissner und Gerber nach dem Grad der Kapital- und Managementleistungen im In- und Ausland differenziert. Nach der Intensität des Auslandsengagements, läßt sich hier in Außenhandel (indirekter und direkter Export) und Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung (Lizenzvergabe, Franchising und Managementverträge) und mit Kapitalbeteiligung (z.B. Joint Venture und Tochtergesellschaften) unterscheiden. Da in dieser Arbeit hauptsächlich auf die Standortproblematik eingegangen werden soll, erfolgt an dieser Stelle nur eine Betrachtung der Kooperationsformen mit Kapitalbeteiligung (Direktinvestitionen).

Im Falle von *Auslandsniederlassungen* werden Wertaktivitäten und Ressourcen ins Ausland verlagert. Ein Beispiel hierfür sind Vertriebs-, Montage- oder Produktionsniederlassungen.

Schließen sich zwei oder mehr Unternehmen, zur Verfolgung gemeinsamer Ziele, dauerhaft zusammen, wovon wenigstens ein Unternehmen seinen Sitz im Ausland haben muß, so spricht man von einem *Joint Venture*. Hierbei erfolgt eine Kapitalbeteiligung mit einer Teilung des Risikos sowie einer Teilung der Geschäftsführung.

Im Gegensatz zu einem Joint Venture beteiligt sich das Unternehmen bei einer *100%-igen Tochtergesellschaft* nicht nur teilweise, sondern erlangt die alleinige Verfügungsgewalt über ein Auslandsunternehmen. Diese Form der Internationalisierung ist zwar mit dem größten Einsatz an Kapital, dafür aber auch mit der Vermeidung von Transaktionskosten sowie einer hohen Flexibilität verbunden.

3 Rahmenbedingungen eines Internationalen Management

31 Motive und Ziele einer Internationalisierung

Die Ziele zur Aufnahme von Geschäftstätigkeiten im Ausland lassen sich aus den Motiven oder auch Beweggründen der Internationalisierung schlußfolgern. Zu nennen sind vor allem gewinnorientierte, unternehmenssicherungsorientierte und wachstumsorientierte Motive der Internationalisierung.

Gewinnorientierte Motive sind z.B. die Umgehung von Einfuhrbeschränkungen, die Auslagerung der Produktion in kostengünstigere Länder, die Ausnutzung von Subventionen und Steuerersparnissen oder einfach der Export, falls auf dem Auslandsmarkt höhere Preise erzielt werden können. Aus unternehmenssicherungsorientierten Motiven erfolgt eine Internationalisierung beispielsweise, um Marktanteile, welche durch die Konkurrenz im Inland verringert wurden, wieder auszugleichen oder als Absatzsicherung. Auf das Wachstum des Unternehmens zielen Beweggründe wie die Verlängerung von Produktlebenszyklen oder die Teilnahme an wachsenden Auslandsmärkten ab.

32 Theorien der Internationalisierung

Teilweise abgeleitet aus diesen Motiven versuchen unterschiedliche Theorien seit langem die Erklärungsvariablen, welche eine Internationalisierung von Volkswirtschaften beeinflussen, zu ergründen. Zwei wesentlichen Theorien sind m.E. nach die folgenden:

- Theorie der komparativen Kostenvorteile ("Ricardo-Theorie" von 1817):
Dieses Außenhandelstheorem besagt, daß die Handelsströme durch die relativen Kostendifferenzen, verursacht durch Produktivitätsunterschiede, zweier Länder bestimmt werden, d.h. die Produkte werden in dem Land produziert, welches kostengünstiger fertigen kann und werden dorthin geliefert, wo dies teurer ist.
- Theorie des intrasektoralen Handels ("Konvergenz-Theorie" nach Levitt):
Wenn sich die Strukturen (Technologien, Nachfrage etc.) der Länder der Weltwirtschaften ausgleichen, fallen die Gründe für Import und Export weg. Die Folge wäre eine weltweite Produktion aller Güter. Levitt geht davon aus, daß es trotzdem noch zum Handel kommt, weil:
 - physikalische und funktionale Eigenschaften (Qualität, Materialart etc.),
 - symbolische Eigenschaften (Marke, Logo etc.),
 - zusätzliche Leistungen(Service) und Ästhetik (Design, Form)

differenziert werden müssen, um Präferenzen für den ausländischen Käufer zu erzeugen.

In der Literatur ist eine Vielzahl anderer Theorien zu finden. Unter anderem beschreiben die Autoren die Gründe einer Internationalisierung mit unterschiedlichen Faktorausstattungen, Lernkurveneffekten, der Verlängerung des Produktlebenszyklus und Standortunterschieden. Letztgenannte Theorie wird noch in Kapitel 4.2 eingehend betrachtet.

33 Strategische Konzepte

Will ein Unternehmen seine Unternehmensstrategie nach weltweiten Gesichtspunkten ausrichten, so sieht es sich zwei Anforderungen ausgesetzt, „und zwar der Notwendigkeit der Anpassung an unterschiedliche nationale Bedingungen und der Notwendigkeit der möglichst weltweiten Integration aller Aktivitäten“. Die Unternehmensstrategie muß darauf ausgerichtet sein, diese optimal zu verknüpfen.

33.1 EPRG-Modell (Perlmutter)

Dieses Modell der Grundorientierung international tätiger Unternehmen unterscheidet nach der Führungskonzeption des Unternehmens. Es beschreibt einen Entwicklungsprozeß der internationalen Geschäftstätigkeit in vier Ausprägungen.

- Bei *ethnozentrischer* (Stammland-)Orientierung, welche auch als internationale Strategie bezeichnet wird, nutzt das Unternehmen Managementtechniken nach Standards des Heimatlandes, die sich an der Muttergesellschaft orientieren. Die Schlüsselpositionen der Auslandsniederlassungen werden mit Personal der Muttergesellschaft besetzt.

- Das *polyzentrische* Führungskonzept zeichnet sich durch einen Organisationsaufbau aus, welcher sich am jeweiligen Land bzw. an dessen Standortgegebenheiten orientiert. Die Führungskräfte kommen bei dieser multinationalen Strategie (z.B. Mercedes-Benz) zumeist aus dem Gastland.
- Eine *regiozentrische* Grundorientierung besetzt große regional-autarke Tochtergesellschaften mit Regionalbetreuern. Um eine starke Identifikation mit der jeweiligen Region zu gewährleisten, werden die Schlüsselpositionen mit regionalen Mitarbeitern besetzt.
- Die Muttergesellschaft koordiniert, im Falle eines *geozentrischen* (weltmarktorientierten) Führungskonzeptes, die ausländischen Tochtergesellschaften als Holding ("Global Player", z.B. Coca-Cola). Untereinander bestehen Abhängigkeiten und es wird eine weltweite Zusammenarbeit verfolgt, wobei Schlüsselpositionen mit internationalem Personal besetzt werden.

Aufgrund von Schwächen dieses EPRG-Ansatzes von Perlmutter, wurden die vier Führungskonzepte später um ein globales und ein transnationales Führungskonzept erweitert.

33.2 Triade-Modell (Ohmae)

Als Weiterentwicklung der multinationalen (polyzentrischen) Strategie entwickelte Ohmae in den 80er Jahren das Triade-Modell. Es besagt, daß ein erfolgreiches Unternehmen als Holding agieren sollte und in Europa, USA und Japan vertreten sein muß, wobei die Triade-Unternehmen als auf den lokalen Markt spezialisierte Unternehmen betrachtet werden. Diese werden von einer „kleinen“ Zentrale, die geographisch möglichst zentral liegt, gesteuert.

4 Standortproblematik

Der *Standort* eines Unternehmens ist der geographische Ort, an dem Produktionsfaktoren eingesetzt werden, um Leistung zu erstellen. Unter dem optimalen Standort einer Unternehmung kann jener Standort bezeichnet werden, welcher die Differenz zwischen standortabhängigen Aufwendungen und Erträgen maximiert. Selbstverständlich kann es auch andere Prioritäten, wie beispielsweise Prestige oder politische Risiken für die Wahl eines Standortes geben. Zu beachten ist, daß bei internationaler Geschäftstätigkeit oft andere Faktoren relevant sind, als bei der Standortwahl im Heimatland.

41 Standortfaktoren

Standortfaktoren werden als die speziellen Bedingungen, die von einem bestimmten Betrieb von den generellen Gegebenheiten eines Standortes genutzt werden definiert. Sie stellen somit die Determinanten der Standortwahl dar. Standortfaktoren sind als spezifische Einflußgröße zu verstehen, die auf das Zielsystem einer Unternehmung wirken. Sie sind die

Bestimmungsgründe, die für die optimale Wahl des Standorts einer Unternehmung von Bedeutung sind.

42 Der Stellenwert des Standortes als Treiber der Internationalisierung

Die *Standorttheorie der Internationalisierung* sieht die bestimmenden Entscheidungsgründe für eine Direktinvestition im Ausland in der Unterschiedlichkeit von Standortfaktoren verschiedener Länder. Hiermit lehnt sie sich an den klassischen Außenhandelstheorien an. Dabei ist aber zu beachten, daß man im Gegensatz zu einer Entscheidung für ein Exportland mit einer Direktinvestition eine langfristige konstitutive Entscheidung fällt, dafür aber auch, wie bereits erwähnt andere Vorteile nutzen kann. Es ist z.B. nicht möglich, immer an dem Ort mit den niedrigsten Produktionskosten zu produzieren, da dies nach einiger Zeit wieder ein anderer Standort sein kann. Würde man immer diesem Standort folgen, so wäre man laufend zu Umzügen gezwungen.

Die Standortwahl ist somit immer unter der Ungewißheit der zukünftigen Entwicklung zu treffen. Standortfaktoren haben deshalb, je nach Entscheidungssituation der Unternehmung, unterschiedliche Gewichtung. Für die Wahl des optimalen Standortes müssen also mehr als nur ein oder zwei Standortfaktoren in die Überlegungen einbezogen werden, um die Entscheidung auch längerfristig begründen zu können. Ziel einer in die Zukunft gerichteten Standortwahl muß es sein, daß betriebsinterne und externe Anforderungen langfristig zur Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges der Unternehmung langfristig in Einklang stehen.

Im folgenden sollen nun die relevanten Faktoren für eine Direktinvestition im Ausland näher betrachtet werden.

42.1 Ökonomische Standortfaktoren

Unter den ökonomischen Standortfaktoren werden vor allem jene Faktoren verstanden, welche sich stark auf die Bereiche der Beschaffung, der Produktion und des Absatzes auswirken. Da Beschaffung und Produktion eng miteinander verzahnt sind, sollen sie gemeinsam betrachtet werden.

42.1.1 Beschaffungswirtschaftliche Standortfaktoren

Bei der Untersuchung beschaffungswirtschaftlicher Standortfaktoren ist zuerst das Angebot an Arbeitskräften zu prüfen. Hierbei ist es wichtig Quantität, Qualität und Kosten für menschliche Arbeitsleistung in einem Land zu kennen, gerade weil diese Faktoren auch produktionswirtschaftliche Konsequenzen haben.

Die Menge, welche an einem Standort zur Verfügung steht, wird hauptsächlich durch Bevölkerungsgröße und Bevölkerungsdichte bestimmt. Wichtig sind auch Größen, wie die Wochenarbeitszeit und die Anzahl der Arbeitstage pro Jahr (Urlaubsanspruch und Feiertage). Die Qualität der Arbeitskräfte hängt vom Ausbildungsstand und der Berufsverteilung der

Bevölkerung ab. Qualifizierte Mitarbeiter findet man vor allem in Ländern mit einem hochentwickelten Ausbildungssystem. Wichtig ist, ob ausreichend viele Menschen in den benötigten Berufen ausgebildet wurden und auch weiterhin ausgebildet werden. Oft sind Standorte, in denen der Ausbildungsstand der Bevölkerung höher ist zwar durch höhere Lohnkosten gekennzeichnet; jedoch ist es für Unternehmen mit hochtechnologischer Produktion unerlässlich, auf gut ausgebildete Arbeitskräfte aus dem Gastland zurückgreifen zu können. Ein guter Indikator für dieses sogenannte Humankapital ist z.B. das Verhältnis des beschäftigten Personals in Forschung und Entwicklung zur Gesamtbeschäftigung. Andererseits kann für eine weniger skillintensive Produktion ein Standort gewählt werden, welcher vorzugsweise niedrige Arbeitskosten bietet und dafür weniger gut ausgebildete Arbeitskräfte anzubieten hat. Allerdings verliert dieser Aspekt im Zeitalter von Automatisierung und kapitalintensiverer Produktion immer mehr an Bedeutung. Ein weiterer Bestimmungsgrund für die Qualität der Arbeitsleistung sind Arbeitsmoral und –disziplin eines Landes. Oft hängt diese von sozio-kulturellen Einflüssen (z.B. Religion oder Klima) ab, die in Abschnitt 4.2.5 näher betrachtet werden sollen.

Bei der Produktion im Ausland ist es für ein Unternehmen essentiell, ob ein Land über benötigte Bodenschätze, Betriebsgelände (z.B. Gewerbeflächenpreise) und sonstige Produktionsfaktoren in ausreichender Qualität, Quantität und zu akzeptablen Preisen verfügt. Es versteht sich von selbst, daß sich ein Unternehmen, welches große Mengen an Energie und Eisenerz benötigt, nicht an einem Ort mit einer schlechten Energieversorgungslage und weit entfernten Erzvorkommen niederlassen wird. Auch die Höhe der Energiekosten sind hier entscheidend und mit Sicherheit ein wichtiger Faktor für die Attraktivität eines potentiellen Standortes für eine Direktinvestition. Außerdem ist die Reinheit (Qualität) der unentbehrlichen Einsatzfaktoren von großer Bedeutung.

Die Nachfrage nach Produktionsfaktoren auf einem ausländischen Markt kann sich nach einem Markteintritt des eigenen Unternehmens ändern. Anfangs ist sie durch Kaufkraft und Anzahl inländischer Mitbewerber bestimmt. Später kann es durchaus zu einer Verschärfung der Konkurrenz kommen. Geschehen wird dies, wenn andere Investoren aus dem Ausland dem eigenen Unternehmen auf den Markt folgen (bandwagon effect).

42.1.2 Absatzwirtschaftliche Standortfaktoren

Wichtige Standortfaktoren aus absatzwirtschaftlicher Sicht sind Größe und Beschaffenheit eines potentiellen Marktes sowie eine angemessene Infrastruktur der Absatzwege.

Das *Marktvolumen* beschreibt die realisierte Absatzmenge einer Branche, wohingegen das *Marktpotential* die Aufnahmefähigkeit eines Marktes für ein bestimmtes Leistungsangebot definiert. Beide sind von vielen Faktoren abhängig. Besonderen Einfluß haben

Bevölkerungsgröße, das Volkseinkommen, das Pro-Kopf-Einkommen sowie die Einkommensverteilung eines Landes. Weitere Faktoren sind die Struktur der Nachfrager und deren Kaufkraft. Hierbei muß die Einkommensverwendung der verschiedenen Einkommensklassen betrachtet werden. Die Zielsetzung einer Unternehmung hängt dabei von dem Produkt ab, welches sie absetzen will. Beispielsweise wird ein Anbieter von Luxusartikeln einen Markt suchen, auf dem es eine große Anzahl von Käufern der oberen Einkommensschicht gibt. Hingegen geben die unteren Einkommensklassen prozentual mehr für die Befriedigung der Grundbedürfnisse und weniger für Luxusartikel aus. Für Unternehmen der Textilbranche sind daher z.B. eher Märkte mit geringeren durchschnittlichen Einkommen interessant.

Wie groß das Absatzpotential für das eigene Unternehmen ist, hängt nicht zuletzt von der Einstellung der Konsumenten gegenüber ausländischen Produkten ab. Entscheidend ist hier eine Betrachtung der *Konkurrenzsituation*. Bietet die inländische Konkurrenz Produkte mit vergleichbarer Qualität und Preisen an, so ist anzunehmen, daß eher einheimische, bereits etablierte Produkte von der Bevölkerung bevorzugt werden. Andererseits ist auch der gegenteilige Fall, der sogenannte „Made-In-Effect“ zu beachten. Es ist also zu betrachten, welchen Umfang die Konkurrenz auf dem potentiellen Markt hat, und wie die Qualität und die Preise der Mitbewerber zu bewerten sind.

Ein anderer Gesichtspunkt ist der technologische Entwicklungsstand eines Landes. „Hinkt“ ein Land technologisch hinterher, so besteht für einen Investor, welcher z.B. High-Tech-Produkte anbietet die Möglichkeit den Produktlebenszyklus seiner Produkte zu verlängern. Zum einen kann er (so) Produkte, die im Stammland bereits veraltet sind, weiterhin absetzen, zum anderen ist es ihm möglich, seinen Vorsprung auf der Lernkurve gegenüber inländischer Konkurrenz zu nutzen, und somit billiger und qualitativ hochwertiger anzubieten.

Zusammenfassend ist ein Markt für eine Unternehmung mit innovativen Produkten attraktiv, wenn ein starkes *Marktwachstum* kombiniert mit einer niedrigen Preiselastizität der Nachfrage und einer hohen Einkommenselastizität besteht.

42.1.3 Allgemein-ökonomische Standortfaktoren

Einer der elementarsten Standortfaktoren ist das Vorhandensein einer ausreichenden *Infrastruktur*. Wie bereits erwähnt, ist die Qualität einer Infrastruktur mit einer Vielzahl von anderen Standortfaktoren verknüpft.

Spricht man von Infrastruktur, so denkt man zu allererst an öffentliche Verkehrswege. Hierbei sind nicht nur Straßen und Autobahnen, sondern auch Bahnverbindungen, befahrbare Flüsse, Häfen und Flughäfen anzuführen. Neben dem Vorhandensein ist es ebenso wichtig über die Zuverlässigkeit (z.B. Pünktlichkeit, Sorgfalt beim Verladen usw.) und die Effizienz der Verkehrsverbindungen Bescheid zu wissen.

Des Weiteren ist auf die Ver- und Entsorgungslage zu achten. Es scheint selbstverständlich zu sein, daß Wasser, Strom und Gas überall und in ausreichenden Mengen zur Verfügung stehen, doch ist gerade dies in vielen Ländern nicht selbstverständlich. Auch muß eine ausreichende medizinische Versorgung in Form von Krankenhäusern und anderen sozialen Einrichtungen, wie Kindergärten, Schulen, Universitäten usw. bestehen. Diese Faktoren bestimmen den Ausbildungsstand eines Landes. Immer wichtiger wird der Freizeitwert einer Region. Bestimmt wird dieser durch das Angebot an Kultur- (bspw. Theater, Galerien usw.) und Freizeiteinrichtungen, wie Sportstätten und Nationalparks. Zur Entsorgungsinfrastruktur gehören Kanalisationen, Kläranlagen und Mülldeponien. Ein „guter“ Standort zeichnet sich außerdem durch eine Dienstleistungsinfrastruktur aus. Regionale Dienstleister und örtliche Zulieferer müssen bereitstehen und technologisch in der Lage sein, das eigene Unternehmen ausreichend zu versorgen.

Weitere allgemein-ökonomische Standortfaktoren sind nach Albach folgende eher kurzfristigen gesamtwirtschaftlichen Indikatoren:

- Wachstumsrate des Bruttosozialproduktes,
- Inflationsrate,
- Wachstumsrate der Lohneinkommen,
- Wachstumsrate des Unternehmenseinkommen,
- Arbeitslosenquote und Leistungsbilanz.

42.2 Politische Standortfaktoren

Die *politische Stabilität* eines Landes, also die Wahrscheinlichkeit eines plötzlichen politischen Umschwungs (Konflikte, Aufruhr) und dessen Auswirkungen auf Geschäftsleben und Investitionsklima, ist oft elementar bei einer Entscheidung für oder gegen einen Standort. Zur Beurteilung des politischen Risikos werden Risiko-Punktbewertungsverfahren (z.B. BERI-Index) eingesetzt.

Die Art der Verfassung und der politische Einfluß von Großmächten sowie die Beziehung zu Nachbarländern haben oft großen Einfluß auf die politische Stabilität. Zudem muß beachtet werden, ob Embargos oder sonstige Handelssanktionen gegen ein Land bestehen. Die Gesetzgebung sollte ein gewisses Maß an Kontinuität besitzen, um längerfristig planen zu

können.

Ein weiterer politischer Standortfaktor ist die Haltung der Regierung gegenüber ausländischen Investitionen. Staatliche Entwicklungsprogramme und eine investitionsfördernde Subventionspolitik des Staates können starke Anreize für die Ansiedlung ausländischer Unternehmen sein. Beispiele hierfür sind Steuer- und Zollerleichterungen oder finanzielle Unterstützung für Niederlassungen ausländischer Unternehmen.

Steuererleichterungen können sich in Steuerfreistellungen für zwei bis zehn Jahre, mit einer anschließenden Phase mit teilweiser Steuererleichterung ausdrücken. Auch erhöhte Abschreibungssätze werden als Anreiz für die Ansiedlung ausländischer Investoren genutzt. *Finanzielle Unterstützung* erfolgt meist in Form der Gewährung von langfristigen Krediten und Zinssubventionen.

42.3 Rechtliche Standortfaktoren

Grundsätzlich sind Staaten mit einem Code-Law- oder Case-Law-Rechtssystem zu unterscheiden. Standortentscheidend für ausländische Investoren sind vorwiegend Gesetze, welche die Geschäftsabwicklung betreffen:

- Handels- und Wirtschaftsrecht (z.B. Patent- und Lizenzrecht),
- devisen- und kreditrechtliche Bestimmungen (z.B. Konvertibilität der Währung, Zinsen),
- Gesellschafts- und Unternehmensrecht (z.B. Kapitalausstattung, Niederlassungsfreiheit),
- Arbeits- und Sozialrecht (z.B. Kündigungsschutz, soziale Leistungen, Mitbestimmung der Arbeitnehmer, Streikrecht),
- wettbewerbsrechtliche Bestimmungen (z.B. Werbebeschränkungen),
- Produkthaftungsbestimmungen und
- Rechtsnormen zum Umweltschutz.

42.4 Steuerliche Standortfaktoren

„Neben niedrigen Löhnen und anderen Kostensenkungspotentialen sind Standorte im Ausland häufig vor allem aufgrund ihrer niedrigen Steuerbelastung attraktiv. Niedrige Steuersätze bei Körperschaft- bzw. Einkommenssteuer, Gewerbesteuer und Vermögenssteuer versprechen höhere Gewinne“. Eine einseitige Betrachtung von Steuervorteilen sollte jedoch vermieden werden, da beispielsweise in Ländern mit höherer Abgabenbelastung oftmals mehr Steuergelder in die Infrastruktur investiert werden, kann auch ein Standort mit höheren Abgaben attraktiv sein.

42.5 Sozio-kulturelle Standortfaktoren

Nicht zu vernachlässigen sind fremde Verhaltensweisen bzw. Traditionen und andere kulturell bedingte Unterschiede zwischen Gast- und Stammland.

Schon die *Sprache* kann ausschlaggebend für die Standortwahl sein. So würde man sich aus deutscher Sicht aufgrund der Sprachbarriere z.B. eher in einem englischsprachigen Land als in China ansiedeln. Kulturell bestimmte Wertvorstellungen wie Rechtsbewußtsein, Arbeitsdisziplin und Zeitvorstellung werden häufig von der *Religion* bestimmt. Beispielsweise bezeichnet der Koran Arbeit als eine religiöse Pflicht.

Die Stellung der Frau in einem Kulturbereich kann zu Problemen führen, wenn inländische Arbeitnehmer weibliche Führungskräfte nicht „anerkennen“.

Klimatische Gegebenheiten müssen vor allem im Hinblick auf die Arbeitsfähigkeit berücksichtigt werden. Die Leistungsfähigkeit des Körpers ist abhängig von Klimakomponenten wie Temperatur und Luftdruck. Vor allem für Führungskräfte, welche nicht aus dem Gastland stammen, kann dies bei der Überschreitung von Toleranzgrenzen problematisch sein.

43 Methoden und Instrumente der Standortwahl

43.1 Punktbewertungsverfahren bzw. Scoring-Modelle

Zur Bewertung des Investitionsklimas in einem Land sollte vor allem das Investitionsrisiko und das politische Risiko eines Landes genauer untersucht werden. Dies kann z.B. mit dem vierteljährlich ermittelten *BERI-Index* (Business Environment Risk Index) geschehen. Hierbei werden verschiedene Länder von Experten mit gewichteten Kriterien bewertet. Somit ergibt sich eine Gesamtpunktzahl. Bewertete Kriterien sind unter anderem politische Stabilität, Wirtschaftswachstum, Lohnkosten und Produktivität eines Landes. Die Maximalpunktzahl beträgt 100, wobei zwischen stabilen Ländern (71 – 100 Punkte), Ländern mit mäßigem (56 – 70 Punkte) und hohem (41 – 55 Punkte) Risiko und nicht akzeptablen Ländern (0 – 40 Punkte) unterschieden wird.

43.2 Portfolio-Analyse

Ein weiteres Verfahren zur internationalen Standortwahl ist das *Portfolio-Verfahren*, welches neben dem politischen Risiko auch die Erfolgsaussichten mit einbezieht. Hierfür werden Länder in zwei Schlüsseldimensionen bewertet. Schlüsseldimensionen können z.B. Marktattraktivität und Marktbarrieren sein. Die durch Expertenbefragungen bewerteten Länder lassen sich dann in eine zweidimensionale Matrix einordnen. Anschließend ergeben sich Anhaltspunkte über jene Länder bei denen mit gegebener Rendite das geringste Risiko besteht oder eine maximale Rendite bei gegebenem Risiko erzielt werden kann.

43.3 Diamond-Model nach Porter

Dieses *Modell zur Bestimmung nationaler Wettbewerbsvorteile* von Porter geht davon aus, daß nationale Wettbewerbsvorteile und somit das Erlangen internationaler Wettbewerbsfähigkeit, nur durch Entwicklungen in den Unternehmen und Branchen entstehen oder bestehen können. Dies ist laut Porter abhängig von vier Haupt- und zwei Nebenelementen. Die Elemente und ihre Beziehungen sind in Abbildung 1 dargestellt.

- Die *Faktorbedingungen*, also die Quantität und Qualität der Einsatzfaktoren eines Landes werden in Grundfaktoren und fort-schrittliche Faktoren

unter-schieden. Zu den Grund-faktoren zählen vor allem natürliche Ressourcen, Infrastruktur und Human-kapital. Fortschrittliche Faktoren sind Wissen und Technologie. Besonders die fortschrittlichen Faktoren bestimmen hierbei einen „erfolgreichen Diamanten“.

- *Nachfragebedingungen* eines Landes werden durch Höhe und Art der Inlandsnachfrage determiniert. Weil anspruchsvolle Kunden Unternehmen zu Innovationen drängen, wird die Qualität der Nachfrage höher bewertet als die Quantität.
- Unter *verwandte und unterstützende Branchen* fallen hauptsächlich Lieferanten. Ebenso wie die Unternehmen einer Branche selbst, müssen auch diese international wettbewerbsfähig, innovativ und flexibel sein, damit ein „erfolgreicher Diamant“ zustande kommt.
- Das letzte Hauptelement des Diamanten, die *Unternehmensstrategie, Struktur und Konkurrenz*, bezieht sich auf einen Zusammenhang zwischen Führungsstil und Wettbewerbsfähigkeit.
- Die Nebenelemente Zufall und Staat können ebenfalls Einfluß auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit eines Landes haben. *Zufall*sereignisse sind beispielsweise Entdeckungen, Währungsänderungen oder Kriege. Der *Staat* spielt deshalb eine Rolle, da er Einfluß (positiv oder negativ) auf die vier Hauptelemente ausüben kann.

44 Risiken im internationalen Geschäft

Meffert und Bolz unterscheiden *politische* Risiken (z.B. Verstaatlichung, Enteignung) und *wirtschaftliche* Risiken. Die wirtschaftlichen Risiken unterteilen sich weiter in makroökonomische Risiken und mikroökonomische Risiken. Zu den *makroökonomischen Risiken* gehören beispielsweise das Währungsrisiko, sowie Enteignungs-, Transfer-, Dispositions-, Substitutionsrisiko, fiskalische und konjunkturelle Risiken

Mikroökonomische Risiken sind z.B. Markteintritts-, Marktbearbeitungs-, Vertragserfüllungs-, Transport- und Lagerrisiken.

5 Kritische Würdigung

Anhand der Vielzahl der vorgestellten Standortfaktoren zeigt sich die Komplexität der Standortproblematik international tätiger Unternehmen. Besonders angesichts der Dynamik heutiger Märkte sind auch Standortfaktoren keinesfalls als statisch, sondern oftmals als dynamische, sich gegenseitig beeinflussende Variablen zu betrachten. Hier ist ein vorausschauendes Internationales Management gefragt, das Erfolgsfaktoren der Globalisierung auszunutzen weiß.

Zudem stellen unterschiedliche Branchen häufig gänzlich unterschiedliche Anforderungen an einen Standort, so daß nicht immer alle Standortfaktoren von gleicher Bedeutung sind. Gerade hier sind die Entscheidungsträger gefragt, die wirklich relevanten Faktoren zu bewerten. Jedoch muß man sich im klaren sein, daß dies immer ein subjektiver Akt ist, welcher langfristige und schwerwiegende Folgen haben kann.

Die vorgestellten Verfahren zur Standortwahl sind oftmals sehr pauschal gehalten. Es ist kaum möglich, diese Verfahren an die individuellen Bedürfnisse bzw. Ziele einer Unternehmung anzupassen. Aus diesem Grund eignen sie sich nur als ein erster grober Anhaltspunkt und müssen deshalb noch durch andere Instrumente ergänzt oder ersetzt werden, die über eine bessere Anpassungsfähigkeit verfügen.

Anhang

Abbildung 2: Internationalisierungsprozeß nach Meissner/Gerber,
entnommen aus Welge/Holtbrügge (1998), S. 103

Abbildung 3: Portfolio-Analyse zur Markt- bzw. Standortwahl nach Backhaus,
entnommen aus Welge/Holtbrügge (1998), S. 101

Literaturverzeichnis

- Albach, H.* (1992), **Globalisierung und Wettbewerb**, in: ZfB, Ergänzungsheft, 2/92
- Backhaus, K.; Büschken J. und Voeth, M.* (1996), **Internationales Marketing**, Stuttgart, 1996
- Bea, F. X.; Dichtl, E. und Schweitzer, M.* (1997), **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**, Band 1: Grundfragen, 7. Auflage, Stuttgart 1997
- Bleicher, K.* (1993), **Führung**, in: Wittman, W.; Kern; W.; Köhler; R.; Küpper, H. und von Wysocki, K. (Hrsg., 1993), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, Teilband 1, 5. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1993, Sp. 1270-1284
- Corsten, H.* (1996), **Produktionswirtschaft**, 6. Auflage, München 1996
- Corsten, H. und Reiß, M.* (Hrsg., 1995), **Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente - Schnittstellen**, Wiesbaden, 1995
- Czinkota, M. und Ronkainen, I.* (1996), **Global Marketing**, Orlando, 1996
- Domschke, W., Drexl, A.* (1996), **Logistik: Standorte**, 4. Auflage, München 1996
- Dülfer, E.* (1997), **Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen**, 5. überarb. und erw. Auflage, München, 1997
- Gassert, H. und Horváth, P.* (Hrsg., 1997), **Den Standort richtig wählen**, Stuttgart, 1997
- Hake, B.* (1979), **Marktgerechte Planung durch Funktionsanalysen: praxisorientierte Innovationsmethoden für Investitionsgüter**, Stuttgart 1979
- Hansmann, K. W.* (1974), **Entscheidungsmodelle zur Standortplanung der Industrieunternehmen**, Wiesbaden 1974

- Hennerkes, B.* (1997), **Einfluß von Unternehmensrecht und Unternehmenssteuern auf Standortentscheidungen**, in: Gassert, H. und Horváth, P. (Hrsg., 1997), Den Standort richtig wählen, Stuttgart, 1997, S. 55-69
- Kühn, R. und Weiss, M.* (1998), **Das <Made-in>-Image der Schweiz im internationalen Vergleich**, in: Die Unternehmung, 1/98, S.49-60, Bern, 1998
- Kumar, B.* (1989), **Formen der Internationalen Unternehmenstätigkeit**, in: Macharzina, K. und Welge, K. (Hrsg., 1989), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, 1989, Sp. 914-926
- Macharzina, K. und Welge, M.* (Hrsg., 1989), **Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung**, 1989
- Meffert, H. und Bolz, J.* (1998), **Internationales Marketing-Management**, 3. Auflage, Stuttgart, 1998
- Ohmae, K.* (1985), **Die Macht der Triade**, Wiesbaden, 1985
- Perlitz, M.* (1995), **Internationales Management**, 2. neu bearb. und erw. Auflage, Stuttgart, 1995
- Pott, P.* (1983), **Direktinvestitionen im Ausland**, München, 1983
- Porter, M.E.* (Hrsg., 1989a), **Globaler Wettbewerb**, Wiesbaden, 1989
- Porter, M.*, (1989b), **Der Wettbewerb auf globalen Märkten: ein Rahmenkonzept**, in: Porter, M., (Hrsg., 1989a), **Globaler Wettbewerb**, Wiesbaden, 1989, S. 17-68
- Porter, M.*, (1991), **Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt**, München, 1991

Rose, K. und Sauernheimer, K. (1995), **Theorie der Außenwirtschaft**, 12., überarb. Auflage, München, 1995

Schöllhammer, H. (1989), **internationale Standortwahl**, in: Macharzina, K. und Welge, M. (Hrsg., 1989), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, 1989, Sp. 1959-1968

Scholl, R. (1989), **Internationalisierungsstrategien**, in: Macharzina, K. und Welge, M. (Hrsg., 1989), Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, 1989, Sp. 983-1001

Staudt, E. (1995), **Joint Ventures**, in: Corsten, H. und Reiß, M. (Hrsg., 1995), Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden, 1995, S. 719-732

Welge, M. und Holtbrügge, D. (1998), **Internationales Management**, Landsberg/Lech, 1998

Wittman, W.; Kern, W.; Köhler, R.; Küpper, H. und von Wysocki, K. (Hrsg., 1993), **Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre**, Teilband 1, 5. völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1993

Zahn, E. und Foschiani, S. (Hrsg., 1997), **Wettbewerb um die Zukunft**, Stuttgart, 1997

Zahn, E. und Schmid, U. (1996), **Produktionswirtschaft I: Grundlagen und operatives Produktionsmanagement**, Stuttgart 1996