

# Internationales Finanzmanagement

Rahmenbedingungen, Investition, Finanzierung und Risikomanagement

Bearbeitet von  
Prof. Dr. oec. publ. Martin Bösch

1. Auflage 2014. Buch. XIII, 270 S. Gebunden

ISBN 978 3 7910 3350 1

Format (B x L): 17 x 24 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei



Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

---

Martin Bösch

# **Internationales Finanzmanagement**

**Rahmenbedingungen, Investition, Finanzierung  
und Risikomanagement**

2014  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Professor Dr. Martin Bösch lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft, an der Ernst-Abbe-Fachhochschule in Jena



Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7910-3350-1

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Löffelhardt Willy/Frasch Melanie  
Satz: Johanna Boy, Brennberg  
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell · [www.koeselbuch.de](http://www.koeselbuch.de)

Printed in Germany  
August 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

---

## A Globales finanzwirtschaftliches Umfeld

### 1 Das Bühnenbild des internationalen Finanzmanagements

#### 1.1 Identische Grundfragen

Fast alle Entscheidungen von Unternehmen haben finanzielle Auswirkungen, egal, ob neue Investitionsprojekte geplant werden, ob das Unternehmen seinen Marktanteil erhöhen will oder ob ein neues Marketingkonzept umgesetzt werden soll. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein börsennotiertes Unternehmen mit hunderttausenden von Aktionären und Mitarbeitern handelt wie etwa die Siemens AG, um einen kleinen mittelständischen Betrieb oder um ein öffentlich-rechtliches Unternehmen. Die dabei zu lösenden klassischen finanzwirtschaftlichen Fragen unterscheiden sich dabei zunächst einmal nicht zwischen rein national ausgerichteten Unternehmen oder international tätigen Konzernen.

**Investitionsfrage:** Welche Investitionen sollen nach welchen Kriterien vorgenommen werden, um in Zukunft weiterhin erfolgreich zu sein? Wie soll ein Unternehmen zwischen alternativen Investitionsprojekten eine Wahl treffen? Wie wirkt sich die Umsetzung eines Investitionsprojekts auf den Wert des Unternehmens aus?

**Finanzierungsfrage:** Wie können und wie sollen diese Investitionen finanziert werden? Mit Eigenkapital, über den betrieblichen Umsatzprozess oder durch Fremdkapital? Soll die Finanzierung über Banken oder über den Kapitalmarkt erfolgen? Wie hoch sind die Finanzierungskosten, die Vor- und Nachteile der verfügbaren Finanzierungsquellen?

**Eigenkapital- und Wertfrage:** Was soll mit dem erwirtschafteten Gewinn erfolgen? In welcher Form kann und soll er an die Eigentümer ausgeschüttet werden? Wie viel Eigenkapital benötigt ein Unternehmen? Wie hoch sind die Eigenkapitalkosten und welche Faktoren bestimmen ihre Höhe?

**Planung und Steuerungsfrage:** Wie kann man das Unternehmen unter finanzwirtschaftlichen Aspekten am besten steuern? Wir erfolgen die Finanzplanung und das Liquiditätsmanagement?

Diese vier Kernfragen der Finanzwirtschaft sind für national ausgerichtete Unternehmen genauso zu beantworten wie für jeden multinationalen Konzern. Der zentrale Unterschied besteht allerdings darin, dass sich die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln ändern, sich erhöhte Chancen und Risiken ergeben und zusätzliche strategische Fragestellungen entstehen. Beginnen wir mit den veränderten Stakeholderstrukturen.

## 1.2 Veränderte Stakeholderstrukturen

Unternehmen können auf vielfältige Weise mit dem Ausland verbunden sein. Betrachten wir hierzu Abbildung 1-1. Im unteren Bereich zeigt sie die nationalen Interessengruppen (Stakeholder) eines Unternehmens. Sofern keine Stakeholder aus dem Ausland existieren, handelt es sich um ein rein national ausgerichtetes Unternehmen. Dieser Fall ist allerdings sehr selten. Viele Unternehmen beliefern nämlich von ihrem Heimatmarkt aus über Exporte auch ausländische Kunden oder sie beziehen Vorprodukte und Vorleistungen aus dem Ausland.

Das inländische Unternehmen kann auch ausländische Anteilseigner haben oder es hat einen Kredit im Ausland aufgenommen. Üblicherweise tritt dieser Fall aber erst dann ein, wenn ein Unternehmen über seine Kunden und Zulieferer im Ausland bereits einen gewissen Bekanntheitsgrad erreicht hat. Im Folgenden werden wir immer dann von einem internationalen Unternehmen sprechen, wenn ein signifikanter Teil der Zulieferer oder Kunden aus dem Ausland stammt. Das konstituierende Merkmal »Zulieferer« und »Kunde« wird in der Abbildung deshalb grau unterlegt. Wie hoch der prozentuale Auslandsanteil mindestens sein sollte, um von einem internationalen Unternehmen sprechen zu können, ist akademischer Natur und ohne weitere praktische Relevanz.

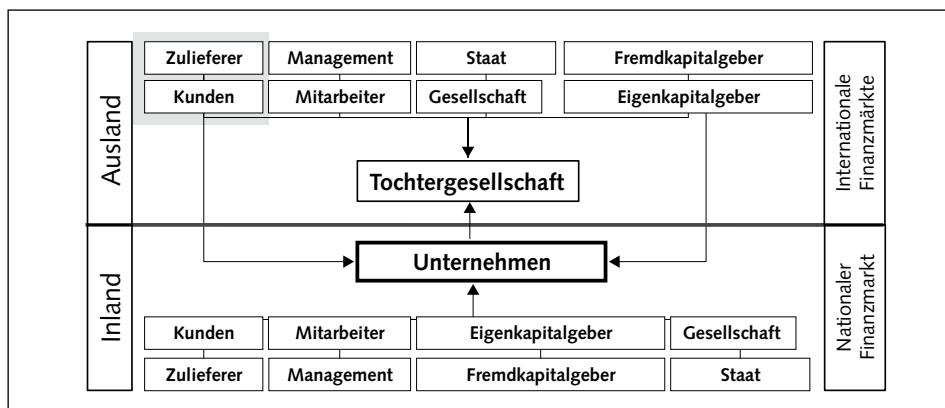


Abbildung 1-1: Stakeholder eines internationalen Unternehmens

Unternehmen können nicht nur über Exporte ausländische Märkte bedienen, sondern auch durch die Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland. Die Tochtergesellschaft<sup>1</sup> bedient vor Ort Kunden und greift auf lokale Zulieferer zurück. Sie hat Mitarbeiter und ein Management, das die Tochtergesellschaft vor Ort leitet. Da die Tochtergesellschaft ihren Sitz im Ausland hat, sind nun auch staatliche Organisatio-

<sup>1</sup> Eine Tochtergesellschaft ist ein rechtlich eigenständiges, aber wirtschaftlich unselbstständiges Unternehmen, das von der Muttergesellschaft kontrolliert wird. Eine Niederlassung ist lediglich ein Standort eines Unternehmens, der keine eigene juristische Einheit darstellt.

nen, Steuerbehörden und gesellschaftliche Gruppen Bestandteil der Stakeholder. Die Finanzierung der Tochtergesellschaft kann über das Mutterunternehmen erfolgen, doch häufig wird die Tochtergesellschaft zumindest teilweise über den Banken- und Kapitalmarkt im Ausland mit Fremdkapital ausgestattet. Das Mutterunternehmen ist Eigentümer der Tochtergesellschaft, doch finden sich auch Konstellationen, bei denen sich ausländische Eigenkapitalgeber an der Tochter beteiligen.

Ein Unternehmen mit ausländischen Tochtergesellschaften ist sicherlich ein internationales Unternehmen, weil es das konstituierende Merkmal Kunden und Zulieferer im Ausland ausweist. Doch ist das Spektrum der Internationalisierung nun offenkundig größer als Unternehmen, die »nur« über Kunden und Zulieferer international ausgerichtet sind. In der Literatur werden Unternehmen mit Tochtergesellschaften im Ausland »multinationale Unternehmen« genannt, wenngleich die Sprachregelung nicht einheitlich ist. Multinationale Unternehmen sind typischerweise in mehreren Ländern mit eigenen Niederlassungen und Tochtergesellschaften vertreten. Häufig handelt es sich um große börsennotierte Konzerne mit internationalen Eigenkapital- und Fremdkapitalgebern. Das konstituierende Wesensmerkmal ist die Produktion von Gütern und Dienstleistungen in verschiedenen Ländern vor Ort.<sup>2</sup> Multinationale Unternehmen nutzen dabei die lokalen Vorteile wie niedrige Löhne, niedrige Steuersätze oder ein für sie vorteilhaftes regulatorisches Umfeld, um höhere Gewinne zu erzielen. Die Steuerung multinationaler Unternehmen erfolgt häufig aus globaler Perspektive und nicht primär aus nationaler Sicht.

### 1.3 Veränderte Rahmenbedingungen

Mit der Internationalisierung ändern sich für Unternehmen nicht nur die Stakeholderstrukturen, sondern auch die Rahmenbedingungen ihres wirtschaftlichen Handelns. Offensichtlich ist die Veränderung der verwendeten Sprache, was zu Verständigungsproblemen führen kann. Zwar wird in vielen Ländern Englisch gesprochen und Englisch wird oft als Arbeitssprache in ausländischen Tochtergesellschaften verwendet, doch zwei Menschen können sich in ihrer Muttersprache meist schneller und mit weniger Missverständnissen austauschen als in einer Fremdsprache.

Weniger offenkundig als Sprachunterschiede sind kulturelle Unterschiede zwischen Ländern. Da wirtschaftliches Handeln immer von Menschen ausgeht, die ihre kulturelle Prägung durch ihr Land und ihre Region erfahren haben, ist das Wissen um die Unterschiedlichkeit der Kulturen und das Verständnis für das Andere ein essenzieller Erfolgsfaktor für internationale Unternehmen. Wir haben diesem Punkt deshalb ein eigenes Kapitel (3.3) gewidmet.

Beim Überschreiten der Landesgrenze ändert sich stets auch das rechtliche und politische Umfeld für Unternehmen. Rechtsordnungen und die Rolle von Institutionen unterscheiden sich, Behörden haben in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Kompetenzen und Aufgaben. Der Wechsel des rechtlichen und politischen Umfelds

---

2 In Kutscher/Schmidt: Internationales Management 2012, S. 244 ff. finden Sie eine ausführliche Darstellung der historischen Suche nach einer »richtigen« Definition.

ist dabei für Unternehmen mit einer eigenen Präsenz im Ausland noch bedeutsamer als für Unternehmen, deren Internationalisierung sich auf Importe und Exporte beschränken. Doch selbst in diesem Fall muss man die »Spielregeln« und Abläufe in den jeweiligen Ländern kennen. Wegen der großen Bedeutsamkeit wird diesem Thema ein eigener Abschnitt gewidmet (Kapitel 16), in dem auch ausführlich das Management politischer Risiken beschrieben wird.

Sprache und Kultur (Kapitel 3.3)	Jedes Land ist »einzigartig«
Rechtliches und politisches Umfeld (Kapitel 16)	Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln ändern sich durch veränderte Rechtsordnungen, Wertevorstellungen und beteiligte Institutionen
Währungsfragen (Abschnitt B und C)	Währungssystem, Devisenmarkt, Währungsinstrumente
Investitions- und Finanzierungsbedingungen (Abschnitt D)	Grenzüberschreitende Investitionen und deren Finanzierung
Erweiterte Chancen (Kapitel 2)	Nutzung von Marktunvollkommenheiten
Erweiterte Strategiefelder (Kapitel 3)	Internationaler Marktauftritt, Zielmarktstrategien, Organisationsstruktur usw.

**Tabelle 1-1:** Veränderte Rahmenbedingungen

Im Außenhandel und bei Investitionen im Ausland werden Fremdwährungen benötigt. Dies wirft bedeutsame Fragen auf: Wer legt die Austauschrelationen zwischen zwei Währungen (= Wechselkurs) fest? Welche Rolle spielen dabei staatliche Institutionen und das freie Spiel der Marktkräfte? Kann man Wechselkurse prognostizieren? Welches Währungsrisiko entsteht für ein Unternehmen im Außenhandel und bei Auslandsinvestitionen und mit welchen Instrumenten kann man Währungsrisiken messen und vermeiden? Wegen seiner außerordentlichen Bedeutung für finanzwirtschaftliche Fragestellungen werden diesen Themen die Abschnitte B und C gewidmet.

Bei grenzüberschreitenden Investitionsprojekten sind stets zwei Länder involviert, die sich in wichtigen Investitionsparametern unterscheiden können, etwa der Inflationsrate, den Zinssätzen, den politischen Risiken, den Wechselkursen oder der Steuergesetzgebung. Auch Leistungsbeziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft im Rahmen des Projekts sind entscheidungsrelevant, etwa die Lieferung von Vorprodukten oder die Finanzierung durch einen konzerninternen Kredit. Die Ermittlung der Vorteilhaftigkeit einer Investition sowie die Besonderheiten ihrer Finanzierung sind bei grenzüberschreitenden Investitionen deutlich komplexer als bei inländischen Investitionen (Abschnitt D).

International tätige Unternehmen sind Risiken ausgesetzt, die national ausgerichtete Firmen nicht kennen. Diese Risiken nehmen sie nur deshalb in Kauf, weil die Internationalisierung ihnen offenkundig auch entsprechende Chancen bietet. Die Quelle aller Chancen liegt dabei in der Unvollkommenheit der Märkte, die profitabel genutzt werden können. Diese »Unvollkommenheit« kann auf Faktormärkten vorliegen, etwa

weil Arbeitskosten in Vietnam deutlich billiger sind als in Deutschland oder bestimmte Rohstoffe nur im Ausland gefördert und gekauft werden können. Auch Gütermärkte sind unvollkommen, man denke nur an die Ungleichverteilung der Kaufkraft oder die unterschiedliche Bevölkerungszahl in den einzelnen Ländern. Die Unvollkommenheit kann im politisch-rechtlichen System begründet sein, etwa wenn Gewinne im Ausland nicht oder viel geringer besteuert werden als im Inland oder einzelne Länder Unternehmen über hohe Subventionszahlungen ins Land locken. Selbst Finanzmärkte sind nicht vollkommen. In manchen Ländern und in manchen Währungen lassen sich Finanzmittel leichter und günstiger beschaffen als in anderen. All diese Unvollkommenheiten können durch eine passende Internationalisierungsstrategie genutzt werden, um den betrieblichen Umsatz zu steigern, die Produktionskosten zu reduzieren oder Ressourcen zu nutzen, die im Inland nicht verfügbar sind.

Internationale Unternehmen und insbesondere multinationale Unternehmen stehen vor erweiterten strategischen Fragestellungen. Von herausragender Bedeutung ist die Entscheidung über den richtigen Marktauftritt im Ausland. Sollen ausländische Kunden über Exporte bedient werden oder durch eine Produktion vor Ort in einer eigenen Tochtergesellschaft? Soll man den Marktauftritt allein oder mit einem Partner durchführen? Wir werden diese Fragen detailliert im folgenden Kapitel 2 nachgehen. Alle weiteren strategischen Fragestellungen werden in Kapitel 3 skizziert.

## 2 Internationalisierung aus Unternehmenssicht

### 2.1 Motive für Internationalisierung: Ein erster Blick

Warum nehmen Unternehmen Risiken wie unbekannte Rechtsordnungen, Sprachbarrieren, eine fremde Kultur, fremde Institutionen, Währungsrisiken usw. in Kauf, um über Exporte oder eigene Tochtergesellschaften im Ausland aktiv zu werden? Die Gründe sind im Einzelfall sehr unterschiedlich, jedoch lassen sie sich auf vier Grundmotive reduzieren:

#### **Marktsucher und absatzorientierte Ziele**

Mit einer Internationalisierung werden häufig absatzorientierte Ziele verfolgt. Im Vergleich zum eigenen nationalen Markt ist der Weltmarkt immer viel, viel größer. Daraus besteht aus absatzpolitischer Sicht stets ein großer Anreiz ausländische Märkte ins Visier zu nehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang von »Marktsuchern«. Je größer ein Land hinsichtlich Einwohner und Kaufkraft, desto attraktiver wird es, diese Länder zu bedienen. Länder wie China oder Indien mit ihren zusammen über 2,5 Milliarden Einwohnern, aber auch Europa und die USA mit ihrer hohen Kaufkraft, genießen dabei ein besonderes Augenmerk.

Manche Unternehmen sehen sich gezwungen, vor Ort zu produzieren, weil ihr Hauptkunde beschließt im Ausland zu investieren. Wenn Daimler wie geplant ab 2015 Mercedes der C-Klasse in Brasilien bauen wird, dann werden sehr viele Zulieferer ihrerseits nach Brasilien gehen müssen, um Daimler nicht als Kunde zu verlieren.

Teilelieferungen von Deutschland nach Brasilien sind logistisch »just in time« nicht machbar.

Die Produktion vor Ort ist häufig auch die Antwort auf tarifäre und nicht-tarifäre Handelshemmnisse bzw. -vergünstigungen. Um bei Daimler zu bleiben: Ein Grund für die geplante Produktion in Brasilien ist einerseits sicherlich der große Absatzmarkt. Es wird nämlich erwartet, dass Brasilien ab 2015 nach Stückzahlen der drittgrößte Absatzmarkt weltweit sein wird. Ein weiterer Anreiz liegt sicher aber darin, dass mit einer Produktion vor Ort die bestehenden hohen Importzölle auf Autos vermieden werden können und die brasilianischen Regierung Steuervergünstigungen gewährt, die mit dem lokalen Wertschöpfungsanteil steigen.

### Kostenreduzierer und kostenorientierte Motive

Unternehmen verfolgen mit ihrer Internationalisierungsstrategie oft auch kostenorientierte Motive (»Kostenreduzierer«). Ein häufiger Grund sind Produktionskostenunterschiede zwischen den einzelnen Ländern, allen voran Lohnkostendifferenzen.

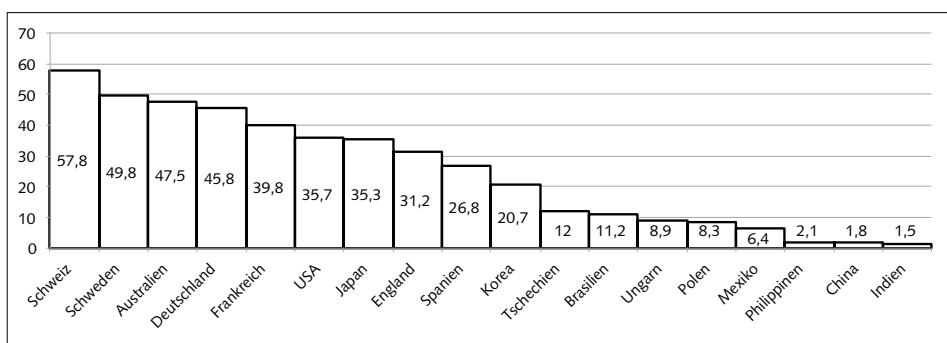


Abbildung 2-1: Lohnkosten in US-Dollar pro Stunde in 2012

Die Abbildung 2-1 zeigt die starke Lohnspreizung zwischen ausgewählten Ländern.<sup>3</sup> Sie verdeutlicht den enormen Anreiz, Teile der Produktion aus Lohnkostengründen ins Ausland zu verlagern.

Lohnkostenunterschiede zwischen Ländern lassen oft ganze Branchen abwandern wie das Beispiel der deutschen Textilbranche deutlich macht. Nach Angaben des Bundeswirtschaftsministeriums gab es 1970 in Deutschland noch 7.704 Betriebe mit 869.911 Beschäftigten in der Textil- und Bekleidungsindustrie. 2012 waren es nur noch 553 Firmen mit 81.565 Beschäftigten. Die Textilproduktion findet heute fast ausschließlich in Asien, vor allem in China, Bangladesch und Vietnam statt.

Auch finanzielle und investitionsfördernde Anreize des Gastlands oder niedrige Steuersätze können ausschlaggebend für die Gründung einer Tochtergesellschaft sein.

---

<sup>3</sup> US Bureau of Labor Statistics: International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing, August 2013. Die Zahlen für Indien und China basieren auf 2010.

Ein Gewinnsteuersatz von 12,5% in Irland ist deutlich attraktiver als ein Satz von knapp 40% in Japan. Auch Rohstoff- oder Energiekosten fließen in Investitionsentscheidungen ein. So erleben die USA derzeit einen Boom als Chemiestandort, weil durch Fracking gewonnenes Schiefergas derzeit nur ein Drittel soviel kostet wie in Europa. Da Gas sowohl als Rohstoff als auch als Energieträger von großer Bedeutung ist, reagiert die weltweite Chemiebranche mit sehr vielen neuen Projekten in den USA. Der Branchenverband American Chemistry Council schätzt, dass wegen des billigen Gasangebots bis 2020 mehr als 70 Mrd. USD zusätzlich zu den routinemäßigen Investitionen von jährlich 28 Mrd. USD vorgenommen werden.<sup>4</sup>

Mit einer Internationalisierung verfügen Unternehmen über mehr Möglichkeiten, ihre Wertschöpfungskette durch Outsourcing und Auslagerung<sup>5</sup> zu optimieren. International stehen logischerweise mehr und preiswertere Outsourcingpartner zur Verfügung als nur national. Folglich werden Rechenzentrumsleistungen in Indien eingekauft, die Softwareentwicklung wird in einer eigenen US-amerikanischen Gesellschaft gebündelt usw.

Auch Skaleneffekte können eine Internationalisierung erklären.<sup>6</sup> Skaleneffekte, d. h. Stückkosten, die mit der Ausbringungsmenge sinken, treten immer dann auf, wenn bei der Herstellung von Waren und Dienstleistungen Fixkosten auftreten. Dies ist fast immer der Fall. Man denke nur an die allgemeinen Gemeinkosten, den Marketingaufwand oder an die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung. In dem Maße aber, in dem Skaleneffekte auftreten, haben Unternehmen einen starken Anreiz, ihre Produktion auszudehnen. Häufig geht das aber nur über Auslandsmärkte, weil der nationale Markt bereits erschöpft ist. Unternehmen aus der Schweiz, Belgien oder den Niederlanden sind nicht zuletzt deshalb international so stark vertreten, weil ihr nationaler Markt sehr klein und begrenzt ist.

Die Senkung von Kosten durch eine Internationalisierungsstrategie ist nicht zwangsläufig eine freie Wahlentscheidung, sondern kann auch vom Markt erzwungen werden. Wenn ein Unternehmen durch die Gründung von ausländischen Tochtergesellschaften seine Kosten reduziert, erzielt es einen Wettbewerbsvorteil. Um im Markt zu bleiben, müssen die konkurrierenden Anbieter ihrerseits nach Wegen suchen, ihre Kosten auf ein wettbewerbsfähiges Niveau zu senken und folgen oft dem Beispiel des »First Mover«.

## Rohstoffsucher

Beschaffungsorientierte Motive (»Rohstoffsucher«) stellen die dritte Kategorie dar. Darunter fallen Rohstoffe im engeren Sinne, etwa die Exploration von Gasfeldern oder der Abbau von Erzen oder Mineralien, die es nur im Ausland gibt. Rohstoffkonzerne sind daher zwangsläufig stark im Ausland vertreten, um ihr bisheriges Geschäft abzusi-

---

4 Siehe Handelsblatt, 21.10.2013, S. 20.

5 Beim Outsourcing werden Teile der bisherigen Wertschöpfungskette an Fremdanbieter vergeben, während bei einer Auslagerung Teile der bisherigen Wertschöpfungskette in eine eigenständige Gesellschaft (z. B. GmbH) ausgelagert werden. Inhaber der Gesellschaft bleibt aber die Mutter.

6 Im Englischen werden sie Economies of Scale genannt.

chern bzw. auszudehnen. Man kann den Begriff Rohstoff aber auch weiter fassen und auf den Erwerb von intellektuellem Know-how oder die Nutzung von qualifizierten Arbeitskräften erweitern. Länder wie die USA, Deutschland oder Japan sind für Rohstoffsucher deshalb so interessant, weil dort sehr gute Voraussetzungen für Innovationen und Forschung bestehen. Die Kombination von qualifizierten Mitarbeitern, von geeigneten Forschungseinrichtungen und Universitäten ist oft der Auslöser, warum Forschung und Entwicklung eines Konzerns in einem bestimmten Land angesiedelt werden.

### **Suche nach politischer Sicherheit und geeigneten Rahmenbedingungen**

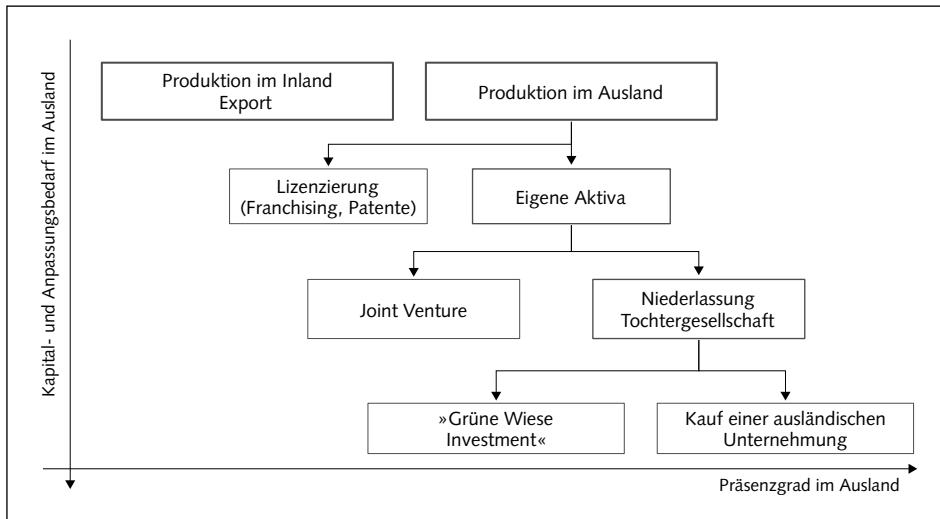
Da wirtschaftliches Handeln stets im Rahmen des bestehenden politischen und rechtlichen Systems erfolgt, können diese Rahmenbedingungen ebenfalls ein Motiv sein, ins Ausland zu gehen. Dabei geht es in erster Linie nicht um so gravierende Risiken wie eine befürchtete Enteignung. Viel häufiger sind Einschränkungen der unternehmerischen Freiheiten, seien sie gerechtfertigt oder nicht. Nehmen wir als Beispiel Amazon Deutschland: Die Streiks in den deutschen Logistikwerken 2013 für eine angemessene Bezahlung veranlasste Amazon über eine Standortverlagerung nach Polen »nachzudenken«. Auch Forschungsbedingungen eignen sich gut zur Illustration: Die Rahmenbedingungen etwa zur Forschung an gentechnisch veränderten Lebensmittel in Kontinentaleuropa ist sehr viel schwieriger als in den USA, wo ein breiter gesellschaftlicher Konsens zur Nutzung der Forschungsergebnisse und der daraus entstehenden Lebensmittel besteht. Gleiches gilt für die Forschung an Stammzellen, die in Deutschland rechtlich sehr viel restriktiver gehalten wird als in den USA, wo offenkundig geringere ethische Bedenken bestehen. Die Folge davon ist eine Abwanderung von Forschungs- und Entwicklungsstandorten für diese Fragestellungen in die USA.

## **2.2 Markteintritt und Marktbearbeitung**

Abbildung 2-2 gibt einen Überblick, in welch vielfältiger Form der Eintritt in einen ausländischen Markt und die Marktbearbeitung durchgeführt werden können. Auf der x-Achse ist der Präsenzgrad im Ausland abgetragen und auf der y-Achse in umgekehrter Reihenfolge das Ausmaß der hierfür notwendigen Investitionen.<sup>7</sup> Die Marktbearbeitung vom Inland aus über Exporte erfordert kaum Anpassungen und Investitionen. Alternativ kann die Marktbearbeitung auch vom Ausland aus erfolgen, sei es kapitalschonend über Lizenzierungs- und Franchisingverträge oder durch Investitionen, die das Unternehmen selbst vornimmt. Betrachten wir die Ausprägungen nun im Einzelnen:

---

<sup>7</sup> In Anlehnung an Eiteman/Stonehill/Moffet: Multinational Business Finance, 2010, S. 11.



**Abbildung 2-2:** Durchführungswege zur Internationalisierung

## Export

Der geringste Kapitalbedarf und die geringste physische Auslandspräsenz entstehen beim Export von Waren und Dienstleistungen. Hierzu muss lediglich die heimische Produktion im Umfang des angestrebten Exportvolumens erweitert und die Waren vom Heimatland an die ausländischen Abnehmer geliefert werden. Die Berührungs-punkte zum Ausland finden nur auf der Vertriebs- und Marketingseite statt. Weder die Produktion noch die Beschaffungsseite sind beim Export nennenswert anzupassen.

**Indirekter Export:** Die Vertriebsseite des Exportgeschäfts kann dabei sehr unterschiedlich gestaltet sein. Erfolgt sie über inländische Handelsmittler (Außenhandelsunternehmen), spricht man von einem indirekten Export. Hier hat das exportierende Unternehmen keine direkten Berührungs-punkte zum Ausland. Die zentralen Vorteile sind die schnelle Umsetzung und die geringen organisatorischen Kosten. Auch der Ausstieg aus dem Export ist jederzeit möglich. Nachteilig ist die fehlende Nähe zum Endkunden, die Reduktion des Gewinnpotenzials durch das zwischengeschaltete Außenhandelsunternehmen und ungenutzte Chancen im Ausland. Weder baut das exportierende Unternehmen Know-how über die Importländer und -kunden auf, noch kann es eine darauf aufbauende gezielte Marketing- und Vertriebsstrategie entwickeln.

**Direkter Export:** Diese Nachteile werden beim direkten Export vermieden. Das Exportunternehmen muss dabei entscheiden, über welchen Vertriebskanal die Kunden bedient werden sollen. In Frage kommt ein direkter Verkauf ohne Mittler an Endkunden oder über den Großhandel. Alternativ kann der Verkauf über Mittler im Ausland erfolgen, sei es über Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler oder Generalimporteure. Ein Handelsvertreter handelt dabei in fremden Namen auf fremde Rechnung, wo-

hingegen ein Kommissionär in eigenen Namen auf fremde Rechnung handelt. Beide erhalten eine Provision vom Exporteur. Ein Makler hingegen übernimmt lediglich die Anbahnung des Geschäfts, während ein Generalimporteur auf eigenen Namen und auf eigene Rechnung handelt.

**Risiken:** Der direkte Export ist mit spezifischen Erfüllungs- und Lieferrisiken verbunden, da Lieferung und Bezahlung grenzüberschreitend erfolgen. Das größte Risiko für den Exporteur besteht darin, dass die ausgelieferten Waren nicht bezahlt werden. Um dieses Risiko zu reduzieren, gibt es eine Vielzahl von Instrumenten wie Bankgarantien oder dokumentäre Zahlungsbedingungen, die alle ausführlich im Kapitel 21 dargestellt werden.

Ein weiteres Exportrisiko geht von möglichen tarifären und nicht tarifären Handelshemmnissen aus. Die Einführung von Zöllen in einem bedeutsamen Auslandsmarkt kann für ein heimisches Unternehmen eine existenzbedrohende Situation auslösen. So führten die USA etwa 2002 Zölle auf Stahlimporte aus der EU in Höhe von 30% ein, was den Export von Stahl in die USA nahezu zum Erliegen brachte. Anfang 2013 kündigte die EU Strafzölle gegen chinesische Solarmodule an, die dann auch tatsächlich am 6.12.2013 in Höhe von 48% eingeführt wurden. Im Gegenzug droht China Zölle auf Silizium an, was vor allem die deutsche Unternehmung Wacker Chemie schmerzlich treffen würde.

Auch die Einführung von nicht-tarifären Handelsbeschränkungen kann den Export stark beeinträchtigen, etwa wenn Importbeschränkungen verhängt werden oder administrative und technische Maßnahmen wie die Einführung von neuen Normen oder Standards ergriffen werden. Der Hauptgrund für die Einführung derartiger protektionistischer Maßnahmen ist häufig eine Verschlechterung des politischen Klimas zwischen beiden Ländern oder der Schutz bzw. die Förderung der eigenen Industrie.<sup>8</sup>

## Lizenzierung

Ein alternativer Internationalisierungspfad ist die Vergabe einer Lizenz. Eine Lizenz bezeichnet dabei eine vertragliche Vereinbarung, in der die Überlassung und Nutzung von Schutzrechten geregelt wird. Der Lizenzgeber erhält dabei vom Lizenznehmer eine Nutzungsgebühr. Die Lizenz kann sich dabei auf ein Patent, ein Muster, eine Marke oder auf ein Urheberrecht beziehen.<sup>9</sup> Stehen Rechte an einer Technologie im Vordergrund spricht man auch häufig von einem Technologieabkommen.

Coca-Cola ist ein gutes Beispiel für die Nutzung der Lizenzierung als Markteintrittsstrategie. Coca-Cola ist in rund 200 Ländern vertreten. Dabei werden an lokale

---

<sup>8</sup> Die politischen Risiken werden im Detail im Kapitel C.16 behandelt.

<sup>9</sup> Ein Patent ist ein Schutzrecht für eine Erfindung, die dem Inhaber das Recht gibt, anderen deren Nutzung zu untersagen oder zu erlauben. Bei einem Gebrauchsmuster, auch kleines Patent genannt, geht es nicht um die Neuartigkeit einer Erfindung, sondern um die Neuartigkeit im Gebrauch oder der Gestaltung des Gegenstands. Ein Geschmacksmuster (z. B. eine neue Ziegelform oder ein neues Textilmuster) kann gegen Nachbildung geschützt werden. Eine Marke ist ein Wort/Bildzeichen, mit dem Waren oder Dienstleistungen unterscheidbar gemacht werden können. Ein Urheberrecht bezieht sich auf Werke der Kunst, sei es Musik, Literatur, Film oder Bild.

---

Unternehmen Lizenzen zur Herstellung und Abfüllung von Coca-Cola-Getränken vergeben, die nur in vereinbarten Regionen vertrieben werden dürfen. In Deutschland ist seit 2007 die Coca-Cola-Erfrischungsgetränke AG der einzige Lizenznehmer.

**Vorteile:** Die Vorteile einer Lizenzierung sind der schnelle Markteintritt sowie die geringen finanziellen Risiken, da typischerweise der Lizenznehmer den Marktauftritt im Ausland organisiert und finanziert. Da der Lizenzgeber über gute Markt- und Kundenkenntnisse verfügt, können selbst große Absatzmärkte von mittelständischen Unternehmen schnell bedient werden. Als Beispiel sei hier die Marinomed Biotechnologie GmbH in Wien genannt, die im Juli 2013 ihr gesamtes Produktpotfolio für den chinesischen Markt auslizenziert hat.

Eine Lizenzierung kann auch eingesetzt werden, um bestehende Handelshemmnisse zu umgehen. So wird derzeit das Sturmgewehr G36 von der staatseigenen Firma MIG in Saudi-Arabien und in mindestens 12 weiteren Staaten in Lizenz des deutschen Rüstungsproduzenten Heckler&Koch gebaut. Ein Export wäre wegen der erforderlichen Ausfuhr genehmigungen politisch unmöglich oder zumindest deutlich schwieriger. Darauf hinaus wollen viele Staaten nicht von Waffenimporten abhängig sein.<sup>10</sup>

Lizenzierungsverträge sind nicht nur eine Markteintrittsform, sondern auch eine beliebte Maßnahme, um Gewinne innerhalb eines Konzerns über entsprechende Preisgestaltung zu »repatriieren« bzw. um Gewinne im gesetzlich möglichen Umfang zwischen den betroffenen Ländern zu verschieben. Lizenzen werden dabei nicht als Markteintrittsvehikel, sondern primär aus steuerpolitischen Gründen eingesetzt. Details finden Sie im Kapitel D.17.

**Nachteile:** Die lizenzierte Unternehmung hat geringere Erlöse als bei einer eigenen Marktbearbeitung, denn eine parallele Marktbearbeitung ist selten möglich. Darüber hinaus besitzt der Lizenzgeber nur eine eingeschränkte Kontrolle über den Einsatz der Lizenz. Möglicherweise unterstützt er ungewollt einen potenziellen Wettbewerber, wenn mit der Lizenzvergabe eine Weitergabe von Know-how erfolgt und der Lizenznehmer Technologien weiterentwickelt und zukünftig selbstständig nutzt. Coca-Cola schützt sich, indem die »Coca-Cola-Essenz« an die Lizenznehmer abgepackt geliefert wird, d.h. die »Coca-Cola-Formel« bleibt weiterhin Betriebsgeheimnis. Oft ist der Know-how-Schutz aber nicht so einfach wie bei Coca-Cola, wodurch für den Lizenzgeber hohe »Überwachungskosten« entstehen. Aus Angst vor einem Verlust von Know-how werden deshalb Lizenzen gerne nur konzernintern oder innerhalb eines Joint Ventures vergeben.

## Franchising

Franchising ist eine weitere Methode, um Auslandsmärkte zu bedienen. Dabei überlässt ein inländischer Franchisegeber einem rechtlich selbstständigen ausländischen Franchisenehmer ein unternehmerisches Geschäftsmodell, das häufig bei der Beschaffung beginnt, die Produktion umfasst und beim Vertrieb und Marketing endet. Der

---

10 Siehe hierzu Zeit Online vom 31. Mai 2013.

Franchisegeber erhält hierfür eine entsprechende Nutzungsgebühr. Multinationale Unternehmen wie McDonald's, Holiday Hospitality oder Body Shop nutzen Franchising als wichtigste Markteintrittsstrategie. Die Vorteile des Franchisings stimmen weitgehend mit denen einer Lizenzierung überein, nämlich Umsetzungsgeschwindigkeit und geringer Kapitaleinsatz. Da der Franchisegeber über starke Weisungsrechte verfügt, können bei dieser Marktbearbeitungsform zentrale Nachteile vermieden werden, die bei einer Lizenzierung auftreten, allen voran Know-how-Verlust und eine unkontrollierte Nutzung der Rechte.

### Joint Venture

Bei einem Joint Venture (JV) betrachten wir erstmalig eine Marktbearbeitungsstrategie, bei der das Unternehmen substanziale Finanzmittel zur Verfügung stellen muss und eigene Aktiva im Ausland aufbaut. Bei einem Joint Venture gründen zwei Unternehmen A und B eine neue Gesellschaft JV C. Ziel des JV ist ein gemeinsamer Marktauftritt. A und B stellen hierfür jeweils Ressourcen für das JV zur Verfügung, sei es in Form von Know-how, finanziellen Mitteln, Personal, Kundenbeziehungen, Lizenzen usw. Idealerweise ergänzen sich die bereitgestellten Mittel und Kompetenzen von A und B. So hat A etwa ein gutes Vertriebsnetz und eine breite Kundenbasis im Ausland, während B über die Produkte verfügt, die im Ausland vertrieben werden sollen.

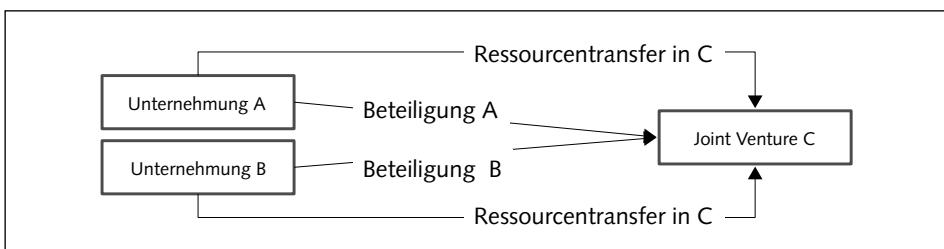


Abbildung 2-3: Grundstruktur eines Joint Ventures

A und B sind am JV gemeinsam beteiligt, wobei die jeweilige Beteiligungshöhe von der Werthaltigkeit der Ressourcen abhängt, die die beiden JV-Partner in C einbringen. Damit werden auch die Managementverantwortung, das unternehmerische Risiko und der Gewinn geteilt. Die meisten JV werden für einen längeren Zeitraum geplant und angelegt.

**Vorteile:** Da idealerweise sich ergänzende Kompetenzen in C einfließen, kann über ein JV ein schnellerer und besserer Markteintritt erfolgen, als es jeder Partner einzeln vermag. Durch die Teilung der Verantwortung und die Beteiligung eines Partners am JV ist auch das finanzielle und unternehmerische Risiko geringer als bei einem »Alleingang«. Darauf hinaus können A und B am Wissen und den Erfahrungen des Partners profitieren. Da in einem JV üblicherweise ein lokaler Partner beteiligt ist, findet das JV oft eine bessere Akzeptanz im Gastland, sei es bei den Behörden oder den Konsumenten. In einigen Fällen sehen die Bestimmungen des Gastlands sogar vor, dass eine

---

Marktbearbeitung vor Ort nur zusammen mit einem lokalen Partner erfolgen darf, wie das in China und Korea teilweise noch heute gilt.

**Nachteile:** Die Hauptschwierigkeit bei einem JV besteht darin, den »richtigen Partner« zu finden, der mit derselben Geschwindigkeit, mit demselben finanziellen Engagement und mit vergleichbarem strategischem Ansatz das Geschäft betreiben will oder kann. Sind die Interessenlagen bzw. die finanziellen und organisatorischen Möglichkeiten der Partner sehr unterschiedlich, können daraus schnell Interessenkonflikte entstehen. Hat man dann den richtigen Partner gefunden, taucht bei der Bewertung der eingebrachten Ressourcen und Kompetenzen ein weiterer Konfliktpunkt auf. Wie viel ist das Vertriebsnetz von A im Vergleich zum Produkt-Know-how von B wert? Danach bemisst sich nämlich die »faire« Beteiligungshöhe von A und B am JV C. Im laufenden Betrieb ist die Werthaltigkeit von erbrachten Leistungen ein neues Konfliktpotenzial. Wie hoch werden die Verrechnungspreise für Teilelieferungen von B nach C angesetzt? Wie viel Aufwand darf A für die Nutzung des Vertriebsnetzes an C verrechnen? Jeder der Partner möchte natürlich für seine Leistungen einen möglichst hohen Preis verrechnen.

Ein weiterer Nachteil ist, dass weder A noch B das JV in seinen Konzern organisatorisch und strategisch vollständig integrieren können. Daher entsteht ein höherer Koordinationsaufwand als bei einer eigenen Tochtergesellschaft.

Ähnlich wie bereits bei der Lizenzierung kann auch bei JVs ein Abfluss von Know-how an den Partner eintreten. Zwar ist es bei einem JV grundsätzlich gewollt, dass die beiden Partner voneinander lernen und sich ergänzen, doch kann der Know-how-Transfer schnell das gewünschte Maß übersteigen, insbesondere, wenn einer der beiden Partner dies bewusst anstrebt. Auf diese Weise wird der JV ungewollt zum zukünftigen Konkurrenten. So bietet die China Aviation Industry Corporation in der Zwischenzeit eine Magnetschwebebahn an, welche die Transrapid-Technologie zur Basis hat.

Um sich vor einem ungewollten Know-how-Transfer zu schützen, installieren A und B oft aufwändige Kontroll- und Überwachungsmechanismen, die wiederum das Vertrauen untergraben, das zum erfolgreichen Durchführen von JVs notwendig wäre.

Bei der falschen Wahl des Partners steigt das Risiko eines JV enorm. Nicht nur ist die geplante Marktbearbeitung mit einem falschen Partner gefährdet, sondern das Fehlverhalten des Partners kann sich im schlimmsten Fall sehr negativ auf das eigene Image auswirken.

### **Niederlassung und Tochtergesellschaft**

Wenn Unternehmen ihren Markteintritt ohne Partner gestalten wollen, kann dies in Form einer Betriebsstätte, Filiale, Niederlassung oder Repräsentanz erfolgen. All diese Begriffe sind nicht scharf abgrenzt. Umgangssprachlich bezeichnet eine Betriebsstätte eher eine produzierende organisatorische Einheit, wohingegen Filiale und Niederlassung auf Dienstleistungen und Vertriebstätigkeiten abstehen. Der Begriff Repräsentanz wiederum wird meistens im Zusammenhang mit einer Bank verwendet. All diesen organisatorischen Einheiten ist gemein, dass es sich um rechtlich unselbstständige Einheiten handelt. Im Gegensatz dazu steht eine Tochtergesellschaft, die ein eigenes

Rechtssubjekt darstellt und daher Verträge jeder Art abschließen kann. Da multinationale Unternehmen ihre Auslandspräsenz üblicherweise in Form von Tochtergesellschaften aufbauen, verwenden wir im Folgenden auch nur diesen Begriff.

**Vorteile:** Eine Marktbearbeitung auf Basis einer eigenen Tochtergesellschaft vermeidet all die Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit einer Lizenzierung oder einem Joint Venture angesprochen wurden: Eine Tochtergesellschaft ermöglicht einen einheitlichen Auftritt im Ausland, der ohne langwierige Abstimmung mit einem Partner vollzogen werden kann. Die organisatorische Eingliederung mit der gewünschten Aufgabenverteilung innerhalb des Gesamtkonzerns ist problemlos möglich. Da kein Abfluss von Know-how befürchtet werden muss, sind auch keine entsprechenden Überwachungsmaßnahmen notwendig. Darüber hinaus wird die Ansiedlung von Tochtergesellschaften häufig von den Gastländern finanziell gefördert, sei es durch Steuererleichterungen, Subventionen oder Infrastrukturleistungen.

**Nachteile:** Bei den Nachteilen sind in erster Linie die erhöhten finanziellen Risiken zu nennen, denn der Aufbau eigener Produktions- und Vertriebsstätten ist teuer. So investierte ThyssenKrupp rund 8 Mrd. Euro in sein Stahlwerk in Rio de Janeiro, ein Betrag, der viermal so hoch ist wie ursprünglich geplant. Dazu kommen politische Länderrisiken, insbesondere bei Investitionen in Ländern mit unklarer politischer Zukunft.

Neben Risikoaspekten spielt die Zeitdimension eine bedeutsame Rolle. Während Exporte, Lizenzierungen oder Franchising innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums durchgeführt werden können, benötigt der Aufbau einer Tochtergesellschaft eine lange Vorlaufzeit. Im Falle von ThyssenKrupp betrug allein die reine Bauzeit fast vier Jahre. Auch die Durchführungsflexibilität und die Reversibilität sind sehr gering: Während Exporte über Nacht angepasst oder sogar eingestellt werden können, ist die Auflösung einer Tochtergesellschaft ein sehr teurer und langwieriger Prozess.

**Greenfield- und Brownfield-Investments im Vergleich:** Eine Tochtergesellschaft kann als Neugründung oder als Kauf (Übernahme, Akquisition) einer bestehenden Unternehmung implementiert werden. Da eine Neugründung auf der sprichwörtlich grünen Wiese erfolgt, spricht man von einem Greenfield-Investment, wohingegen ein Kauf auch Brownfield-Investment genannt wird. ThyssenKrupp hat sich in Brasilien und auch in den USA für eine Neugründung entschieden. Ein Konkurrent von ThyssenKrupp hingegen, Mittal Steel, hat sich durch systematische Übernahmen von Stahlwerken ab 1989 in mittlerweile 18 Ländern von einem indischen zum weltweit größten Stahlproduzenten entwickelt.

Neugründungen haben im Vergleich zum Kauf eine Reihe von Vor- und Nachteilen: Vorteilhaft ist, dass Neugründungen mit dem neuesten Stand der Technik ausgestattet werden können, vorteilhaft ist auch die problemlose Integration in den Konzern und dass keine wettbewerbsrechtlichen Bedenken entstehen können wie bei einem Kauf. Darüber hinaus gibt es keine »Altlasten«, die die strategische Ausrichtung behindern könnten. Nachteilig hingegen ist der sehr lange Zeitraum von der Planung bis zur Fertigstellung. Darüber hinaus kann die Integration einer Neugründung in die Strukturen im Ansässigkeitsstaat schwieriger verlaufen als beim Kauf einer eingesessenen Firma mit ihren qualifizierten Mitarbeitern, ihren festen Kundenbeziehungen

und ihrem Netzwerk in Politik und Gesellschaft. Neugründungen können auch den Konkurrenzdruck im Gastland erhöhen, falls mit der Neugründung ein neuer Wettbewerber entsteht. Beim Kauf hingegen erhält ein bereits bestehender Anbieter nur einen neuen Eigentümer.

Die Vor- und Nachteile eines Kaufs sind spiegelbildlich zu den Ausführungen zur Neugründung zu sehen. Wird ein passendes Unternehmen im Ausland gekauft, spart sich die Muttergesellschaft Zeit. Sie ist sofort aktiv und präsent im Markt, sei es mit bereits vorhandenen Kunden, einer vorhandenen Produktionsbasis, eingespielten Lieferanten, geeignetem Personal usw. Eine Akquisition ist immer ein Kauf von Zeit. Allerdings sind die mit dem Kauf verbundenen »Altlasten« häufig sehr markant, sei es ein schlechtes Management, zu viele Mitarbeiter für die neuen Aufgaben im Konzern, veraltete Produktionsabläufe oder schlecht abgeschlossene Verträge. All dies anzupassen und neu zu strukturieren kostet Geld und bindet viel Aufmerksamkeit, die nicht der Marktbearbeitung gewidmet werden kann. Hinzu kommen mögliche Schwierigkeiten, die Zukäufe organisatorisch in den Konzern einzubinden, oder kulturelle Differenzen. Dies ist insbesondere dann sehr gefährlich, wenn der Käufer nicht »erwünscht« ist, sei es von den Mitarbeitern, einigen alten Eigentümern oder staatlichen Organisationen.

Es gibt viele Beispiele für gescheiterte Käufe ausländischer Unternehmen, denken wir an BMW und Rover oder an Daimler und Chrysler.

### Zusammenfassender Vergleich

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die einzelnen Markteintritts- und bearbeitungsformen mit sehr unterschiedlichen Vor- und Nachteilen behaftet sind. Die Kriterien zur Beurteilung sind hierbei die mögliche Umsetzungsgeschwindigkeit, die Kontrolle über das eigene Know-how, der dafür notwendige Kapitalbedarf sowie die mögliche Abhängigkeit von einem Kooperationspartner. Die Tabelle 2-1 fasst die Ergebnisse zusammen.

	Kapital	Kontrolle	Abhängigkeit	Geschwindigkeit
<b>Export</b>				
– indirekt	gering	hoch	gering	hoch
– direkt	gering	hoch	gering	hoch
<b>Lizenz</b>	gering	gering	hoch	hoch
<b>Franchising</b>	gering	gering	mittel	hoch
Direktinvestitionen (hängt stark von der Art ab)				
<b>Joint Venture</b>	mittel	mittel	hoch	mittel
<b>Tochter/Greenfield</b>	hoch	hoch	gering	gering
<b>Tochter/Brownfield</b>	hoch	hoch	gering	hoch

Tabelle 2-1: Charakteristika der verschiedenen Markteintrittsformen

## 2.3 Wissenschaftliche Ansätze zur Internationalisierung

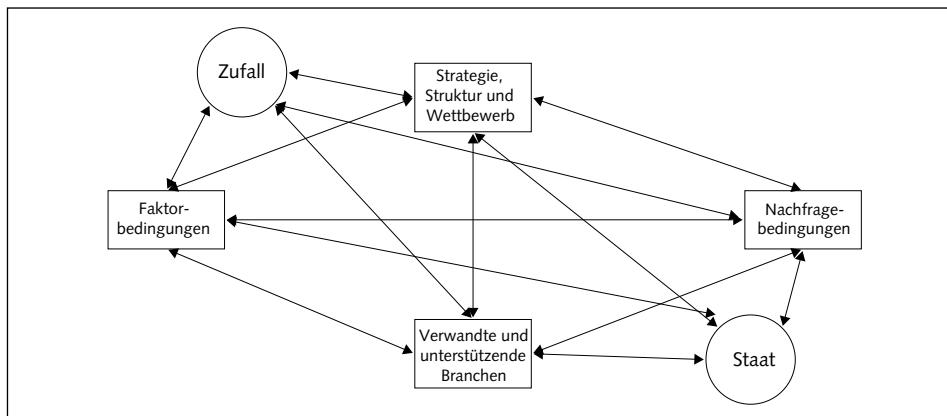
In den letzten beiden Kapiteln wurden die Motive zur Internationalisierung und mögliche Marktbearbeitungsstrategien dargestellt. Doch warum nehmen Unternehmen die mit dem Auslandsgeschäft verbundenen Risiken in Kauf? Was sagt die wissenschaftliche Literatur dazu? Um es gleich vorneweg zu sagen: Es gibt keinen allumfassenden Ansatz, der in der Lage wäre, Handel und Direktinvestitionen befriedigend zu erklären, sondern nur Teilerklärungen.

### Komparative Vorteile

Die Theorie der komparativen Vorteile aus dem Jahre 1817 von David Ricardo liefert einen ersten wissenschaftlichen Ansatz, warum Nationen untereinander Handel betreiben. Die Quintessenz ist einfach: Jedes Land konzentriert sich auf die Produktion der Güter, bei denen es einen relativen Kostenvorteil hat. Dadurch steigt die Güterproduktion insgesamt. Der Austausch der verschiedenen Güter erfolgt dann durch internationalen Handel, d. h. durch Export und Import. Der Kostenvorteil und damit der Wettbewerbsvorteil eines Landes für ein einzelnes Produkt erklärt sich in der natürlichen Ausstattung des Landes wie Sonne, gute Erde, viele und damit billige Arbeitskräfte, Fischreichtum usw.

### Porters Diamant

Eine weitaus modernere Version die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes für bestimmte Produkte oder Branchen zu erklären, liefert Porters Diamant der nationalen Wettbewerbsvorteile.<sup>11</sup> Demnach bestimmen vier zentrale Faktoren die Wettbewerbsfähigkeit. Bei entsprechender Ausprägung im Inland können daraus Wettbewerbsvorteile für Unternehmen entstehen, die auf ausländische Märkte übertragen werden können.



**Abbildung 2-4:** Porters Diamant

<sup>11</sup> Porter: The Competitive Advantage of Nations, 1990.

**Die Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren**, die für diese Branche relevant ist. Dazu zählen insbesondere qualifizierte und gut ausgebildete Fachkräfte, das Know-how der Menschen und der Institutionen im Land, die Infrastruktur im Land oder der Entwicklungsstand des Finanzmarkts.

**Verwandte und unterstützende Branchen:** Ein Unternehmen allein kann keine hochwertigen Produkte herstellen, wenn es nicht auf ein Netzwerk von qualifizierten Lieferanten und Zulieferern zurückgreifen kann. Die Bündelung von erfolgreichen Branchen mit ihren vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten führt innerhalb eines Landes häufig zu regionalen Clustern. Beispiele sind die Computerindustrie rund um das Silicon Valley, die Modeindustrie in Norditalien, die Fahrzeugindustrie rund um Stuttgart oder die Bankenindustrie in London.

**Nachfragebedingungen:** Je kritischer, selbstbewusster und abwanderungsfreudiger die Kunden im Heimatmarkt sind, desto mehr sind die Unternehmen gezwungen, Produkte und Dienstleistungen auf höchstem Niveau anzubieten. Dies wiederum ist eine gute Basis, um auf ausländischen Märkten erfolgreich zu sein.

**Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb:** Eine hohe Wettbewerbsintensität im Inland zwingt Unternehmen ihre Strategie und ihre organisatorische Struktur zu optimieren. Je höher die Wettbewerbsintensität im Heimatmarkt, desto besser muss ein Unternehmen die für sie relevanten Abläufe, Technologien, Lieferanten, Kundenbeziehungen usw. beherrschen und steuern.

Neben den vier hier angesprochenen Kernfaktoren kann auch der Zufall eine wichtige Rolle spielen für die Entwicklung einer bestimmten Technologie. Man denke etwa an die Frackingtechnologie, die über das billige Gas der Wettbewerbsfähigkeit der US-amerikanischen Chemieindustrie einen großen Schub verliehen hat. Auch der Staat kann fördern oder behindernd eingreifen, indem er auf die Ausprägung der hier genannten vier Faktoren über Subventions- und Steuerpolitik, Infrastruktur- und Bildungspolitik einwirkt.

Der Erfolg des deutschen Fahrzeugbaus ist ein gutes Beispiel, um den Diamanten zu erläutern: Zum Automobilbau gehören gut ausgebildete Ingenieure, über die Deutschland in ausreichendem Maße verfügt. Daneben können deutsche Hersteller auf ein großes Netz von Zulieferern zurückgreifen, die es in dieser Dichte kaum ein zweites Mal in der Welt gibt. Da zum Automobilbau auch die passenden Werkzeuge benötigt werden, ist der Maschinenbau eine erfolgskritische unterstützende Branche, die in Deutschland eine herausragende Position hat. Die deutschen Kunden gehören zu den kritischsten Autokunden weltweit. Wer in Deutschland Autos verkaufen kann, schafft es überall. Daneben gab und gibt es zwischen VW, BMW, Daimler, Porsche und Audi eine hohe nationale Wettbewerbsintensität. Offenkundig hat Deutschland bei allen vier Erfolgsfaktoren eine sehr gute Ausgangsbasis im Heimatmarkt, um darauf aufbauend im Ausland erfolgreich Autos verkaufen zu können. Auch der Zufall half, da der Konstrukteur und Ingenieur Gottfried Daimler in Cannstatt geboren wurde und nicht 100 km weiter westlich in Frankreich.

Der Theorieansatz von Porter hilft zu verstehen, warum Unternehmen erfolgreich exportieren und auf dem Heimatmarkt erworbene wettbewerbsrelevante Vorteile er-

folgreich für Direktinvestitionen nutzen können. Er hilft aber wenig bei der Frage, in welcher Form Unternehmen ihre Marktbearbeitung betreiben sollen. Er lässt auch unberücksichtigt, dass nicht nur die Bedingungen im Inland wettbewerbsrelevant sind, sondern auch die Bedingungen im Gastland selbst die Entscheidungen von Unternehmen wesentlich beeinflussen, ob und wie sie ihre Internationalisierungsstrategie durchführen.

### OLI-Paradigma

Alle Theorieansätze, die die Bedingungen im Gastland selbst berücksichtigen, setzen an der Unvollkommenheit der Märkte an, die multinationale Unternehmen für sich nutzen wollen. Diese »Unvollkommenheit« kann auf Faktormärkten vorliegen, auf Gütermärkten, auf Finanzmärkten, im politisch-rechtlichen System begründet sein oder aber im Wettbewerb selbst. Dabei muss bedacht werden, in welcher Marktbearbeitungsform ein Unternehmen diese Unvollkommenheiten am besten profitabel für sich nutzen kann.

Den umfassendsten Theorieansatz stellte Dunning in einer Reihe von Artikeln vor,<sup>12</sup> ein Ansatz, der von vielen Autoren aufgegriffen und weiterentwickelt wurde.<sup>13</sup> Da er ein Sammelsurium verschiedener Theorieansätze darstellt, wird er auch als eklektischer Ansatz bezeichnet. Dunning will erklären, warum Unternehmen ihren angestammten Heimatmarkt verlassen und welche Markteintrittsform hierzu die beste ist. Hierzu kombiniert er drei mögliche Vorteile einer Unternehmung: ihre Eigentumsvorteile, die Standortvorteile des Gastlands und die Internalisierungsvorteile, d. h. die Vorteile einer unternehmensinternen Durchführung. Da diese drei Begriffe im Englischen **Ownership, Location** und **Internalization** heißen, bezeichnet man den Ansatz von Dunning auch als OLI-Paradigma.

**Eigentumsvorteile** sind unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile, die auf dem Besitz bestimmter Aktiva bzw. Kompetenzen beruhen. Eigentumsvorteile können sich aus dem exklusiven Zugang zu bestimmten Ressourcen ergeben wie etwa Abbau- und Schürfrechte. Sie können aber auch auf technologischen Vorsprüngen basieren: Patenten, Managementkompetenzen, Produktionsvorteilen, einer herausragenden Marke usw. Auf diesen Eigentumsvorteilen beruhen die Kernkompetenz und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in seinem Heimatmarkt.

**Internalisierungsvorteile** stellen die Vorteile einer unternehmensinternen Durchführung von Geschäftsaktivitäten verglichen mit einer Marktlösung. Einkauf oder Eigenerstellung von IT-Dienstleistungen ist ein klassisches Beispiel hierfür. Je unvollkommener ein Markt ist, desto mehr können Unternehmen von diesen Unvollkommenheiten profitieren, falls sie Aktivitäten unternehmensintern durchführen. Dunning nennt hier die Ausnutzung von Steuervorteilen, von Subventionen oder mögliche Gewinnverschiebungen

---

12 Vergleiche Dunning: Trade, location of economic activity and the MNE, 1977; Dunning: The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future 2001.

13 Vergleiche Devinney: The Eclectic Paradigm, 2004.

über eine konzerninterne Leistungsverrechnung. Eine Internalisierung kann auch eine Schutzreaktion auf unvollkommenen Märkten sein. Wenn geistiges Eigentum z. B. nicht ausreichend geschützt ist, ist es sinnvoll Wissen nicht mit Dritten zu teilen.

**Standortvorteile** sind die Vorteile des ausländischen Standorts im Vergleich zum Heimatmarkt. Die Vorteile können in der Größe des Absatzmarkts begründet sein, in billigen Arbeitskräften, in der niedrigen Gewinnbesteuerung, den laxen Umweltvorschriften, den vorhandenen Rohstoffen, der hohen Qualifikation der Menschen, den positiven politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen usw.

Standortvorteile und Eigentumsvorteile sind über das Internationalisierungsmotiv stark verwoben. Ein «Marktsucher» hat signifikant andere Eigentumsvorteile und sucht nach anderen Standortvorteilen als ein »Kostenreduzierer« oder »Rohstoffsucher«.

**Ablauf des Entscheidungsprozesses:** Ein Unternehmen muss sich zunächst die Frage stellen, ob seine Eigentumsvorteile auf das Ausland übertragbar sind. Falls ja, stellt sich die Frage, ob diese Vorteile bei einer Internalisierung größer sind als bei einer vertraglichen Lösung. Nehmen wir als Beispiel für einen Eigentumsvorteil einen neuen patentierten Wirkstoff, den das Unternehmen bereits im Inland vermarktet. Dieser Wirkstoff kann sicher auch im Ausland verkauft werden, d. h. die firmenspezifischen Eigentumsrechte sind ins Ausland transferierbar. Doch ist das Unternehmen darin besser als die Konkurrenz? Hat sie ausreichend Finanzmittel und Know-how, um im Ausland erfolgreich zu sein? Falls sie diese Frage verneint, ist eine Internalisierung, d. h. eine konzerninterne Durchführung nicht empfehlenswert, sondern eher eine Lizenzierung.

Betrachten wir als weiteres Beispiel ein Unternehmen mit einer starken bekannten Marke, die ihre Produkte gut im Ausland verkaufen könnte. Da Produkt und Marke untrennbar mit dem Unternehmen selbst verbunden sind, ist eine Internalisierung der Aktivitäten der richtige Ansatz. Nun hängt es von den spezifischen Standortvorteilen des ausländischen Marktes ab, ob eine Marktbearbeitung in Form von Exporten oder in Form einer Produktion vor Ort besser ist. Gibt es in dem Land Importbeschränkungen, hohe Zölle oder gewährt das Land markante Steuervorteile bei einer Produktion vor Ort, dann geben die Standortvorteile den Ausschlag für die Entscheidung zur Marktbearbeitungsform.

Der Vorteil des OLI-Ansatzes besteht darin, zuvor unverbundene Theorieelemente verknüpft zu haben. Darüber hinaus kann mit den Begriffen Eigentumsvorteil, Standort- und Internalisierungsvorteil die Internationalisierungsfrage gut strukturiert werden.

### Lerntheoretische Ansätze

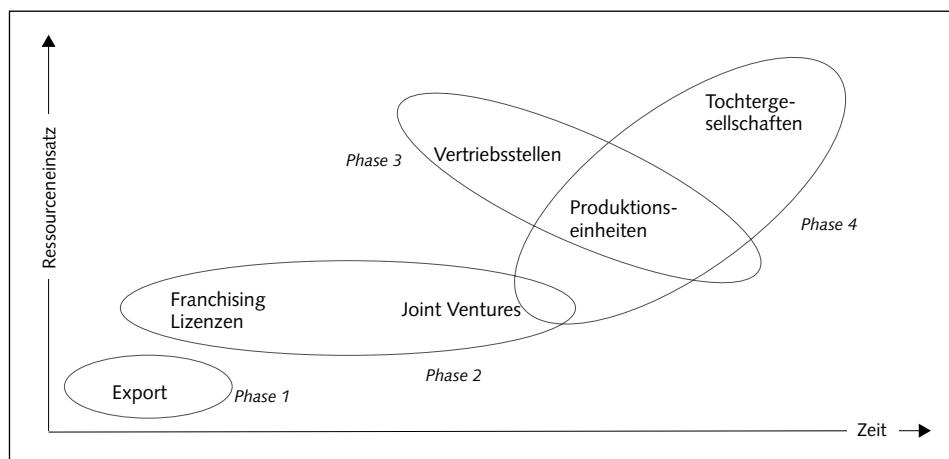
Ein Nachteil des OLI-Paradigmas ist sein statischer Charakter. Tatsächlich aber kann sich die Marktbearbeitungsstrategie im Zeitablauf ändern. Hier setzen die lerntheoretischen Ansätze an.<sup>14</sup> Die Grundaussage ist: Je mehr ein Unternehmen über das

---

14 Dieser Ansatz wird auch als »Uppsala-Ansatz« bezeichnet. Prominente Vertreter sind Johan-

Ausland und die ausländischen Märkte lernt, desto mehr entfernt es sich von seinem Heimatmarkt. Unternehmen folgen dabei häufig einem »klassischen Internationalisierungspfad«, bei dem sie wie in der Abbildung 2-5 schrittweise ihre Marktbinding auf ausländischen Märkten erhöhen.<sup>15</sup> Die erste Phase im Internationalisierungspfad sind Exportaktivitäten, die von einer systematischeren Bearbeitung des ausländischen Markts mit Hilfe von Vertriebspartnern, Joint Ventures, Lizenzvergabe usw. in den nachfolgenden Phasen abgelöst wird. Mit zunehmendem Wissen über den Markt und mit zunehmender Erfahrung erfolgen mehr und mehr Direktinvestitionen wie die Gründung eigener Tochtergesellschaften in Form eigener Verkaufsniederlassungen bis hin zu eigenen Produktionsstätten.

Dieser Ansatz klingt nicht nur plausibel, sondern hat auch einen hohen empirischen Erklärungswert für viele Unternehmen, die am Beginn ihrer Internationalisierungsentwicklung stecken. Wenn eine Branche aber bereits stark international ausgerichtet ist (z. B. Rohstoffbranche), haben die Unternehmen keine Zeit, sich entlang des klassischen Entwicklungspfads zu entwickeln. Eine ähnliche Einschränkung gilt für Unternehmen, die bereits über einen längeren Zeitraum internationale Erfahrungen gesammelt haben. Wenn diese Unternehmen einen neuen Auslandsmarkt bearbeiten, dann können ihre Erfahrungen unmittelbar auch auf den neuen Markt übertragen und so »Entwicklungsstufen« übersprungen werden.



**Abbildung 2-5:** Phasenmodell der Internationalisierung

Empirisch zeigt sich, dass selbst Unternehmen der gleichen Branche ihre Internationalisierungsstrategie sowohl zeitlich als auch in Bezug auf die gewählte Markteintrittsform sehr unterschiedlich gestalten können. So betrat z. B. das japanische Pharmaunternehmen Otsuka den chinesischen Markt in Form eines Joint Ventures bereits im

son/Vahne. Vergleiche hierzu ihren Artikel: The Internationalization Process of the Firm, (1977).

15 Abbildung angelehnt an Müller-Stewens/Lechner, 2002, S. 398.

Jahre 1984, während der japanische Konkurrent Takeda erst 1992 über ein Lizenzabkommen den chinesischen Pharmamarkt bearbeitete.<sup>16</sup>

### 3 Erweiterte strategische Grundfragen

Multinationale Unternehmen und national ausgerichtete Unternehmen stehen grundsätzlich vor den gleichen betriebswirtschaftlichen Grundfragen hinsichtlich Beschaffung, Produktion und Absatz. Auch die methodische Herangehensweise zur strategischen Positionierung oder zur Analyse ihres Wettbewerbsumfelds unterscheidet sich nicht. Allerdings gibt es eine Reihe von Fragestellungen, die nur multinationale Unternehmen betreffen und eng mit ihrer Internationalisierungsstrategie verknüpft sind.

#### 3.1 Internationalisierungsstrategien

Internationalisierungsstrategien lassen sich auf vielfältige Art systematisieren und die einzelnen Felder voneinander abgrenzen. Kutscher/Schmidt<sup>17</sup> etwa unterteilen die Internationalisierungsstrategien in die fünf Felder Zielmarkt, Marktbearbeitung, Timing, Allokation und Koordination.

##### Zielmarkt

Welche Zielländer mit welcher Marktpräsenz sollen gewählt werden? Sollen die Ressourcen auf wenige ausgewählte Länder konzentriert werden (Konzentrationsstrategie) oder soll versucht werden, möglichst viele Länder in kurzer Zeit zu bearbeiten (Diversifikationsstrategie)? Welche geografische Präsenz wird angestrebt? Entscheidet sich das Unternehmen für ausgewählte Einzelmärkte, für ganze Regionen oder gar für eine Weltmarkstrategie? Fragen der Marktpräsenz können dabei nur beantwortet werden, wenn die Zielerreichung der relevanten Entscheidungskriterien analysiert wird. Die relevanten Kriterien sind hierbei die Attraktivität eines Landes (Marktvolumen, Infrastruktur, Wachstum usw.), die Länderrisiken (Sicherheit, politische, rechtliche und wirtschaftliche Risiken), institutionelle Markteintrittsbarrieren (Zölle, nicht-tarifäre Hindernisse, Genehmigungspflichten) oder Barrieren marktseitiger Art (Sprach- und Kulturprobleme, hoher Konkurrenzdruck, Bevorzugung einheimischer Unternehmen bei Konsumenten oder Behörden usw.). Jedes Unternehmen wird dabei seine höchst individuellen Antworten auf diese Fragen finden, wenngleich es immer wieder allgemeine Trends gibt, wie etwa China oder Brasilien als bevorzugter Zielmarkt.

16 Bruche: Umfelddynamik, Markteintrittsformen und Markteintrittszeitpunkt in den chinesischen Markt, 1998, S. 71.

17 Kutschker/Schmid: Internationales Management, 2012, S. 823–1066.

### Markteintritt und Marktbearbeitung

Das Spektrum möglicher Markteintrittsformen reicht vom einfachen Export bis hin zum Aufbau eigener Tochtergesellschaften. Wegen der überragenden finanzwirtschaftlichen Bedeutung wurde dieser strategischen Fragestellung ein eigenes Kapitel (2) gewidmet und wird hier deshalb nicht weiter erläutert.

#### Timing

Zunächst muss die Unternehmung die Frage beantworten, wann sie in ein bestimmtes Land eintritt, ob sie eine First-Mover(Pionier)-Strategie wählt oder eine Follower-Strategie. Bei einer First-Mover-Strategie tritt ein Unternehmen zeitlich vor der internationalen Konkurrenz auf einem Markt auf. Damit muss sie sich nur gegen den lokalen Wettbewerb behaupten, falls der für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen existiert. First-Mover haben einen zeitlichen Vorsprung gegen die internationalen Konkurrenten und können deshalb versuchen Markteintrittsbarrieren zu errichten, sei es durch den Aufbau von besonderen Beziehungen zu Kunden, zu Lieferanten oder zu Regierungsstellen. Diese Vorteile müssen den Mehrkosten der Markterschließung und dem erhöhten Risiko des Scheiterns durch mangelnde Erfahrungen in den länderspezifischen Märkten gegenübergestellt werden.

Bei einer Follower-Strategie wird ein Markteintritt erst dann in Erwägung gezogen, wenn andere Unternehmen bereits seit geraumer Zeit dort tätig waren. Der Follower ist damit zwar langsamer, muss folglich den zeitlichen Vorsprung der Konkurrenz aufholen, kann jedoch von den Fehlern der Vorgänger profitieren. Es gibt keine Blaupause für ein richtiges Vorgehen, da die richtige Strategie stets die höchst individuellen Stärken und Schwächen einer Unternehmens berücksichtigen muss.

Tabelle 3-1 zeigt den Markteintritt von internationalen Pharmaunternehmen in den chinesischen Markt.<sup>18</sup> Der Markteintritt vollzog sich zeitlich sehr unterschiedlich und nicht immer waren die größten Unternehmen der damaligen Zeit auch die First-Mover. Die Nummer 1 der damaligen Zeit, Glaxo aus England, trat erst drei Jahre nach Otsuka aus Japan auf dem chinesischen Markt in Erscheinung.

Unternehmen	Rang 1995	Markteintritt	Unternehmen	Rang 1995	Markteintritt
Otsuka JP	28	1984	Höchst D	2	1991
Roche CH	8	1985	Upjohn USA	16	1992
Pfizer USA	7	1985	Sanofi FR	24	1996
Ciba-Geigy CH	10	1985	Bayer D	12	1998
Bristol MS USA	4	1986	Rhone-P FR	11	1998
Glaxo UK	1	1986	Lily USA	13	1998
Schering D	27	1989	Boehringer-I D	21	1998

**Tabelle 3-1:** Markteintritt internationaler Pharmaunternehmen in den chinesischen Markt

---

<sup>18</sup> Bruche: Umfelddynamik, Markteintrittsformen und Markteintrittszeitpunkt in den chinesischen Markt, 1998, S. 71.

Neben dem länderspezifischen Timing muss ein Unternehmen auch die Frage entscheiden, in welchem zeitlichen Ablauf die Zielländer bearbeitet werden sollen. Das Spektrum reicht von einer Wasserfallstrategie, bei der kaskadenartig jedes Land der Reihe nach bearbeitet wird, bis hin zur Sprinklerstrategie einer parallelen Bearbeitung aller Zielmärkte. Die Vorteile einer Wasserfallstrategie liegen im versetzten Ressourcenbedarf hinsichtlich Kapital- und Managementeinsatz sowie im Lerneffekt. Selbst für große etablierte Unternehmen ist es nämlich zuweilen ein Kraftakt, wenn ein neues Produkt parallel in verschiedenen Ländern angeboten wird. So plant Daimler 2014 seine neue C-Klasse innerhalb von nur sechs Monaten in Deutschland, Südafrika, USA und China einzuführen, ein Novum in der Geschichte des Unternehmens. Das Hauptrisiko bei diesem Vorgehen liegt darin, dass etwaige Produktions- und Qualitätsmängel in der Hochlaufphase an vielen Produktionsstandorten gleichzeitig eintreten und somit eine sehr große Zahl von Autos nachgebessert werden müssten.

Wenn es schon für Daimler eine Herausforderung ist, dann umso mehr für mittelständische Unternehmen. Sie wählen deshalb häufig zunächst vertraute und geografisch nahe Märkte. Die dabei gewonnenen Erfahrungen werden dann auf weitere Länder übertragen, was das Risiko des Scheiterns reduziert.

## Allokation

Bei Allokationsentscheidungen wird festgelegt, welche Einheit innerhalb eines Unternehmens welche Aufgabe wahrnimmt und welchen Freiheitsgrad die betroffenen Einheiten erhalten. Die konkrete Ausgestaltung findet dabei in einem Kontinuum zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung statt.

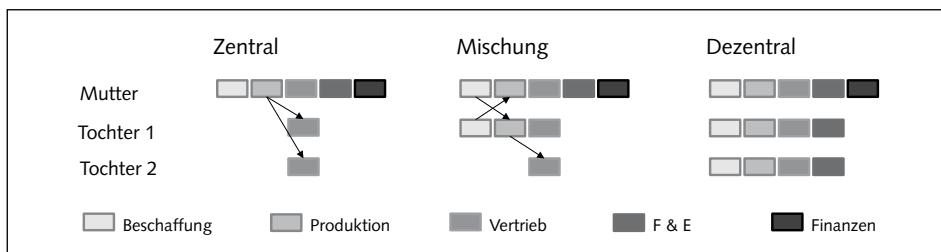


Abbildung 3-1: Konfigurationsstrategien

Abbildung 3-1 zeigt mögliche Konfigurationen, wie Aufgaben verteilt werden können. Bei der stark zentralisierten Lösung im linken Teil der Abbildung wird nur der Vertrieb bei den jeweiligen Tochtergesellschaften angesiedelt, während alle anderen Wertschöpfungsaktivitäten zentral bei der Muttergesellschaft durchgeführt werden. Bei der überwiegend dezentralen Konfiguration auf der rechten Seite hingegen verbleibt nur die konzernweite Finanzierung ausschließlich bei der Mutter.

Selbstverständlich sind auch Mischkonfigurationen möglich. In der Abbildung etwa sind die Mutter und Tochter 1 für die Beschaffungsseite verantwortlich. Die Produktion für Tochter 2 wird bei Tochter 1 durchgeführt. Der Vertrieb findet dezentral statt, wohingegen die Finanzen sowie die F&E-Aktivitäten zentral bei der Mutter angesiedelt sind.

Neben der Konfiguration ist die Art der Leistungserbringung eine weitere zentrale strategische Allokationsentscheidung bei internationalen Unternehmen. Sollen die in den einzelnen Ländern angebotenen Produkte weitgehend identisch sein (Standardisierung) oder ist es sinnvoll, in unterschiedlichen Ländern mit differenzierten Leistungen aufzutreten? Die Vorteile einer Standardisierungsstrategie liegen klar auf der Kostenseite, während die Vorteile einer Differenzierung sich auf der Erlösseite bemerkbar machen.

### Koordination

Internationale Unternehmen müssen ihre länderübergreifenden Aktivitäten koordinieren. Der Koordinationsbedarf entsteht dabei durch die gewählte funktionale Arbeitsteilung (Konfigurationsentscheidung) sowie der produktspezifischen und geografischen Spezialisierung (wo wird welches Produkt hergestellt). Je höher der Grad der Arbeitsteilung ist, desto größer sind die konzerninternen Schnittstellen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den betroffenen Einheiten. Die Koordinationsprobleme werden dabei durch unterschiedliche Landeskulturen und das divergierende rechtliche und politische Umfeld noch vergrößert.

Der Koordinationsbedarf kann einerseits über strukturelle Maßnahmen befriedigt werden. Die gewählte Organisationsstruktur ist hierzu ein zentrales Instrument, denn jede Organisationsstruktur impliziert eine bestimmte Art der Koordination. Auch der Aufbau von zentralen Stäben oder die Zentralisierung von Entscheidungen sind mögliche Bestandteile von strukturellen Maßnahmen. Es muss dabei betont werden, dass die Zentralisierung von Entscheidungen nicht im Widerspruch zu einer dezentralen Konfiguration ist. Die Produktion oder der Vertrieb kann vor Ort erfolgen und gleichzeitig können alle relevanten Entscheidungen zentral von Stäben oder Zentralabteilungen innerhalb der Muttergesellschaft getroffen werden.

Der Koordinationsbedarf kann auch über technokratische Maßnahmen gelöst werden, etwa wenn strategische und operative Pläne abgestimmt werden, wenn die Steuerung von Auslandseinheiten über vorgegebene Budgets erfolgt oder wenn ein standardisiertes Berichts- und Kontrollsysteem eingeführt wird.

## 3.2 Organisationsstrukturen und Holdings

Wie und wie stark sich das internationale Geschäft eines Unternehmens in seiner Organisationstruktur niederschlägt, hängt maßgeblich davon ab, welche Bedeutung das Auslandsgeschäft im Vergleich zum Inlandsgeschäft hat. Steht das Unternehmen am Beginn seiner Internationalisierung, ist sein Auslandsengagement noch vergleichsweise gering und wird deshalb kaum Auswirkungen auf seine Organisationsstruktur haben. Gelegentliche Exporte oder der Bezug von Vorleistungen aus dem Ausland werden in den bestehenden Strukturen bearbeitet. Selbst die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft kann durch eine direkte Berichtslinie an die inländische Geschäftsleitung organisatorisch gelöst werden. Da das Auslandsgeschäft keine erkennbaren Spuren in der Organisation hinterlässt, spricht man in diesem Zusammenhang von einer unspezifischen Organisationsstruktur.

## Segregierte Strukturen

Überschreitet das Auslandsgeschäft eine kritische Größe, bieten sich segregierte Organisationsstrukturen an, bei dem das Auslandsgeschäft im Organigramm zwar erscheint, aber »vom Rest« getrennt (segregiert) wird. Der obere Teil der Abbildung 3-2 zeigt eine funktionale Organisationsstruktur mit einer segregierten Einheit »Auslandsgeschäft«. Es gibt hierfür viele alternative Bezeichnungen wie »Internationaler Bereich« oder »Internationale Division«. In analoger Weise kann das Auslandsgeschäft selbstverständlich auch in einer nach Geschäftsbereichen, nach Produkten oder nach Regionen strukturierten Unternehmung segregiert werden.

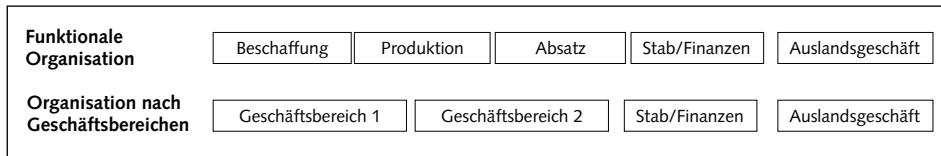


Abbildung 3-2: Segregierte Organisationsstruktur

Segregierte Organisationsstrukturen haben den Vorzug, dass sie dem internationalen Geschäft organisatorisch ein Gesicht und damit Gewicht geben. Da sich die für das Auslandsgeschäft verantwortlichen Führungskräfte und deren Mitarbeiter ausschließlich auf das Ausland konzentrieren, entsteht ein größeres Problembewusstsein und eine erhöhte Aufmerksamkeit für auslandsbezogene Fragestellungen. Nachteilig ist, dass einige Aufgaben doppelt abgedeckt werden, seien es funktionale Aufgaben wie Beschaffung oder zentrale Aufgaben wie Controlling oder Personalmanagement. Da der Inlands- und Auslandsbereich organisatorisch kaum Berührungspunkte haben, können kaum Synergien genutzt werden. Auch ein Wissensaustausch wird organisatorisch nicht unterstützt.

## Integrierte Strukturen

Ein großes Gewicht erhält das internationale Geschäft in Organisationstrukturen, bei denen das Inlands- und Auslandsgeschäft integriert erfolgt, siehe Abbildung 3-3.

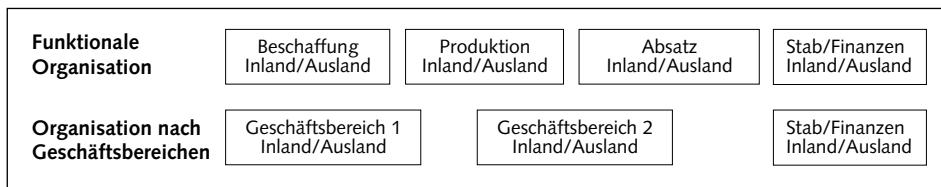


Abbildung 3-3: Integrierte Organisationsstrukturen

Im oberen Teil der Abbildung 3-3 wird das Inlands- und Auslandsgeschäft in eines nach Funktionen gegliederten Unternehmens zusammengeführt. Die Leiter der einzelnen Funktionsbereiche erhalten eine weltweite Verantwortung. Die Vorteile einer

integrierten Funktionalstruktur liegen in ihrer hohen Ressourceneffizienz, weil Spezialisierungsvorteile innerhalb jeder Funktion erreicht werden können. Man muss sich nur die Kostenvorteile vor Augen halten, die etwa eine weltweite Beschaffung mit sich bringt. Auch die Prozesseffizienz ist bei dieser Organisationsform hoch, weil gleichartige Tätigkeiten in einer Einheit zusammengefasst und verantwortet werden, wodurch hohe Lerneffekte entstehen können. Der gravierende Nachteil liegt jedoch in der geringen Markteffizienz, weil Produkt und Markt organisatorisch keine Rolle spielen. Während dies bei Einproduktunternehmen noch vertretbar erscheint, nutzen Mehrproduktunternehmen deshalb vorwiegend Organisationsstrukturen, die nach Geschäftsbereichen, nach Produkten oder auch nach Regionen gegliedert sind. Die »Funktion« als Gliederungsmerkmal erscheint erst in der zweiten oder dritten Gliederungsebene.

Der Vorteil eines nach Geschäftsbereichen strukturierten Unternehmens liegt in erster Linie in der Markteffizienz, weil eine gesamtheitliche Verantwortung für einen Geschäftsbereich oder ein Produkt vorliegt. Damit können Marktchancen weltweit wahrgenommen werden und Know-how und Ressourcen zwischen den Ländern im Bedarfsfall transferiert werden. Da die einzelnen Einheiten als Profit-Center geführt werden, entsteht eine Verantwortung für Erlöse und Kosten, was eine verantwortungsbewusste Einschätzung der Chancen und Risiken der Auslandsmärkte nach sich zieht. Die hohe Selbstständigkeit der einzelnen Geschäfts- und Produktbereiche führt aber auch zu »Geschäftsfeldegoismen« und erschwert die abgestimmte und koordinierte Bearbeitung von gemeinsamen Auslandsmärkten. Auch geschäftsfeldübergreifende Verbundeffekte (Economies of Scope), Wissenstransfer sowie Lerneffekte werden erschwert.

Ein zentrales Problem von allen integrierten Organisationsformen besteht darin, dass die im Ausland vertretenen Tochtergesellschaften fast nie eindeutig einer Funktion, einer Geschäftseinheit oder einem Produkt zugeordnet werden können. Damit kommt es aber zu Mehrfachunterstellungen oder zu Interessenkollisionen.

#### *Beispiel:*

*Ein nach Funktionen organisiertes Unternehmen gründet eine Tochtergesellschaft in Brasilien, das vor Ort produziert und alle Produkte des Konzerns in Südamerika vermarktet. Damit hat die Tochtergesellschaft aber Überschneidungen zu allen zentralen Funktionsbereichen. Die organisatorische Eingliederung in den Bereich »Beschaffung« ist daher genauso willkürlich wie die Eingliederung in »Vertrieb« oder »Produktion«.*

### **Netzwerkstrukturen**

Wir haben gezeigt, wie multinationale Unternehmen die Unvollkommenheit der Märkte als Marktsucher, Rohstoffsucher und als Kostenreduzierer für sich nutzen. Dabei müssen sie die sich bietenden Vorteile oft flexibel umsetzen, sei es in Form von strategischen Partnerschaften, Kooperationen, Outsourcingpartnern, Joint Ventures, Tochtergesellschaften mit Minderheitsbeteiligung usw. Wenn man berücksichtigt, dass die eigene Wertschöpfung dabei oft nur einen kleinen Teil des Umsatzes ausmacht, wird klar, warum diese Partner oft von herausragender Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg sind. Ein maßgeblicher Erfolgsfaktor liegt daher fast immer in der richtigen Auswahl und in der guten Zusammenarbeit mit den externen Partnern. Nehmen

Sie das Beispiel von Apple, das einen großen Teil seiner Produktion in China bei Foxconn fertigen lässt oder Puma, das Produktion und Logistik nahezu vollständig an Kooperationspartner ausgelagert hat. Angesichts dieser Strukturen wird oft von internationalen Netzwerken gesprochen, die oft ein höheres Lösungspotenzial besitzen als klassische Organisationsstrukturen. Netzwerke ermöglichen Kosteneinsparungen, Netzwerke bieten aber auch einen ansonsten verschlossenen Zugang zu Ressourcen, Know-how, Technologien oder zu politischen Entscheidungsträgern. Eine typische Netzwerkstruktur zeigt Abbildung 3-4.

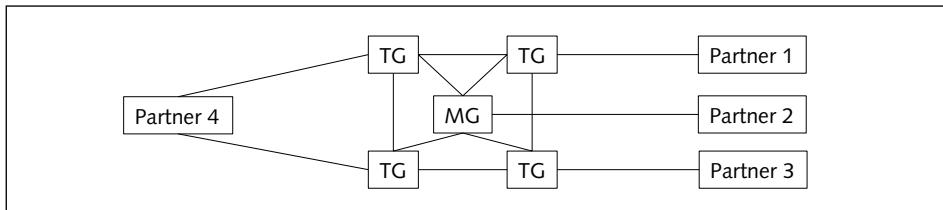


Abbildung 3-4: Netzwerkstrukturen internationaler Unternehmen

### Konzern- und Holdingstrukturen

In der Unternehmenspraxis spielen Konzernstrukturen schon seit langer Zeit eine wichtige Rolle, da die Mehrheit aller Kapitalgesellschaften konzernverbunden ist. Das Wesensmerkmal eines Konzerns ist dabei die Zusammenfassung rechtlich selbstständiger Unternehmen unter einer einheitlichen wirtschaftlichen Leitung. Die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft führt damit automatisch zu einer Konzernstruktur.

Konzernstruktur und Organisationsstruktur einer Einheitsunternehmung sind kein Widerspruch. Sobald rechtlich selbstständige Einheiten Teile der Organisationsstruktur bilden und nicht nur Niederlassungen oder Betriebsstätten, »verwandeln« sich, bei gleichem organisatorischem Aufbau, eine Einheitsunternehmung in einen Konzern.

Mit dem Konzernbegriff eng verbunden ist der Begriff der Holding. Eine Holding ist keine gesetzlich geregelte Gesellschaftsform, sondern bezeichnet eine Organisationsform, bei der ein Unternehmen auf Dauer angelegte Beteiligungen an anderen rechtlich selbstständigen Unternehmen hält. Die oberste Gesellschaft wird Holdinggesellschaft oder auch Dachgesellschaft genannt, während der Gesamtverbund aller beteiligten Unternehmen als Holding bezeichnet wird. Da in einem Konzern die Konzernspitze Eigentümer der rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften ist, hat jeder Konzern automatisch auch die Merkmale einer Holding.

Von zentraler Bedeutung für das Organisationsverständnis ist die Funktion, die der Holdinggesellschaft zugeschrieben wird und welche Weisungskompetenz sie für die nachgelagerten Einheiten hat. Grundtypen sind die Operative Holding, die Strategische Holding und die Finanzholding, die wir im Folgenden kurz skizzieren:

**Operative Holding:** Hier tritt die Dachgesellschaft selbst über die gesamte Wertschöpfungskette am Markt auf und verantwortet zusätzlich die in- und ausländischen Toch-

tergesellschaften, die sie gezielt in ihr operatives Geschäft integriert. Deren Aktivitäten sind auf die Unterstützung und Ergänzung der Muttergesellschaft ausgerichtet und besitzen keine strategische Selbstständigkeit. Eine operative Holding wird auch als Stammhauskonzern bezeichnet. Operative Holdings findet man häufig bei größeren Unternehmen, die aus einem dominierenden Geschäftsfeld heraus gewachsen sind und sich international positionieren wollen.

**Strategische Holding:** Sie wird von einigen Autoren auch als Managementholding oder als strategische Managementholding bezeichnet. Bei diesem Konzept konzentriert sich die Dachgesellschaft – wie der Name schon besagt – auf strategische Fragestellungen, während das operative Geschäft vollständig von den nachgelagerten Einheiten verantwortet wird. Zu den Aufgaben der Dachholding gehören die Auswahl der Führungskräfte der nachgelagerten Einheiten, die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder und Ziele sowie die M&A-Aktivitäten. Die betriebliche Steuerung erfolgt über Budgets und Finanzkennzahlen. Teilweise sind Vorstände der Holdinggesellschaft gleichzeitig die obersten Verantwortlichen für nachgelagerte Geschäftsfelder. Managementholdings findet man bei vielen Konzernen, etwa bei Daimler, RWE, E.ON, ThyssenKrupp, um nur einige zu nennen. Ihr Vorteil liegt darin, dass die nachgelagerten Einheiten nahe am Markt sind und durch die operative Selbstständigkeit eine hohe Flexibilität aufweisen und gleichzeitig die finanzielle und strategische Kraft eines Großkonzerns vorhanden ist.

Die klare Trennung zwischen strategischer und operativer Verantwortung ist in der betrieblichen Wirklichkeit oft weder gegeben noch gewünscht. Bedingt durch die organisatorische Selbstständigkeit der nachgelagerten Einheiten ist die Zentrale auf deren Informationen über Markt, Wettbewerb, Technologien usw. angewiesen. Antworten auf strategische Fragen werden deshalb oft mehr im Dialog und nicht einseitig von der Dachgesellschaft beantwortet. Hier sind viele Zwischentöne möglich, die stark von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängen.

**Finanzholding:** Bei einer Finanzholding reduziert sich der Verantwortungsbereich der Dachgesellschaft auf die Aufgaben Finanzierung, Investition, Beteiligungsentscheidungen und zentrales Controlling. Da diese betrieblichen Aufgaben zentral für die Entwicklung eines Konzerns sind, kann der Einfluss der Finanzholding immer noch merklich sein, insbesondere weil sie auch über die Managementbesetzung der nachgelagerten Einheiten entscheidet. Wie stark eine Finanzholding faktisch in die strategischen und operativen Entscheidungen der Teilbereiche des Konzerns einwirkt, kann nicht pauschal beantwortet werden, sondern hängt vom Einzelfall und den handelnden Personen ab.

Der Übergang zwischen den drei hier vorgestellten Holdingkonzepten ist fließend und kann in der konkreten Ausgestaltung sehr unterschiedlich sein. Klar jedoch ist, dass der Verantwortungsbereich der Dachgesellschaft von der operativen Holding über die strategische Holding bis zur Finanzholding immer mehr abnimmt.

## **Finanzierungsgesellschaft und Zwischenholdings**

Trotz großer sprachlicher Nähe sind Finanzierungsgesellschaften ein völlig anderes Konzept als Finanzholdings. Finanzierungsgesellschaften werden häufig von multinationalen Unternehmen mit dem Ziel gegründet, über sie die Finanzierung der Mutter- und Tochtergesellschaften operativ durchzuführen. Ein Grund dafür ist die Bündelung des konzerninternen Finanzmittelbedarfs, was zu besseren Kreditkonditionen führt. Darüber hinaus kann ein konzerninterner Ausgleich von Finanzmittelangebot und -nachfrage durchgeführt werden, der ebenfalls die Finanzierungskosten senkt. Ein weiterer wesentlicher Grund für die Gründung von Finanzierungsgesellschaften ist die »Vermeidung« von Steuerzahlungen. Hierzu wird die Finanzierungsgesellschaft als Zwischenholding geführt, die die Beteiligungen an den rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften hält. Durch diese Konstruktion fließen die Gewinne der Tochtergesellschaften nicht direkt an die Dachholding (Muttergesellschaft), sondern an die Zwischenholding. Der steuerliche Sitz der Zwischenholding wird dabei so gewählt, dass die Steuerzahlungen im Konzern möglichst gering gehalten werden. Mit diesem Thema werden wir uns ausführlich im Kapitel 17 beschäftigen.

### **3.3 Landeskultur, Unternehmenskultur und Führungsstile**

Internationale und insbesondere multinationale Unternehmen bewegen sich in anderen Kultur- und Sprachräumen. So offenkundig Sprachunterschiede sind, so unsichtbar sind oft kulturelle Unterschiede, die sich aber im täglichen Geschäftsleben deutlich auswirken können. Unter Kultur versteht man die Gesamtheit aller Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit. Diese Werte werden von den Mitgliedern der sozialen Einheit erlernt und geteilt. Ein Teil der Kultur eines Landes ist beobachtbar und sichtbar wie ihre Sprache, Kunst, Architektur, Verhaltensweisen, ihre »Küche« oder die Essensgewohnheiten. Ein Teil jedoch wie Normen und Werte entzieht sich der Beobachtung und ist immateriell. Dieser unsichtbare Teil einer Kultur wird oft mit einem Eisberg verglichen, dessen Hauptvolumen unter der Wasseroberfläche liegt und viel mächtiger und stabiler ist als der sichtbare Teil.

Die Kultur eines Landes ist zwar ein kollektives Phänomen, doch gibt sie jedem Einzelnen Orientierung und setzt Standards für gutes Verhalten. Kultur erfüllt aber auch eine wichtige Ordnungsfunktion, da sie das Verhältnis zwischen der Stellung und Aufgabe eines Einzelnen zur gesamten sozialen Einheit regelt.

Für multinationale Unternehmen ist ein Verständnis der Kultur eines Landes von großer Bedeutung, da nur so kulturbedingte Ineffizienzen vermieden oder zumindest reduziert werden können. Diese Ineffizienzen lassen sich zurückführen auf kulturbedingte Kommunikationsmissverständnisse, auf unterschiedliche Geschäftsaspiranzen, auf die Arbeitsorganisation, die das Verhalten des Einzelnen im Gesamttext der Gruppe nicht ausreichend berücksichtigt, auf nicht kulturangepasste Anreizsysteme oder schlicht auf ethnozentrische Überheblichkeit und Ignoranz des Führungspersonals.

### Landeskultur

Die Kultur eines Landes hat nahezu unbegrenzte Ausgestaltungs- und Erscheinungsformen. Es ist daher schwer und sicher auch etwas willkürlich, die Dimensionen festzulegen, mit denen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Landeskulturen aufgezeigt werden sollen. Exemplarisch soll hier auf die Kulturdimensionen von Hofstede zurückgegriffen werden, der eine Kultur anhand von fünf Dimensionen beschreibt:<sup>19</sup>

### Machtdistanz

Die Machtdistanz ist das Ausmaß, bis zu dem die Mitglieder einer Gesellschaft oder Institution akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Bei der Machtdistanz geht es nicht um das tatsächliche Ausmaß der Machtunterschiede, sondern um die Akzeptanz des Unterschieds. Sie prägt den Umgang zwischen hierarchisch unterschiedlich positionierten Mitgliedern einer Gesellschaft. Je höher der Wert, desto mehr werden Anweisungen von Vorgesetzten und Autoritäten blind und kritiklos akzeptiert.

Die Auswirkungen unterschiedlicher Werte zeigen sich in vielfältiger Weise: Länder und Organisationen mit niedrigen Werten wie nord- und mitteleuropäische Länder können flachere Hierarchiestufen aufweisen und dezentralisierter organisiert sein, während in Ländern mit hohen Werten Machtunterschiede nach außen hin durch Privilegien und Statussymbole sichtbar gemacht werden. Ein Umgehen von Hierarchiestufen ist dort ein unakzeptabler Vorgang. In solchen Ländern sind Stabstellen mit mehr Personal besetzt, da sie gleichzeitig auch Überwachungsaufgaben wahrnehmen. Beispiele sind südamerikanische, asiatische, aber auch arabische Länder.

### Unsicherheitsvermeidung

Hierunter versteht man das Ausmaß, in dem sich Mitglieder einer Gesellschaft durch unbekannte und ungewisse Situationen bedroht fühlen. Länder, in denen die Unsicherheitsvermeidung stark ausgeprägt ist, haben einen Hang zur Sicherheit und Risikovermeidung. Man versucht sich abzusichern, holt den Rat von Expertengruppen und regelt Arbeitsabläufe umfassend, detailliert und schriftlich. Veränderung wird weniger als Chance, sondern als Gefahr und Bedrohung gesehen. Beispiele hierfür sind nach Hofstede Deutschland und Japan. Auf der anderen Seite des Spektrums liegen Länder wie die USA und Großbritannien, in denen das Risiko und das Unbekannte mehr akzeptiert und als Chance begriffen werden. Organisationen sind in diesen Ländern deshalb weniger formal strukturiert, Mitarbeiter zeigen eine höhere Bereitschaft zu kreativen und außergewöhnlichen Problemlösungen, aber auch eine höhere Bereitschaft zum Wechsel der Arbeitsstelle.

### Individualismus versus Kollektivismus

Die dritte Kulturdimension spannt den Bogen zwischen Individualismus und Kollektivismus. Sie legt das Selbstverständnis des Einzelnen im Vergleich zu den andern Mitgliedern fest. In individualistischen Gesellschaften sind die Bindungen zwischen

---

<sup>19</sup> Geert Hofstede wurde 1928 geboren und gilt als einer der wichtigsten Gelehrten auf dem Gebiet der Kulturforschung, der maßgeblich die kulturorientierte Managementlehre geprägt hat.

den einzelnen Mitgliedern locker. Jeder fühlt sich nur für sich und seine unmittelbaren Familienangehörigen verantwortlich. Individualistische Gesellschaften weisen oft eine hohe protestantische Arbeitsethik auf, großen individuellen Einsatz und ein berufliches Weiterkommen auf Basis von Kompetenz und Einsatz. Beispiele sind die USA und Kanada. Deutschland weist ebenfalls hohe Werte für Individualismus auf, wenngleich deutlich weniger als die USA.

Mitglieder von kollektivistischen Gesellschaften hingegen haben ein ausgeprägtes Wir-Gefühl und daher eine große Loyalität. Die Beziehung zu Mitarbeitern und Vorgesetzten ist ein wichtiges Element. Die Arbeit wird weniger als Selbstverwirklichung verstanden, sondern als Teil der Integration und Geborgenheit. Beispiele sind viele südamerikanische Länder, Taiwan und Südkorea.

### **Maskulinität/Feminität**

Hofstede unterscheidet zwischen maskulinen und femininen Kulturen. Maskuline Gesellschaften trennen stark zwischen den Geschlechtern und weisen Männern und Frauen die »klassischen Rollen« zu. Maskuline Gesellschaften sind stark wettbewerbsorientiert mit einer Dominanz materieller Werte und des persönlichen Erfolgs. Individuen stehen in einem starken Wettbewerb untereinander und verfolgen kraftvoll persönliche Ziele. Länder mit stark maskuliner Ausprägung sind Japan und Italien. Deutschland befindet sich nach Hofstede wie die USA im oberen Drittel.

In feministischen Gesellschaften hingegen überlappen sich die Rollen der Geschlechter viel stärker. Gleichzeitig erhalten immaterielle Werte, Lebensqualität und ein sorglicher Umgang miteinander eine viel größere Bedeutung. Es wird nach einem Konsens und nach Kompromissen gesucht, die von allen getragen werden. Länder mit den höchsten Werten für Feminität sind die skandinavischen Länder.

### **Langfrist-/Kurzfristorientierung**

Die fünfte Kulturdimension unterscheidet, ob Kulturen eher zukunftsorientiert und dynamisch sind (Kurzfristorientierung) oder mehr gegenwartsbezogen sind (Langfristorientierung). Kennzeichen einer Langfristorientierung sind für Hofstede eine große Beharrlichkeit im Verfolgen von gesetzten Zielen, auch wenn sie weit in der Zukunft liegen. Selbst kurzfristige Nachteile werden in Kauf genommen, um das langfristige Ziel zu verfolgen. Länder mit starker Ausprägung sind China, Taiwan und Japan.

Ganz anders in Ländern mit Kurzfristorientierung. Hier ist die Ausrichtung operativ und berücksichtigt stark die unmittelbaren Wirkungen des Handelns. Kurzfristige Vorteile werden gesucht, selbst wenn es zu Lasten der Zukunft geht. Länder wie die USA, Großbritannien, aber auch Deutschland weisen eher unterdurchschnittliche Werte für Langzeitorientierung auf.

### **Unternehmenskultur und Führungsstile**

Für multinationale Unternehmen sind nicht nur die Landeskulturen von großer Bedeutung, sondern auch die angestrebten Führungsmodelle in den jeweiligen Tochtergesellschaften. Das Mutterunternehmen steht dabei vor der grundsätzlichen Frage, welche Freiräume den ausländischen Einheiten zugestanden werden sollte. Standardisierung oder Differenzierung ist eine der strategischen Grundfragen, wie oben dargelegt wur-

de. Die zunehmende Konvergenz von Kundenwünschen und die einfache Übertragung von technischen Vorgaben in andere Länder sprechen aus Kostengründen für eine weitgehende Standardisierung und eine zentrale Leitung und Kontrolle. Nur so lassen sich konzerninterne Kostensynergien optimal heben. Andererseits grenzen länderspezifische Eigenarten sowie kulturelle und rechtliche Besonderheiten den Vorteil einer Gleichbehandlung stark ein und sprechen für eine Differenzierung zwischen Mutter und Töchtern. Eine uniforme Antwort für alle Unternehmen gibt es nicht.

Perlmutter beschreibt in diesem Zusammenhang idealtypische Erscheinungsformen multinationaler Unternehmen, die der Eigenständigkeit der Tochterunternehmen jeweils sehr unterschiedliches Gewicht geben.<sup>20</sup>

**Ethnozentrisches Führungsmodell:** Hier geht die Muttergesellschaft von einer »Überlegenheit« gegenüber ihren Tochterunternehmen aus. Die Mutter gibt Weisungen, die im Ausland umgesetzt werden müssen. Um einen größtmöglichen Zugriff auf das Geschehen zu haben, besteht das Management im Ausland häufig weitgehend aus Führungskräften aus dem Stammland. Stammhauskonzerne sind für ethnozentrische Führungsmodelle »gefährdet«.

**Polyzentrisches Führungsmodell:** Hier verkehren sich die Dinge. Das Management vor Ort wird lokal rekrutiert, um die kulturellen und rechtlichen Besonderheiten zu würdigen und zu nutzen. Dadurch können auch Märkte bearbeitet werden, die sich vom Mutterland deutlich unterscheiden. Es besteht ein hohes Maß an Eigenverantwortung vor Ort. Die Kontrolle durch die Mutterunternehmen beschränkt sich auf die vereinbarten Ziele. Jeder Markt und jedes Land stellt weitgehend ein eigenes Zentrum dar, wodurch sich auch der Name »polyzentrisch« erklärt. Dieses Führungsmodell ist mit einer strategischen Managementholding sehr kompatibel.

**Regiozentrisches Führungsmodell:** Dieses Modell gleicht im Wesentlichen dem vorausgegangenen Ansatz. Allerdings werden nun Länder, in denen das Unternehmen vertreten ist, zu Regionen zusammengeführt. Dies setzt voraus, dass sich die zusammengefassten Länder stark gleichen hinsichtlich rechtlicher und kultureller Eigenarten. Innerhalb der Regionen werden die Aktivitäten in den jeweiligen Ländern von einem regionalen Zentrum gesteuert und kontrolliert, das wieder weitgehend unabhängig von der Mutter agiert. Das Führungspersonal in den jeweiligen Regionen setzt sich aus Personen der dort zusammengefassten Länder zusammen.

**Geozentrisches Führungsmodell:** Hier wird der Zusammenhalt zwischen den über die Welt verstreuten Einheiten des Unternehmens noch weiter gelockert.

---

<sup>20</sup> Vergleiche hierzu Perlmutter: The tortuous evolution of the multinational corporation, 1969; Meckl: Internationales Management 2012, S. 101–104 und Kiesel: Internationale Betriebswirtschaft, in: Pepels (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 671 ff.

## 4 Globalisierung

### 4.1 Globalisierung versus Internationalisierung

Die Begriffe »Globalisierung« und »global« sind in aller Munde und werden inflationär gebraucht. Doch was genau versteht man unter Globalisierung? Das Wort leitet sich vom lateinischen »Globus« ab, was so viel bedeutet wie Kugel oder Erde. Offenbar beinhaltet Globalisierung ein Phänomen, das den gesamten Globus, die gesamte Welt umfasst.

Globalisierung kennzeichnet den Prozess der zunehmenden Verflechtung aller Lebensbereiche auf der Erde. »Global« beinhaltet die Vorstellung einer »Weltgemeinschaft«, in der wir uns bewegen. Der Begriff Globalisierung betont daher Gemeinsamkeiten zwischen Ländern und Regionen, die sich immer stärker vernetzen und ähnlicher werden.

Globalisierung bezieht sich häufig auf Märkte und Unternehmen einschließlich ihrer Tätigkeiten. Doch Globalisierung kann über den wirtschaftlichen Bereich hinausgehen und auch als Verflechtungs- und Angleichungsprozess anderer Lebensbereiche wie Politik, Kultur, Freizeit, Umwelt usw. verstanden werden. Denken Sie etwa an die »Amerikanisierung der Welt«, worunter der dominante kulturelle Einfluss der USA auf den Rest der Welt verstanden wird.

Globalisierung geht in gewisser Weise mit einem schwindenden Einfluss von Nationalstaaten einher. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer Denationalisierung, d. h. einem rückläufigen Einfluss der Nationalstaaten auf das Geschehen. Da multinationale Unternehmen in vielen Ländern aktiv sind, hat oft nicht einmal mehr das Mutterland des Konzerns die vollständige rechtliche und regulatorische Kontrolle über den Konzern, geschweige denn die Ansässigkeitsstaaten der einzelnen Tochtergesellschaften.

Der Begriff »Internationalisierung« ist mit »Globalisierung« verwandt, aber nicht deckungsgleich. In der Literatur existieren aber weder eine allgemein akzeptierte Definition der beiden Begriffe noch eine allgemein akzeptierte Abgrenzung. Manchmal wird Globalisierung als besonders ausgeprägte und weit reichende Form der Internationalisierung der Welt angesehen, gewissermaßen als Spezialform der Internationalisierung. Einige Autoren<sup>21</sup> haben allerdings ein anderes Verständnis von den Begriffen. Während ihrer Ansicht nach »global« das Gemeinsame betont, den Weg hinein in die Weltgemeinschaft, beinhaltet »international« den weiterhin bestehenden Unterschied zwischen den Regionen, Ländern und Kulturen, ein Unterschied, der trotz der unübersehbaren Tendenz zur Angleichung weiterhin besteht und bestehen bleiben wird. Und in der Tat beschäftigen sich die Literatur und auch dieses Buch ja gerade mit den Unterschiedlichkeiten zwischen den Ländern, die Unternehmen erkennen, bewerten und bewältigen müssen. Für uns ist der sprachliche Unterschied zwischen Globalisierung und Internationalisierung im Weiteren aber ohne besondere Bedeutung.

---

21 Siehe etwa Sitkin/Bowen: International Business, 2010, S. 4.

## 4.2 Entwicklung des Welthandels

Der Welthandel hat sich in den letzten Jahren mit großer Geschwindigkeit entwickelt. Im Zeitraum 1980 bis 2012 verzehnfachten sich die weltweiten Warenexporte von 2,2 Billionen USD auf 22,6 Billionen USD.<sup>22</sup> Da das Exportwachstum schneller verlief als der Anstieg der Weltproduktion, stieg der relative Anteil der Exporte am Bruttoinlandsprodukt (BIP) im gleichen Zeitraum von 20% auf 31,7% an. Die Abbildung 4-1 zeigt, dass der deutliche Rückgang des Welthandels 2009 im Zuge der Finanzmarktkrise in den Jahren danach bereits wieder wettgemacht wurde.

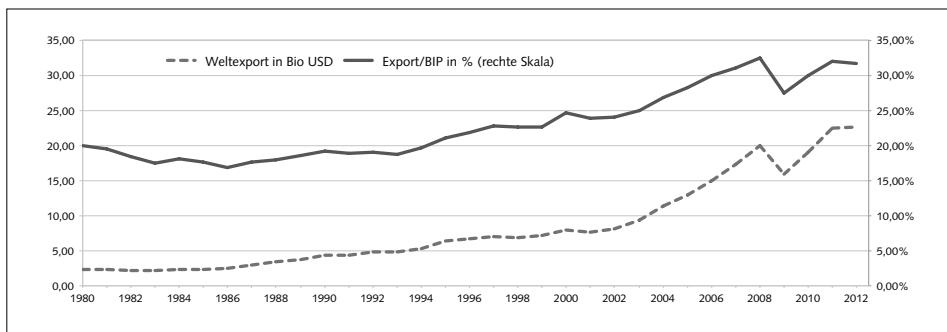


Abbildung 4-1: Entwicklung der Weltexporte

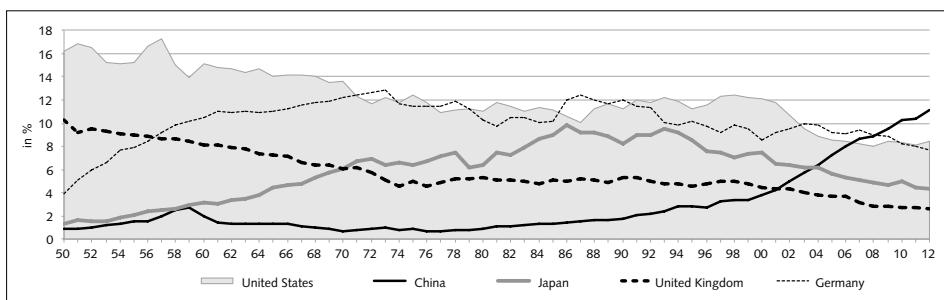
Nicht alle Exportnationen konnten von der Welthandelsentwicklung gleichermaßen profitieren. Abbildung 4-2 zeigt die Anteile der größten Exportnationen im Zeitablauf. Der Exportanteil der USA fiel stetig von 16% im Jahre 1950 auf derzeit 8,4%. Auch Englands Anteil schrumpfte markant von 10% auf unter 3%. Deutschlands Anteil sank zwar auch in den letzten 25 Jahren, doch er verharret auf hohem Niveau.

Die steile Entwicklung Chinas begann erst in den 90er Jahren. Der chinesische Anteil am Weltexport ist in den letzten 10 Jahren förmlich explodiert. Auch in den kommenden Jahren wird China wohl die größte Exportnation bleiben. Der derzeitige Anteil beträgt über 11%.

Bis in die 90er Jahre war Japan für den Westen das, was China heute ist, eine aufstrebende Wirtschaftsmacht. Japans Anteil stieg bis in die 80er Jahre kontinuierlich an. Nach dem Platzen der weltweit größten Immobilienblase Anfang der 90er Jahre fiel das Land in eine wirtschaftliche Depression, unter der es heute noch leidet.

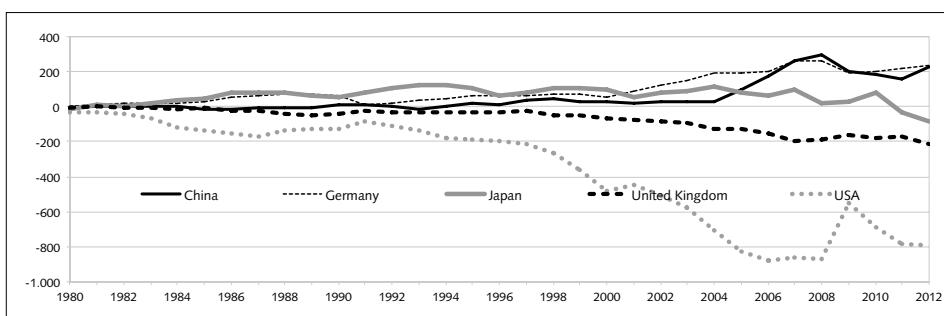
Einige Länder exportieren mehr Waren, als sie importieren. Die Differenz zwischen Warenexport und Warenimport wird Handelsbilanzsaldo genannt. Sind die Exporte eines Zeitraums größer (kleiner) als die Importe, spricht man von einem Handelsbilanzüberschuss bzw. einem Handelsbilanzdefizit. Das Land mit dem größten Handelsbilanzdefizit ist schon seit vielen Jahren die USA. 2012 erreichte das Defizit die un-

22 In jeweiligen Preisen. Daten vom Internationalen Währungsfonds. Unter IMF/Data and Statistics findet Sie eine reiche Auswahl volkswirtschaftlicher Daten.



**Abbildung 4-2:** Exportanteile ausgewählter Länder am Welthandel in %.

vorstellbar große Summe von 790 Mrd. USD. China und Deutschland auf der anderen Seite waren 2012 die Länder mit den größten Überschüssen von 230 Mrd. USD bzw. 239 Mrd. USD.



**Abbildung 4-3:** Handelsbilanzsaldo in Mrd. USD

### 4.3 Entwicklung der Direktinvestitionen

Die Globalisierung zeigt sich nicht nur in der Entwicklung und am Umfang des Welt- handels, sondern auch in der Zunahme der Direktinvestitionen. Unter Direktinvestitionen versteht man dabei grenzüberschreitende Investitionen mit dem Ziel, einen dauerhaften Einfluss auf ein Unternehmen in einem anderen Land auszuüben. Neben dem langfristigen Interesse stellt das Kontrollmotiv die konstituierende Komponente für Direktinvestitionen dar. Es wird immer dann unterstellt, wenn eine Beteiligung von mindestens 10% an einem ausländischen Unternehmen vorliegt.

Direktinvestitionen liegen nicht nur bei Erstinvestitionen vor, sondern auch bei Folgeinvestitionen. Von Direktinvestitionen spricht man daher auch, wenn im Ausland erzielte Gewinne thesauriert werden und damit im Ausland bleiben.

Direktinvestitionen können aus Sicht der empfangenden ausländischen Unter- nehmen nicht nur aus Eigenkapital d.h. aus Beteiligungskapital, sondern auch aus Fremdkapital bestehen. Ein solcher Fall liegt vor, wenn die Muttergesellschaft an ihre Auslandstochter einen Kredit vergibt.

Zur besseren Abgrenzung sei an dieser Stelle erwähnt, dass das Gegenstück von Direktinvestitionen Portfolioinvestitionen sind, die auch Wertpapiertransaktionen genannt werden. Sie liegen dann vor, wenn Wertpapiere von ausländischen Emittenten gekauft werden, etwa britische Aktien oder amerikanische Anleihen. Hier steht die Kapitalanlage im Vordergrund und damit Kursgewinne, Zins- und Dividendenerlöge. Kapitalanlagen werden teilweise auch langfristig vorgenommen, doch es fehlt das Kontrollmotiv wie bei Direktinvestitionen, die wir nun genauer betrachten.

Abbildung 4-4 zeigt die enorme Entwicklung der Direktinvestitionen seit 1980 aus Sicht der empfangenden Ländergruppen. Weltweit stiegen die Direktinvestitionen von 13 Mrd. USD auf etwa 1.350 Mrd. USD an.<sup>23</sup> Dabei floss bis 2008 der Löwenanteil in die entwickelten Länder. Erst seit dem markanten Rückgang in 2009 holten Entwicklungsländer<sup>24</sup> deutlich auf, weil die Direktinvestitionen in die asiatischen Länder – allen voran China – deutlich zugelegt haben. 2012 liegen die beiden Ländergruppen in etwa auf gleicher Höhe.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei den hier aufgeführten Zahlen um Stromgrößen handelt, d.h. um die jährlichen Zuflüsse von Direktinvestitionen in ein Land bzw. eine Region. Der Bestand an Direktinvestitionen liegt natürlich um ein Vielfaches über diesen Werten. Nimmt man den weltweiten Bestand der Direktinvestitionen sprechen wir über einen Wert von 20.500 Mrd. USD!

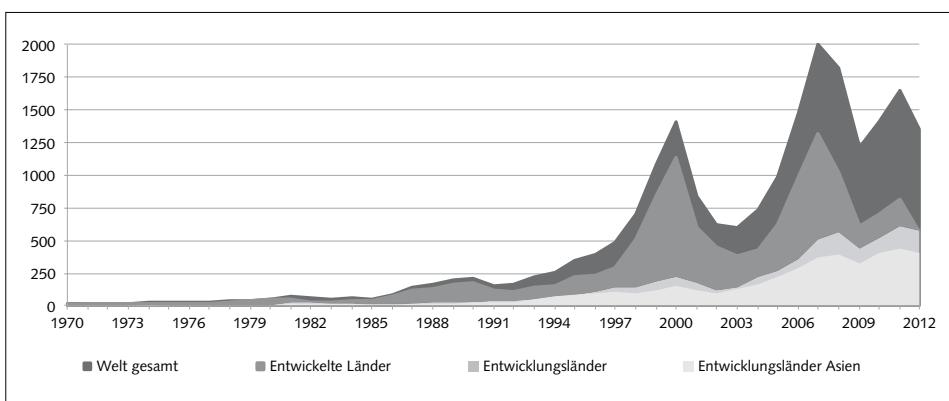


Abbildung 4-4: Entwicklung der Direktinvestitionen in Mrd. USD (Empfänger)

Direktinvestitionen sind für die Kapitalbildung in vielen Ländern von großer Bedeutung. Bezieht man die Direktinvestitionen auf die Höhe der im gleichen Zeitraum durchgeföhrten Bruttoinvestitionen, erhält man weltweit einen Wert von durchschnittlich rund 12% für die Jahre seit 2000. In einzelnen Ländern liegt der Anteil natürlich deutlich höher.

23 Die nachfolgenden Daten wurden der Website der UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) [www.unctad.org](http://www.unctad.org) entnommen. Dort stehen zahlreiche Zeitreihen zum Welthandel und zu Direktinvestitionen zur Verfügung.

24 China wird bei der UNCTAD als Entwicklungsland geführt.

Abbildung 4-5 zeigt die Direktinvestitionen aus Sicht der wichtigsten Empfängerländer, der Höhe nach sortiert für 2012. China (inklusive Hongkong) lag 2012 mit 196 Mrd. USD an erster Stelle, gefolgt von den USA. Deutschland rangiert mit einem Wert von rund 7 Mrd. USD weit abgeschlagen. Einzelne Jahreswerte sind aber nur bedingt aussagekräftig, da die Direktinvestitionen sehr stark schwanken.

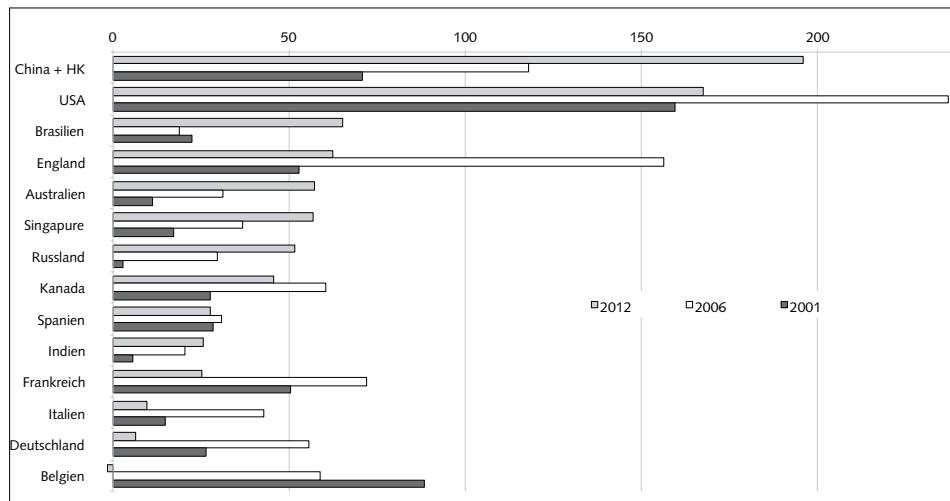


Abbildung 4-5: Empfängerländer von Direktinvestitionen in Mrd. USD

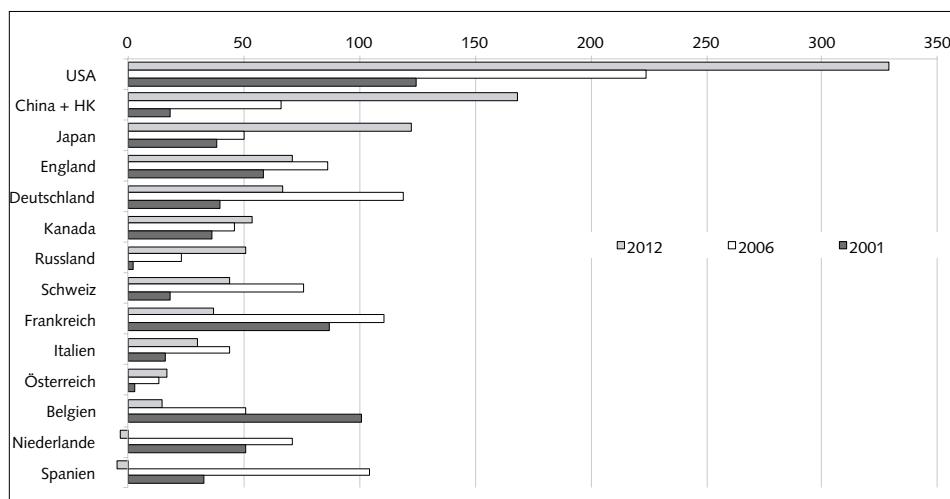


Abbildung 4-6: Geberländer von Direktinvestitionen in Mrd. USD

Direktinvestitionen können auch aus Sicht der Geberländer wie in Abbildung 4-6 betrachtet werden. Hier liegen die USA unangefochten an der Spitze mit fast 330 Mrd. USD im Jahr 2012. Deutlich wird auch die enorme Zunahme seit 2001. Auf dem zweiten Platz liegt zwischenzeitlich China. Es folgen Japan, England und Deutschland. Dass relative kleine Länder wie Belgien, die Schweiz oder die Niederlande in der Liste der größten Geberländer erscheinen, hängt mit den großen multinationalen Unternehmen in diesen Ländern zusammen. Denken Sie etwa an Nestlé und die UBS in der Schweiz oder Anheuser-Busch und die KBC-Gruppe in Belgien.

#### 4.4 Globalisierung aus deutscher Sicht

Das letzte Kapitel hatte bereits gezeigt, dass Deutschland eine wichtige Rolle im internationalen Handel spielt. Abbildung 4-7 zeigt die Entwicklung des deutschen Warenhandels über einen längeren Zeitraum. Es wird deutlich, dass sowohl die Warenexporte als auch die -importe in den vergangenen 40 Jahren stetig angestiegen sind. Der Anteil der Exporte am Bruttoinlandsprodukt ist dabei von 18% in 1991 auf 44% in 2013 gestiegen. Da die Exporte schneller stiegen als die Importe, nahm auch der Überschuss in der Handelsbilanz stetig zu und erreichte 198 Mrd. € im Jahre 2013.

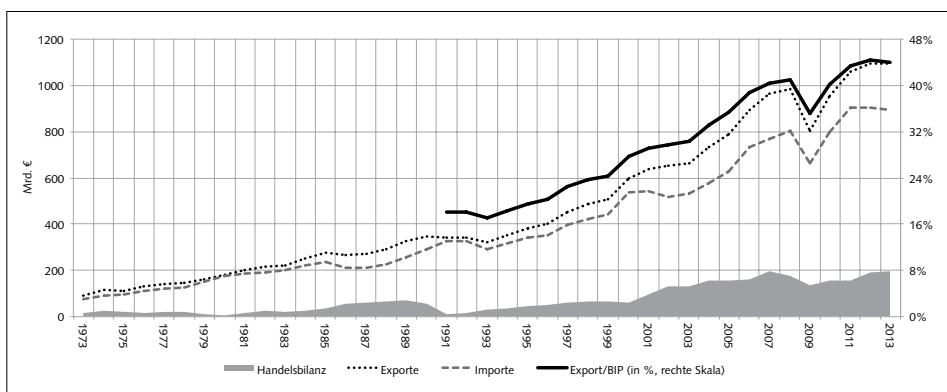


Abbildung 4-7: Exporte und Importe von Waren in Deutschland

Die wichtigsten Produkte im Export sind Fahrzeuge und Fahrzeugteile mit rund 18% Exportanteil im Durchschnitt der vergangenen 12 Jahre, gefolgt von elektronischen und optischen Erzeugnissen (16%), Maschinen (15%) und chemischen Erzeugnissen (14%) in diesem Zeitraum. Zusammen bringen es diese vier Produktgruppen auf über 60% des gesamten deutschen Exports.<sup>25</sup>

Sortiert man die Exporte nach Empfängerländern, zeigt sich die hohe Bedeutung Europas. 2013 wurden 70,2% aller deutschen Exporte in Höhe von 1.170,8 Mrd. € innerhalb Europas bzw. 58,0% innerhalb der 28 Länder der Europäischen Union ver-

25 Zahlungsbilanzstatistik 3/2014 der Deutschen Bundesbank, S. 16.

kauft. Der Anteil der Euroländer lag 2013 bei 36,4%. Ihr Anteil ging verglichen mit 2004 von 43,9% deutlich zurück, obwohl die Anzahl der Euroländer in diesem Zeitraum von 13 auf 17 gestiegen ist.

	<b>2004</b>	<b>in %</b>	<b>2012</b>	<b>in %</b>	<b>2013</b>	<b>in %</b>
<b>Europäische Länder</b>	<b>541,0</b>	<b>74,4%</b>	<b>824,5</b>	<b>70,4%</b>	<b>822,1</b>	<b>70,2%</b>
EU-Länder (28)*	472,3	65,0%	673,6	57,5%	678,8	58,0%
– <i>England</i>	60,8	8,4%	97,9	8,4%	103,7	8,9%
Euroländer (17)*	318,8	43,9%	429,3	36,7%	426,3	36,4%
– <i>Frankreich</i>	75,1	10,3%	103,4	8,8%	101,3	8,7%
»Rest« Europa	70,0	9,6%	150,7	12,9%	143,3	12,2%
– <i>Schweiz</i>	28,4	3,9%	70,3	6,0%	64,9	5,5%
– <i>Russland</i>	15,2	2,1%	38,0	3,2%	34,8	3,0%
<b>Afrika</b>	<b>13,6</b>	<b>1,9%</b>	<b>22,3</b>	<b>1,9%</b>	<b>22,3</b>	<b>1,9%</b>
<b>Amerika</b>	<b>83,3</b>	<b>11,5%</b>	<b>132,4</b>	<b>11,3%</b>	<b>133,2</b>	<b>11,4%</b>
– USA	62,1	8,5%	90,7	7,7%	90,2	7,7%
– Südamerika	10,2	1,4%	21,8	1,9%	21,4	1,8%
<b>Asien</b>	<b>82,0</b>	<b>11,3%</b>	<b>179,7</b>	<b>15,3%</b>	<b>180,9</b>	<b>15,5%</b>
– Naher/Mittlerer Osten	16,8	2,3%	32,5	2,8%	32,9	2,8%
– China	20,5	2,8%	66,5	5,7%	67,0	5,7%
– Japan	12,3	1,7%	17,1	1,5%	17,2	1,5%
<b>Rest der Welt</b>	<b>6,9</b>	<b>0,9%</b>	<b>12,3</b>	<b>1,1%</b>	<b>12,3</b>	<b>1,1%</b>
<b>Summe</b>	<b>726,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.171,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.170,8</b>	<b>100,0%</b>

**Tabelle 4-1:** Exportstruktur Deutschlands nach Empfängerländern in Mrd. € und Anteile in Prozent;  
\* jeweils letzter Stand

Bei den Euroländern ragt Frankreich mit einem Anteil von 8,7% hervor, bei den EU-Ländern ohne Eurowährung ist England wichtigstes Land mit einem Anteil von 8,9%.

Auch die übrigen Länder Europas außerhalb der EU (»Rest« Europas) sind wichtig für den deutschen Export, allen voran Russland und die Schweiz. Nach Amerika fließen 11,4% aller Waren, vorwiegend in die USA. Asien hat an Bedeutung kräftig zugelegt, insbesondere auch weil die Exporte nach China zwischenzeitlich 5,7% aller Exporte ausmachen.<sup>26</sup>

Eine internationale Marktbearbeitung muss nicht notwendigerweise über Exporte vollzogen werden, sondern kann auch durch eine Produktion vor Ort erfolgen. Abbildung 4-8 zeigt, wie stark deutsche Unternehmen bereits im Ausland vertreten sind.

26 Zahlungsbilanzstatistik der Deutschen Bundesbank, Statistisches Beiheft 3 zum Monatsbericht, S. 8 ff.

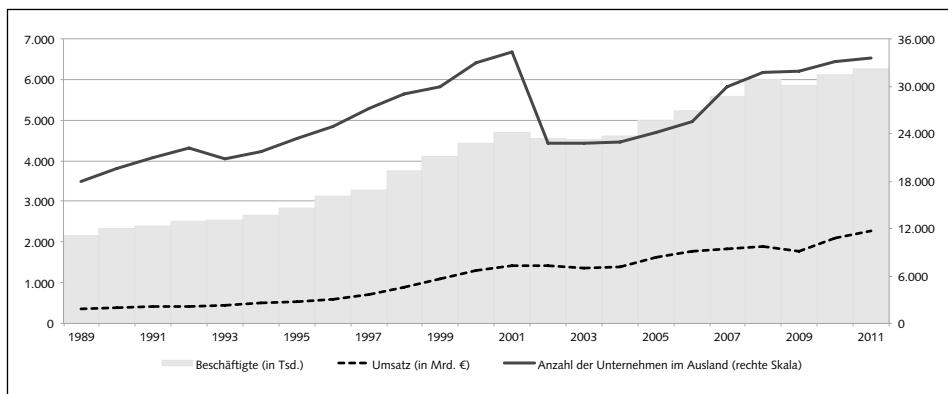


Abbildung 4-8: Deutsche Unternehmen im Ausland

Die Zahl der im Ausland vertretenen Unternehmen mit deutscher Beteiligung ist von 18.000 im Jahr 1989 auf über 33.000 in 2011 gestiegen, trotz des markanten Rückgangs in 2002 im Zuge der dotcom-Krise. Parallel dazu entwickelte sich der Umsatz von umgerechnet 260 Mrd. Euro auf knapp 2,3 Billionen Euro und erreichte damit ein Niveau, das der Größenordnung des Bruttoinlandsprodukts Deutschlands in diesem Jahr entsprach. Wenngleich der Umsatz wegen der vorgelagerten Produktionsstufen nicht direkt mit dem BIP verglichen werden kann, so zeigt diese Zahl dennoch auf beeindruckende Weise, in welchem Ausmaß deutsche Unternehmen ihre Produktion ins Ausland verlagert haben. Dies wird auch in der Zahl der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter deutlich, die in diesem Zeitraum von 2,2 Mio. auf 6,3 Mio. Personen markant anstieg.

## 5 Treiber des Globalisierungsprozesses

In diesem Kapitel wird den Gründen für die rasante Entwicklung des Welthandels und der Direktinvestitionen in der jüngeren Vergangenheit nachgegangen.

### 5.1 Reduktion von Handelsbeschränkungen

In den letzten Jahrzehnten wurden große Anstrengungen unternommen, um den Welthandel weiter zu liberalisieren und bestehende Handelsbeschränkungen regional und global abzubauen. Auf globaler Ebene stellt hierzu die Welthandelsorganisation WTO die wichtigste Organisation dar.<sup>27</sup> Sie selbst beschreibt ihr Ziel folgendermaßen:

<sup>27</sup> WTO steht für World Trade Organization. Sie wurde 1995 als Nachfolgeorganisation der GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) gegründet.

*«The WTO provides a forum for negotiating agreements aimed at reducing obstacles to international trade and ensuring a level playing field for all, thus contributing to economic growth and development. The WTO also provides a legal and institutional framework for the implementation and monitoring of these agreements, as well as for settling disputes arising from their interpretation and application».<sup>28</sup>*

Chinas (2001) und Russlands (2012) Beitritt zur WTO waren wichtige Meilensteine zur weiteren Liberalisierung des Welthandels. Nach Aussagen der WTO wurden die Zölle von rund 40 % in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg auf derzeit unter 5 % des Handelwerts reduziert.

Eine zentrale Funktion der WTO ist die Schlichtung von Auseinandersetzungen zwischen ihren Mitgliedern durch den »Dispute Settlement Body«. Seit 1995 gelangten 453 Streitfälle vor das Schiedsgericht der WTO. Deren Entscheidungen sind zwar mehr im Sinne eines Lösungsvorschlags zu sehen, doch haftet ihnen der Charakter einer moralisch wichtigen Instanz an. Die WTO-Abkommen berühren dennoch nationales Recht, weil sich ihre Mitglieder verpflichtet haben, die Abkommen und das Streitbeilegungsverfahren anzuerkennen. Rechtsverletzungen können aber nur von nationalen Regierungen aufgeworfen werden und nicht von Privatpersonen oder einzelnen Unternehmen.

Trotz aller Erfolge leidet die Entwicklung derzeit vor allem am Interessenskonflikt zwischen West und Süd. Während die Entwicklungsländer auf ein Ende der Agrarsubventionen in den Industrieländer drängen, fordern die Industrieländer eine weitere Öffnung der heimischen Märkte.

Nicht zuletzt wegen der stockenden Entwicklung hin zu einem weltumspannenden Freihandelsabkommen entstanden eine Reihe von regionalen Handelsvereinbarungen und Handelszonen, die den Austausch von Waren und Dienstleistungen deutlich vereinfachten. Je nach dem angestrebten Integrationsumfang der Mitgliedsländer spricht man von

- einer Freihandelszone (freier Verkehr von Waren und Dienstleistungen),
- einer Zollunion (Freihandelszone plus einheitliches Verhalten gegenüber Nichtmitgliedern),
- einem Gemeinsamen Markt (Zollunion plus freier Verkehr von Kapital und Arbeit),
- einer Wirtschaftsunion (Gemeinsamer Markt plus Koordination der Wirtschaftspolitik) sowie
- einer Währungsunion (Wirtschaftsunion mit gemeinsamer Währung).

Den größten Integrationsschritt unternahm Europa durch die Schaffung der Europäischen Union. Sie ist eine Wirtschaftsunion, die seit den beiden Osterweiterungen in 2004 (Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Malta, Zypern) und in 2007 (Rumänien und Bulgarien) sowie dem Beitritt Kroatiens in 2013 derzeit 28 Mitgliedsländer umfasst. Im Wirtschaftsraum der EU 28 leben rund

---

28 Homepage der WTO [www.wto.org](http://www.wto.org). Dort finden sich auch weitergehende Informationen über die Governance der derzeit 160 Mitglieder der WTO.

500 Mio. Menschen, sein Bruttoinlandsprodukt beträgt rund 18 Billionen USD.<sup>29</sup> 18 der 28 Mitgliedsländer sind durch die Einführung der gemeinsamen Eurowährung seit 1999 noch einen Schritt weiter hin zu einer Währungsunion gegangen (EU 18). Am 1.1.1999 führten zunächst 11 Länder den Euro als Buchgeld ein (Deutschland, Frankreich, Italien, Belgien, Niederlande, Luxemburg, Österreich, Finnland, Spanien, Portugal, Irland). Als gesetzliches Zahlungsmittel löste der Euro die nationalen Währungen am 1.1.2002 ab. Griechenland trat dem Euroraum 2001 bei. Es folgten Slowenien (2007), Zypern und Malta (2008), die Slowakei (2009), Estland (2011) und als jüngstes Mitglied Lettland (2014). Durch die großen Schwierigkeiten, die im Zuge der europäischen Staatsschuldenkrise innerhalb der Euroländer aufgetreten sind, entwickelt sich Europa seit 2009 immer mehr hin zu einer politischen Union.

Eine weitere wichtige regionale Wirtschaftszone stellen die Länder der NAFTA dar, die 1994 als Freihandelszone gegründet wurde. NAFTA steht für North American Free Trade Agreement, dazu gehören neben den USA noch Kanada und Mexiko. Sie umfasst rund 460 Mio. Menschen und erwirtschaftet mit 18 Billionen USD ein BIP in gleicher Größenordnung wie das der EU 28. Das wesentliche Ziel der Vereinbarung war die Abschaffung von Zöllen und die Aufhebung von Importbeschränkungen. Mexiko würde die NAFTA inhaltlich gerne über das rein wirtschaftlich ausgerichtete Abkommen um Themen wie Energie und Sicherheit erweitern und mit »NAFTA plus« die Gemeinschaft vergrößern. Allerdings scheinen sich die US-Amerikaner derzeit mehr auf Asien zu konzentrieren.

Die wichtigste Wirtschaftsgemeinschaft auf dem südamerikanischen Kontinent ist der 1991 gegründete MERCOSUR, ein gemeinsamer Markt zwischen den Mitgliedsländern Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay und Venezuela. Dieser Wirtschaftsraum umfasst 275 Mio. Menschen bei einem BIP von rund 3,5 Billionen USD. Die lateinamerikanischen Pazifikanrainer Chile, Peru, Kolumbien und Mexiko wollen darüber hinaus ab 2015 ein Freihandelsabkommen schließen, bei dem dann 92 % der gehandelten Waren zollfrei sein sollen. Diese vier Staaten umfassen 212 Mio. Einwohner bei einem BIP von rund 2,0 Billionen USD.

Der wichtigste Wettkampf findet aktuell aber in Asien statt. Derzeit verhandelt China mit weiteren 15 Ländern des Pazifikraums über die Schaffung einer neuen Freihandelszone. Die 16 Länder der »Erweiterten ASEAN«<sup>30</sup> bilden einen Wirtschaftsraum mit 3,5 Mrd. Menschen und einem BIP von über 20 Billionen USD. Neben China beinhaltet es so bedeutsame Wirtschaftsnationen wie Japan, Indien, Südkorea und Vietnam.<sup>31</sup> Ob es China mit der angestrebten Freihandelszone ernst meint, ist noch unklar, da China weiterhin die Kontrolle über die staatseigenen Betriebe behalten will. Auch hemmen die Gebietsstreitigkeiten mit anderen südostasiatischen Ländern die weiteren Verhandlungen. Allerdings laufen bereits offizielle Freihandelsgespräche mit Japan und Südkorea.

---

<sup>29</sup> Um Währungsbeträge international zu vergleichen, werden sie in US-Dollar (USD) umgerechnet.

<sup>30</sup> ASEAN steht für Association of South East Asian Nations mit 10 Gründungsmitgliedern.

<sup>31</sup> Weitere Mitglieder sind Brunei, Kambodscha, Indonesien, Laos, Malaysia, Philippinen, Singapur, Thailand, Australien und Neuseeland.

Für die USA wäre das Zustandekommen dieser Freihandelszone eine wirtschaftliche Niederlage, da sie nicht Mitglied des Abkommens wären. Um ihre wirtschaftlichen Interessen im südostasiatischen Raum zu verteidigen, werben sie deshalb derzeit für ihr Alternativkonzept, die Freihandelszone Transpazifische Partnerschaft (TPP). Die TPP wurde zwischen Brunei, Chile, Neuseeland, den USA und Singapur am 1.1.2006 geschlossen. Zwischenzeitlich haben auch Australien, Peru, Vietnam, Malaysia, den Philippinen und Japan ihr Interesse begründet. Außen vor wäre China.

Seit Juli 2013 wird zwischen der EU und den USA das Transatlantische Freihandelsabkommen verhandelt. Mit über 800 Mio. Einwohnern und einem BIP, das für die Hälfte der weltweiten Wirtschaftsleistung steht, wäre es weltweit die größte Freihandelszone. Dabei geht es einerseits um die Absenkung bzw. Abschaffung von Zöllen, die derzeit laut EU-Kommission durchschnittlich 4,0% betragen. Allerdings sind einzelne Branchen überdurchschnittlich davon betroffen. Molkereiprodukte etwa werden mit 139% belegt, Fleisch mit 30%, Getränke mit 23%. Im Freihandelsabkommen sollen auch unerwünschte Regulierung beseitigt und unterschiedliche Standards angeglichen werden. Die Automobilindustrie wünscht sich eine Angleichung der CO<sub>2</sub>-Gesetzgebung, die Pharmaindustrie drängt auf eine wechselseitige Anerkennung von Qualitätsüberprüfungen oder klinischen Studien. Die US-Agrarindustrie will die Anerkennung von Hormonfleisch oder gentechnisch veränderten Lebensmitteln, die europäische Internetbranche einen besseren datenrechtlichen Schutz. Auch die Angleichung unterschiedlicher Bilanzierungsvorschriften wie die US-GAAP bzw. die IFRS würde einen Teil dazu beitragen, die geschätzten 12 Mrd. Euro Einsparungen<sup>32</sup> durch Angleichung der Standards zu heben.

## 5.2 Deregulierung, Privatisierung, Transformation

Selbst in marktwirtschaftlich orientierten Ländern waren in der Vergangenheit zahlreiche Branchen im Staatsbesitz und stark reguliert. Dazu zählten insbesondere die Energieversorgung, die Telekommunikation, das Transportwesen und die Finanzindustrie. Der Trend zur Deregulierung und zur Veräußerung von Staatsunternehmen begann in den 70er Jahren in den USA, setzte sich in den 80er Jahren in Großbritannien fort und erreichte in den 90er Jahren Kontinentaleuropa. Nach Berechnungen der OECD wurden in den Jahren 1990 bis 2001 in den OECD-Staaten<sup>33</sup> Privatisierungserlöse von insgesamt 650 Mrd. USD erzielt. In Deutschland etwa wurden Staatsanteile an der Deutschen Telekom, der Bundesdruckerei oder am Hamburger Flughafen verkauft.

Die Deregulierung dieser Branchen und die Aufnahme von privaten Investoren führten zu einer deutlichen Zunahme der Wettbewerbsintensität und zu einem erleichterten Zugang von ausländischen Investoren in diese Märkte.

<sup>32</sup> Vergleiche hierzu Handelsblatt, 19.6.2013, S. 4.

<sup>33</sup> Die OECD ist eine Interessensorganisation der Industriestaaten. Sie wurde 1961 als Nachfolgeorganisation der Organisation für europäische wirtschaftliche Zusammenarbeit gegründet und hatte Ende 2013 34 Mitglieder.

### Transformation der Planwirtschaften

Eine weitere Triebkraft für die Entwicklung des Welthandels und der Direktinvestitionen war die Auflösung der Planwirtschaften in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion und in Osteuropa. Mehr als 60.000 mittlere und große Staatsunternehmen wurden in den betroffenen Ländern bis 2003 privatisiert. Hinzu kommen hunderttausende von kleinen Betrieben.<sup>34</sup> Der Weg und der wirtschaftliche Erfolg waren dabei sehr unterschiedlich.

Man unterscheidet vier wichtige Methoden für die Durchführung von Privatisierungen:

- Verkauf: Staatsunternehmen werden direkt an strategische Investoren oder über eine Börsenplazierung verkauft. Dieses Verfahren etwa wurde beim Verkauf von Staatsanteilen der Deutschen Telekom bei der Börseneinführung im Jahre 1996 angewendet und beim Verkauf eines 4,5 %-Pakets an den Finanzinvestor Blackstone in 2006.
- Restituiierung: Hierunter versteht man die Rückgabe von Staatseigentum an die früheren Besitzer, falls die vorausgegangene Enteignung als ungerecht angesehen wird. Dieses Vorgehen wählte Deutschland für den Grund, Boden und die Immobilien auf dem Gebiet der ehemaligen DDR.
- Gutscheinprivatisierung: Bei diesem Verfahren erhalten die Bürger eines Landes kostenlos oder sehr preiswert Gutscheine, die sie für den Erwerb von Unternehmensanteilen einsetzen können. Russland entschied sich für dieses Verfahren und privatisierte zwischen 1992 und 1994 mehr als 16.000 Staatsbetriebe. Da das Rechtssystem Russlands, seine Behörden und die Aufsicht in weiten Teilen korrupt waren, gelang es einer kleinen Gruppe von sogenannten Oligarchen sehr schnell diese Anteile aufzukaufen. Bereits 1996 kontrollierten die Oligarchen die zentralen Branchen Russlands wie Öl, Gas und die Finanzbranche. Ähnlich verlief die Entwicklung in der Ukraine.
- Insiderprivatisierung: Hier werden Geschäftsanteile an die Manager und an die Mitarbeiter der betroffenen Unternehmen verteilt bzw. verkauft. Dieser Weg wurde vorwiegend von den Nachfolgestaaten Jugoslawiens gewählt.

Nicht nur die Staaten der ehemaligen Sowjetunion und Osteuropa durchliefen einen Transformationsprozess ihrer Volkswirtschaften, sondern auch China und Indien, Länder, die zusammen für ein Viertel der Weltbevölkerung stehen. Angestoßen von Deng Xiaoping wurden Ende der 70er Jahre zunehmend marktorientierte Reformen durchgeführt.<sup>35</sup> Die Landwirtschaft wurde dekollektiviert, Privateigentum und ausländische Direktinvestitionen zugelassen und Staatsbetriebe erhielten nach und nach weitreichende eigene Entscheidungsspielräume. Die Entfesselung der wirtschaftlichen Potenziale machte China zur zweitgrößten Wirtschaftsmacht hinter den USA und zu einem der wichtigsten Länder für den Welthandel und Direktinvestitionen. Da die kommu-

---

34 Schaft/Schläger-Zirlík/Schnitzer: Privatisierungen in Osteuropa, März 2003.

35 Die Unterordnung der Ideologie unter den Erfolg zeigt sein Spruch: »Es ist egal, ob die Katze weiß oder schwarz ist. Hauptsache sie fängt Mäuse.«

nistische Partei allerdings weiterhin die Entwicklung vorgibt und steuert, spricht man von Chinas Weg einer »Sozialistischen Marktwirtschaft«.

Indien ist bekannt für die großen Outsourcingzentren, in denen sehr viele internationale Unternehmen ihre IT-Abteilungen, ihre Backoffice-Tätigkeiten und ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ausgelagert haben. Bis in die 90er Jahre nannte man Indiens gelenktes Wirtschaftssystem spöttisch »License-Raj« (Lizenzherrschaft), ein kompliziertes und undurchschaubares Geflecht von Auflagen und bürokratischer Willkür, in dem Korruption ein wesentlicher Bestandteil war. Die ab 1991 einsetzende Liberalisierung des Außenhandels, die Deregulierung des Binnenmarkts und die Förderung von Auslandsinvestitionen durch die Abschaffung der gesetzlich vorgeschriebenen indischen Mehrheitsbeteiligung macht Indien immer mehr zu einem wichtigen Teilnehmer im Globalisierungsprozess, wenngleich mit weitem Abstand hinter China.

### 5.3 Neue Technologien und Produktionsketten

Der technologische Fortschritt war schon in den vergangenen Jahrhunderten ein Motor für die Entwicklung des internationalen Handels. Neue Technologien ermöglichen neue Produkte und Dienstleistungen und verändern die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen. Neue Technologien im Transport- und Kommunikationswesen sind dabei von herausragender Bedeutung. Waren es früher Eisenbahnen und Dampfschiffe, die den Transport revolutionierten, so sind es heute Containerschiffe und Verbesserungen in der Luftfracht. Die größte Rolle spielt heute sicherlich der Fortschritt im Bereich der Kommunikationstechnologien, allen voran das Internet und darauf aufbauende Anwendungen. Erst dadurch wurde es möglich, dass multinationale Unternehmen mit ihren vielen Tochtergesellschaften heute über Landesgrenzen hinweg ähnlich wie nationale Unternehmen Daten und Informationen austauschen und die gewünschte Arbeitsteilung innerhalb des Konzernverbunds umsetzen können.

Das Internet veränderte nicht nur die Arbeitsabläufe innerhalb einer Unternehmung radikal, sondern auch die Vertriebsmöglichkeiten.

Ein zentraler Treiber für die Ausweitung des Welthandels ist die zunehmende Auslagerung von Produktionsketten ins Ausland. Um diesen Punkt zu verstehen, muss man wissen, dass ein länderübergreifender konzerninterner Leistungsaustausch als Export bzw. Import gezählt wird. Verlagert BMW z. B. die Produktion von Automobilkomponenten nach Polen und liefert die Komponenten dann nach Deutschland zur Endfertigung, dann stellt dieser Vorgang aus deutscher Sicht einen Import bzw. aus polnischer Sicht einen Export dar. In dem Maße, in dem Unternehmen ihre Produktion weltweit organisieren, in dem Maße steigt auch der Welthandel. Schätzungen zur Folge stellt der Austausch innerhalb eines Konzerns mehr als 60% des gesamten Welthandels dar. Sein steiler Anstieg ist damit nicht nur Ausdruck eines gestiegenen Bedürfnisses nach ausländischen Waren und Vorprodukten, sondern auch Ausdruck der zunehmenden Internationalisierung des Produktionsprozesses innerhalb der Konzernverbünde.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Schätzungen der OECD für 2006. Brähler (2011, S. 390) und Baumann (2011, S. 197) sprechen von einem Anteil um 70%. Zahlen darüber sind kaum zu ermitteln und sehr ungenau.

## 5.4 Ist Globalisierung gut?

Eine gute Frage, die allerdings nicht ohne Einschränkungen mit ja oder nein beantwortet werden kann. Die Einordnung eines Phänomens als gut oder schlecht hängt ja oft entscheidend davon ab, wer die Frage beantwortet. Ein geeigneter methodischer Rahmen für eine Antwort ist daher das Stakeholdermodell, das ein Unternehmen aus der Perspektive der verschiedenen Interessengruppen betrachtet. Hier zeigt sich schnell die Unterschiedlichkeit der möglichen Antworten.

**Kunden:** Fangen wir mit dem umstrittenen Gewinnern der Globalisierung an, dem Kunden. Die Globalisierung hat vielen Kunden den Zugang zu zahlreichen neuen Produkten geschaffen. Sie müssen sich hierzu nur die »ausländischen Produkte« in ihrem persönlichen Umfeld anschauen: Rechner aus Japan, Smartphone aus Korea, Kleidung aus Indien, Möbel aus Schweden, Wein aus Südafrika und Blumen aus Kenia. Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. In der Mehrzahl der Fälle wissen wir nicht einmal, aus welchen Ländern die Einzelteile stammen, aus denen sich das fertige Produkt zusammensetzt.



Abbildung 5-1: Globalisierung beeinflusst Stakeholderinteressen

Nicht nur die Anzahl der neuen Produkte kommt den Kunden zugute, sondern auch die Preise. Die internationale Arbeitsteilung des Produktionsprozesses innerhalb eines Konzerns sowie die Nutzung von internationalen Outsourcingpartnern und Zulieferern haben die Herstellungskosten und damit die Produktpreise deutlich gesenkt. Es ist unfassbar, wie preiswert man etwa selbst bei renommierten Bekleidungshäusern Textilien und Bekleidung einkaufen kann. Die tiefen Preise sind dabei aber leider auch Folge von unzumutbaren Produktionsbedingungen bei den lokalen Zulieferern.

**Mitarbeiter und Staaten:** Ist Globalisierung für Mitarbeiter gut? Erinnern wir uns an den Beschluss von Nokia, im Jahre 2008 die Produktion von Mobilfunkgeräten von Bochum nach Rumänien zu verlagern. Die Verlagerung führte dazu, dass 2.000 Mitarbeiter in Bochum ihren Arbeitsplatz verloren. Im Gegenzug entstanden aber ebenfalls

---

Doch es gilt in jedem Fall die Aussage, dass der konzerninterne, länderübergreifende Warenaustausch einen wesentlichen Teil des Anstiegs des Welthandels erklärt.

rund 2.000 Arbeitsplätze in der rumänischen Stadt Jucu nahe bei Cluj. Eine Produktionsverlagerung im Zuge der Globalisierung kennt daher bei den davon betroffenen Mitarbeitern Gewinner und Verlierer. Die Freude der rumänischen Mitarbeiter währte übrigens nur kurz, denn bereits 2011 wurde das Werk in Jucu aus Kostengründen geschlossen und die Produktion von Basis-Handys nach Asien verlagert. Die Karawane zieht immer weiter.

Ähnlich schaut es bei betroffenen Staaten aus. Werden Arbeitsplätze in einem Land abgebaut, dann reduziert sich das Steueraufkommen in diesem Land. Dem staatlichen Globalisierungspfeil steht aber ein anderer Staat gegenüber, der sich über die Auslandsinvestitionen und die damit verbundenen neuen Arbeitsplätze freut.

**Zulieferer:** Zulieferer können analog zu Mitarbeitern ebenfalls Gewinner oder Verlierer sein. Allerdings wandern sie häufig mit dem Hauptkunden ins Ausland. Ein Zulieferer muss daher nicht zwangsläufig seinen Absatz verlieren, wenn sein Kunde seine Produktionskette verlagert. Oft bilden sich in bestimmten Auslandsmärkten Cluster, in denen dann ein Zulieferer eine Vielzahl seiner »alten Kunden« wieder findet. Verlierer sind aber definitiv wiederum die Mitarbeiter des mitwandernden Zulieferers, da der seine neuen Mitarbeiter vorwiegend im Ausland rekrutieren wird.

**Eigenkapitalgeber und Management:** Wenn sinkende Produktionskosten im Zuge der Globalisierung nicht vollständig oder nur verzögert in sinkenden Produktpreisen weitergegeben werden, steigt der Gewinn und damit die Verzinsung des Eigenkapitals. Diese Hoffnung treibt die Eigenkapitalgeber und das ausführende Management an. Teilweise sind sie proaktive Treiber des Globalisierungsprozesses, indem sie versuchen den Vorteil des Schnelleren in eine höhere Profitabilität zu verwandeln. Die Betroffenen agieren aber auch oft defensiv und sind Getriebene des Prozesses, die versuchen »das Feld« nicht vollständig der Konkurrenz zu überlassen und die Erosion ihres Umsatzes und ihrer Gewinnmarge zu stoppen. Ob und wie stark die Internationalisierung eines Unternehmens die Eigenkapitalverzinsung erhöht und wertsteigernd wirkt, lässt sich nur empirisch beantworten.

**Fremdkapitalgeber:** Diese Interessengruppe ist von der Globalisierung am wenigsten betroffen, denn grundsätzlich kann es einer Bank oder dem Käufer einer Unternehmensanleihe egal sein, ob der Kreditnehmer damit eine Tochtergesellschaft im Inland oder im Ausland gründet, solange die Zins- und Tilgungsleistungen vertragsgemäß erfolgen. Selbst falls die Internationalisierung die Ausfallwahrscheinlichkeit steigert, können sich die Fremdkapitalgeber durch einen entsprechenden Zinsaufschlag vor erwarteten Verlustausfällen schützen. Positiv ist zu bewerten, dass Käufer von Anleihen eine erweiterte Auswahl an Anlagemöglichkeiten haben.



## B Währungssystem, Zahlungsbilanz und Devisenmarkt

### 6 Internationales Währungssystem

Wenn multinationale Unternehmen oder Investoren grenzüberschreitend tätig sind, verlassen sie in den meisten Fällen ihren nationalen Währungsraum. Hierzu müssen sie Fremdwährungen kaufen und verkaufen. Das Tauschverhältnis zwischen eigener Währung und Fremdwährung wird Wechselkurs genannt. Durch ihn wird festgelegt, wie viel heimische Währung man für Verkäufe im Ausland erhält oder wie viel man für Waren und Dienstleistungen bezahlen muss, die aus dem Ausland bezogen werden. Je stärker die Wechselkurse schwanken, desto schwieriger ist die Planung für Unternehmen und Investoren.

Das internationale Währungssystem ist definiert als der institutionelle Rahmen, in dem die Wechselkurse zwischen den jeweiligen Ländern festgelegt und grenzüberschreitende Zahlungen vollzogen werden. Es ist ein sehr komplexes System von Regeln und gesetzlichen Bestimmungen zwischen den beteiligten Institutionen. Diese Rahmenbedingungen können dabei von Land zu Land sehr unterschiedlich sein.

Bevor ein kurzer historischer Abriss des Weltwährungssystems seit 1875 gegeben wird, beginnen wir die Ausführungen mit einer Darstellung von fixen und flexiblen Wechselkurssystemen. Dabei geht es nicht um detaillierte volkswirtschaftliche Analysen, sondern nur um die Vermittlung der Grundstrukturen, die zum Verständnis finanzwirtschaftlicher Zusammenhänge notwendig sind.

#### 6.1 Fixe und flexible Wechselkurssysteme

##### Wirkungen von Auf- und Abwertungen

Wenn man im Ausland Waren oder Vermögenswerte kauft, kann man dazu die heimische Währung nicht unmittelbar einsetzen, falls im Ausland eine andere Währung genutzt wird. Zuerst muss die heimische Währung, etwa der US-Dollar (\$) in Fremdwährung, z. B. das britische Pfund (£) getauscht werden. Angenommen der Wechselkurs beträgt  $1 \$ = 0,5 \text{ £}$ . Bei diesem Tauschverhältnis erhält man für einen US-Dollar ein halbes britisches Pfund. Man kann das Tauschverhältnis auch aus Sicht des britischen Pfundes betrachten und sagen, dass man für ein britisches Pfund zwei US-Dollar erhält.

*Beispiel:*

*Eine britische Firma verkauft ein Produkt in England für ein Pfund. Das gleiche Produkt wird in den USA für zwei US-Dollar vertrieben. Wenn der US-Hersteller beim Wechselkurs von  $1 \$ = 0,5 \text{ £}$  seine Waren in England für ein Pfund verkauft und das Pfund in zwei US-Dollar umtauscht, erhält er denselben Preis wie in den USA. Gleichermaßen gilt für die britische Firma.*

*Unterstellen wir nun, dass der US-Dollar teurer wird und das Austauschverhältnis auf 0,8 steigt. Pro US-Dollar erhält man nun 0,8 £ bzw. für ein Pfund erhält man nur noch 1,25 \$. Man sagt dazu, dass der US-Dollar zum britischen Pfund aufwertet bzw. das britische Pfund zum US-Dollar abwertet. Würde der amerikanische Hersteller seine Waren weiterhin nach England zum Preis von einem Pfund exportieren, erhielte er nur noch 1,25 \$ pro Stück. Sollen die exportierten Waren weiterhin zwei US-Dollar erlösen, müsste er den Verkaufspreis in England auf 1,6 £ erhöhen. Damit aber ist er deutlich teurer als die lokalen Anbieter in England. Importe aus den USA werden damit aus britischer Sicht durch die Abwertung ihrer Währung deutlich teurer.*

*Die britischen Hersteller hingegen profitieren von der Pfundabwertung, denn die englischen Waren würden in den USA zum dort herrschenden Preis von zwei US-Dollar einen Erlös von 1,6 £ generieren. Englische Exporteure könnten den Preis ihrer Waren in den USA bis auf 1,25 \$ absenken und würden dennoch noch ein Pfund erzielen. Damit aber werden Importe aus England billiger.*

Das Beispiel zeigt: Wertet ein Land seine Währung ab, wird der Export des Landes unterstützt und der Import aus dem Ausland erschwert. Für sich betrachtet wirkt sich das positiv die Produktion und die Zahl der Arbeitsplätze im Abwertungsland aus.

### Fixe Wechselkurse

In einem System fixer Wechselkurse wird das Austauschverhältnis zwischen zwei Währungen fixiert. Wenn sich der Wert der Währungen nicht ändert, gibt es auch kein Währungsrisiko bei grenz- und währungsüberschreitenden Transaktionen. Der größte Vorteil eines Systems fixer Wechselkurse aber liegt darin, dass sich kein Land durch Abwertungen einen Wettbewerbsvorteil auf Kosten anderer Länder verschaffen kann.

Das System hat jedoch zwei gravierende Nachteile. Der erste Nachteil besteht darin, dass sich Preissteigerungen in einem Land negativ auf das Produktionsniveau und damit auf die Höhe der Beschäftigung auswirken. Angenommen in den USA steigen die Preise um 5%, während sie in England stabil bleiben. Das in den USA hergestellte Produkt im letzten Beispiel kostet nach einem Jahr damit 2,10 \$, während es in England weiterhin für ein Pfund verkauft wird. Da amerikanische Produkte nun teurer sind, werden englische Waren in die USA beim gleichen Wechselkurs billiger, während sich amerikanische Waren in England entsprechend verteuern. Die höhere Inflation in den USA wirkt sich damit negativ auf die Beschäftigung aus, während England von der Preisstabilität profitiert und ein höheres Produktionsniveau erreicht.

Der zweite gravierende Nachteil ist, dass fixierte Währungsrelationen nur dann aufrechterhalten werden können, wenn die Zentralbanken der jeweiligen Länder bereit und in der Lage sind, unbegrenzt die eigene Währung am Devisenmarkt zu kaufen bzw. zu verkaufen. Betrachten wir auch hierzu wieder unser Beispiel: Die Preissteigerungen in den USA verteuern US-Exporte nach England und verbilligen US-Importe aus England. Durch die gestiegenen englischen Exporte und die höheren US-Importe steigt die Nachfrage nach Pfund. Damit droht das Pfund teurer zu werden als erlaubt. Um das Gleichgewicht zwischen Nachfrage und Angebot wieder herzustellen, müsste die amerikanische Zentralbank zum fixierten Wechselkurs britische Pfund verkaufen und im Gegenzug US-Dollar kaufen. Man spricht in diesem Zusammenhang von De-