

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Multinationale Unternehmen aus Entwicklungsländern“

Verfasser

Anna Dulinski

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im August 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

A 157  
Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft  
Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>5</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>7</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>8</b>
<b>2 MULTINATIONALE UNTERNEHMEN</b> .....	<b>10</b>
2.1 DER BEGRIFF MULTINATIONALES UNTERNEHMEN.....	10
2.2 KLASSIFIZIERUNG MULTINATIONALER UNTERNEHMEN .....	12
2.2.1 <i>Strukturorientierte (Quantitative) Merkmale</i> .....	13
2.2.1.1 Anzahl der Gaststaaten mit Tochtergesellschaften .....	13
2.2.1.2 Eigentumsverhältnis der Tochtergesellschaften.....	13
2.2.1.3 Nationalität der Leitung der Tochtergesellschaften .....	14
2.2.1.4 Organisationsstruktur der MNU .....	14
2.2.2 <i>Leistungsorientierte Merkmale</i> .....	15
2.2.2.1 Anteil der Auslandsinvestitionen an den Gesamtinvestitionen .....	15
2.2.2.2 Anteile des ausländischen Umsatzes bzw. Gewinns.....	15
2.2.2.3 Anzahl der Mitarbeiter im Ausland .....	15
2.2.3 <i>Verhaltensorientierte Merkmale</i> .....	16
2.3 ZIELE MULTINATIONALER UNTERNEHMEN .....	18
2.3.1 <i>Gewinnorientierte Ziele</i> .....	18
2.3.2 <i>Marktorientierte Ziele</i> .....	19
2.3.3 <i>Sozialorientierte Ziele</i> .....	20
2.3.4 <i>Ökologieorientierte Ziele</i> .....	20
2.4 HISTORIE – DIE ENTSTEHUNG MULTINATIONALER UNTERNEHMEN .....	21
<b>3 DER WEG DER INTERNATIONALISIERUNG</b> .....	<b>24</b>
3.1 EINLEITUNG .....	24
3.2 ZENTRALE MARKTEINTRITTS- UND MARKTBEARBEITUNGSSTRATEGIEN .....	25
3.2.1 <i>Export</i> .....	25
3.2.2 <i>Lizenzierung</i> .....	27
3.2.3 <i>Franchising</i> .....	28
3.2.4 <i>Vertragsfertigung</i> .....	28
3.2.5 <i>Joint Ventures</i> .....	29
3.2.6 <i>Strategische Allianzen</i> .....	30
3.2.7 <i>Tochtergesellschaften</i> .....	31
3.2.8 <i>Managementverträge</i> .....	32
3.2.9 <i>Turnkey Kontrakte</i> .....	33
3.2.10 <i>Direktinvestitionen</i> .....	33
3.3 ZIELMARKTSTRATEGIEN .....	35
3.4 TIMINGSTRATEGIEN .....	35
3.5 ALLOKATIONSSTRATEGIEN .....	37
3.6 KOORDINATIONSSTRATEGIEN .....	37
<b>4 ENTWICKLUNGSLÄNDER</b> .....	<b>38</b>
4.1 MERKMALE DER ENTWICKLUNGSLÄNDER .....	40
4.1.1 <i>Ökonomische Merkmale</i> .....	40
4.1.2 <i>Ökologische Merkmale</i> .....	41
4.1.3 <i>Demographische Merkmale</i> .....	41
4.1.4 <i>Volksgesundheitliche Merkmale</i> .....	42
4.1.5 <i>Soziokulturelle Merkmale</i> .....	42
4.1.6 <i>Politische Merkmale</i> .....	43
4.1.7 <i>Kapitalmangel und unzureichende Faktorausstattung</i> .....	43
4.2 FAKTEN UND DATEN ZU SPEZIFISCHEN ENTWICKLUNGSLÄNDERN .....	44
4.2.1 <i>Indien</i> .....	44
4.2.1.1 <i>Geografie</i> .....	45
4.2.1.2 <i>Bevölkerung</i> .....	45
4.2.1.3 <i>Politik</i> .....	47

4.2.1.4	Wirtschaft.....	47
4.2.2	<i>Volksrepublik China</i> .....	49
4.2.2.1	Geografie.....	49
4.2.2.2	Bevölkerung.....	50
4.2.2.3	Politik.....	51
4.2.2.4	Wirtschaft.....	51
4.2.3	<i>Mexiko</i> .....	53
4.2.3.1	Geografie.....	53
4.2.3.2	Bevölkerung.....	54
4.2.3.3	Politik.....	54
4.2.3.4	Wirtschaft.....	55
4.2.4	<i>Malaysia</i> .....	56
4.2.4.1	Geografie.....	56
4.2.4.2	Bevölkerung.....	57
4.2.4.3	Politik.....	57
4.2.4.4	Wirtschaft.....	58
4.2.5	<i>Ländervergleich</i> .....	60
<b>5</b>	<b>MULTINATIONALE UNTERNEHMEN AUS ENTWICKLUNGSLÄNDERN.....</b>	<b>61</b>
5.1	EINLEITUNG.....	61
5.2	AKTUELLE ADI-ENTWICKLUNGEN.....	61
5.3	ANTRIEBE DER INTERNATIONALISIERUNG FÜR MNÜS AUS ENTWICKLUNGSLÄNDERN.....	69
5.4	TYPLOGIEN VON AUSLANDSDIREKTINVESTITIONEN.....	72
5.4.1	<i>Marktausrichtung</i> .....	73
5.4.2	<i>Exportausrichtung</i> .....	74
5.4.3	<i>Ressourcenausrichtung</i> .....	74
5.4.4	<i>Strategische Innovations- und Technologieausrichtung</i> .....	75
5.4.5	<i>Effizienz ausrichtung</i> .....	75
5.5	VORTEILE VON MNÜS AUS ENTWICKLUNGSLÄNDERN.....	76
5.5.1	<i>Adaptionsfähigkeit von Technologien</i> .....	77
5.5.2	<i>Tätigkeitsumfang</i> .....	78
5.5.3	<i>Personalqualifikation</i> .....	79
5.5.4	<i>Marketingstrategie</i> .....	80
5.5.5	<i>Ethische Verbindungen</i> .....	80
5.5.6	<i>Entstehende Dienstleistungssektoren</i> .....	81
5.6	EINFLÜSSE VON ADI AUF DIE ENTWICKLUNGSLÄNDER.....	81
5.6.1	<i>Zahlungsbilanz</i> .....	82
5.6.2	<i>Staatseinkünfte</i> .....	83
5.6.3	<i>Industriestruktur</i> .....	84
5.6.4	<i>Beschäftigung und Einkommensverteilung</i> .....	84
5.6.5	<i>Technologie- und Know-How Transfer</i> .....	85
5.6.6	<i>Gesellschaftspolitische Auswirkungen</i> .....	86
<b>6</b>	<b>FALLSTUDIEN.....</b>	<b>87</b>
6.1	TATA STEEL (INDIEN).....	87
6.1.1	<i>Einleitung</i> .....	87
6.1.2	<i>Unternehmensübersicht</i> .....	88
6.1.3	<i>Historie</i> .....	89
6.1.4	<i>Die Internationalisierung von Tata</i> .....	90
6.1.5	<i>Determinanten der Internationalisierung</i> .....	91
6.1.6	<i>Auswirkungen/Implikationen der Internationalisierung</i> .....	93
6.1.7	<i>Schlussbetrachtung</i> .....	93
6.2	HAIER GROUP (CHINA).....	94
6.2.1	<i>Einleitung</i> .....	94
6.2.2	<i>Unternehmensübersicht</i> .....	95
6.2.3	<i>Wachstum und Internationalisierung der Haier Gruppe</i> .....	96
6.2.3.1	<i>Der Anfang: Streben nach Qualität</i> .....	96
6.2.3.2	<i>Wachstumsstrategien</i> .....	97
6.2.3.2.1	<i>Heimische Diversifikation</i> .....	97
6.2.3.2.2	<i>Regionale Expansion und Exporte</i> .....	98
6.2.3.2.3	<i>Haier's Einstieg in Industrieländer</i> .....	99
6.2.3.2.4	<i>Angepeilte Nischen</i> .....	100
6.2.3.2.5	<i>Allianzen, Akquisitionen und die Reorganisation interner F&amp;E</i> .....	100
6.2.3.3	<i>Schlussbetrachtung</i> .....	101

6.3	CEMEX (MEXIKO).....	101
6.3.1	Einleitung.....	101
6.3.2	Unternehmenshistorie.....	102
6.3.3	Die internationale Expansion.....	103
6.3.3.1	USA.....	104
6.3.3.2	Spanien.....	105
6.3.3.3	Lateinamerika.....	105
6.3.3.4	Andere Regionen.....	106
6.3.4	Der Expansionsprozess.....	107
6.3.4.1	Identifizierung der Möglichkeiten.....	107
6.3.4.2	Due Diligence (Kaufprüfung).....	107
6.3.4.3	Post-Fusionierungsintegrationsprozesses.....	108
6.3.5	Schlussbetrachtung.....	108
6.4	SIME DARBY BERHAD (MALAYSIA).....	109
6.4.1	Einleitung.....	109
6.4.2	Unternehmensübersicht.....	109
6.4.3	Wirtschaftliche Entwicklung von SDB.....	111
6.4.3.1	Frühe Entwicklung (1910-1929).....	111
6.4.3.2	Heimische Expansion (1929-1950er).....	112
6.4.3.3	Durch Diversifizierung zum Konglomerat (1950er-bis dato).....	112
6.4.3.4	Internationale Expansion (1970er-bis dato).....	113
6.4.4	Ownership Advantages von SDB.....	114
6.4.4.1	Starker Markenname und umfangreiche Vertriebskanäle.....	114
6.4.4.2	Solide Management-Orientierung und Finanzielle Verhältnisse.....	115
6.4.4.3	Internationale Kenntnisse und Erfahrungen.....	115
6.4.4.4	Geschäftsvernetzung und technologische Fähigkeiten.....	116
6.4.5	Schlussbetrachtung.....	116
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>118</b>
	<b>ANHANG A: ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>122</b>
	<b>ANHANG B: CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>124</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ADI	Auslandsdirektinvestition
AFTA	Asean Free Trade Area
ASEAN	Association of South-East Asian Nations
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CfROI	Cash Flow Return on Investment
DAC	Development Assistance Committee
DAP	Democratic Action Party
DI	Direktinvestition
EBITDA	Earnings before Interest Taxes Depreciation and Amortization
EU	Europäische Union
EVA	Economic Value Added
EVI	Economic Vulnerability Index
F&E	Forschung und Entwicklung
FDI	Foreign Direct Investment
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GDP	Gross Domestic Product
HAI	Human Assets Index
HIC	High-Income Countries
ITC	International Trade Commission
LCD	Less Developed Countries
LIC	Low-Income Countries
MCA	Malay Chinese Association
MIC	Middle-Income Countries
MNU	Multinationales Unternehmen
NVK	Nationaler Volkskongress
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
PAN	Partido Acción Nacional
PAS	Parti Islam Semalaysia
PI	Portfolioinvestition
PKR	Parti Keadilan Rakyat
PRI	Partida Revolucionario Institucional
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment

RONA	Return on Net Assets
ROS	Return on Sales
SDB	Sime Darby Berhad
TNK	Transnationale Konzerne
UMNO	United Malays National Organization
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNEP	United Nations Environment Programme
UNO	United Nations Organization
USA	United States of America
USD	United States Dollar
VR China	Volksrepublik China
WIR	World Investment Report
WTO	World Trade Organization

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1 TYPEN MULTINATIONALER UNTERNEHMEN NACH UNTERSCHIEDLICHEN KRITERIEN. BELEW (2000), S. 19.....	12
ABBILDUNG 2 CHARAKTERISTIKA MULTINATIONALER UNTERNEHMEN. BELEW (2000), S. 22.....	13
ABBILDUNG 3 VIER IDEALTYPISCHE VERHALTENSWEISEN VON MULTINATIONALEN FIRMEN. HEENAN, D. A. ET AL. (1979), S. 18F.....	17
ABBILDUNG 4 DIE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN ETHNOZENTRISCHEN, POLYZENTRISCHEN, REGIOZENTRISCHEN UND GEOZENTRISCHEN ORIENTIERUNGEN. SCHMID (2006), S. 8.....	17
ABBILDUNG 5 STRATEGIEN DER INTERNATIONALISIERUNG. SCHMID (2006), S. 24.....	25
ABBILDUNG 6 VARIANTEN VON LÄNDERÜBERGREIFENDEN TIMINGSTRATEGIEN INTERNATIONALER UNTERNEHMEN. SCHMID (2006), S. 21.....	37
ABBILDUNG 7 DAC-LISTE DER ENTWICKLUNGSLÄNDER UND –GEBIETE (GÜLTIG FÜR DIE BERICHTSJAHRE 2011-2013). QUELLE: HTTP://WWW.DAAD.DE/IMPERIA/MD/CONTENT/ENTWICKLUNG/DAC-LISTE.PDF.....	39
ABBILDUNG 8 DIE INDISCHE NATIONALFLAGGE.....	44
ABBILDUNG 9 LANDKARTE VON INDIEN.....	45
ABBILDUNG 10 DIE CHINESISCHE NATIONALFLAGGE.....	49
ABBILDUNG 11 LANDKARTE VON CHINA.....	49
ABBILDUNG 12 DIE MEXIKANISCHE NATIONALFLAGGE.....	53
ABBILDUNG 13 LANDKARTE VON MEXIKO.....	53
ABBILDUNG 14 DIE MALAYSISCHE NATIONALFLAGGE.....	56
ABBILDUNG 15 LANDKARTE VON MALAYSIA.....	56
ABBILDUNG 16 LÄNDERVERGLEICH (EIGENE DARSTELLUNG).....	60
ABBILDUNG 17 ADI ZUFLÜSSE, GLOBAL UND NACH VOLKSWIRTSCHAFTEN 1980-2010.....	62
ABBILDUNG 18 GLOBALE ADI ZUFLÜSSE, TOP 20 EMPFÄNGER-VOLKSWIRTSCHAFTEN, 2009 UND 2010.....	63
ABBILDUNG 19 GLOBALE ADI ABFLÜSSE, TOP 20 URSPRUNGS-VOLKSWIRTSCHAFTEN, 2009 UND 2010.....	64
ABBILDUNG 20 ADI FLÜSSE VON INDUSTRIE- UND ENTWICKLUNGSLÄNDERN.....	64
ABBILDUNG 21 KAPITALFLÜSSE NACH ENTWICKLUNGSLÄNDERN 2005-2010.....	65
ABBILDUNG 22 ADI ABFLÜSSE VON ENTWICKLUNGS- UND TRANSFORMATIONSLÄNDERN, NACH REGION, DURCHSCHNITT VON 2005-2007 UND 2008-2010.....	65
ABBILDUNG 23 INWARD FDI PERFORMANCE INDEX, INDUSTRIE- UND ENTWICKLUNGSLÄNDER, DURCHSCHNITT VON 2005-2007 UND 2008-2010.....	66
ABBILDUNG 24 MNUS SIND FÜR EIN VIERTEL DES GLOBALEN BIP VERANTWORTLICH.....	67
ABBILDUNG 25 INTERNATIONALISIERUNGSSTATISTIKEN DER 100 GRÖßTEN, NICHT-FINANZIELLEN MNUS WELTWEIT UND VON ENTWICKLUNGS- ALS AUCH TRANSFORMATIONSLÄNDERN.....	68
ABBILDUNG 26 DIE GRÖßTEN MNUS AUS ENTWICKLUNGSLÄNDERN GEMESSEN AM UMSATZ.....	69
ABBILDUNG 27 ADI-AUSRICHTUNGEN GEREIHT NACH DEM INTERNATIONALISIERUNGSGRAD.....	76
ABBILDUNG 28 WETTBEWERBSVORTEILE VON MNUS AUS ENTWICKLUNGSLÄNDERN.....	81
ABBILDUNG 29 EIGENTÜMERSTRUKTUR DER TATA-GRUPPE.....	88
ABBILDUNG 30 ERTRAG DER TATA-GRUPPE.....	89
ABBILDUNG 31 ZEITLEISTE DER GESCHICHTE DER TATA-GRUPPE.....	89
ABBILDUNG 32 UNTERNEHMENSSTRUKTUR VON HAIER ELECTRONICS GROUP CO., LTD.....	95
ABBILDUNG 33 UNTERNEHMENSSEGMENTE VON HAIER ELECTRONICS GROUP CO., LTD IN BEZUG AUF DIE ERTRÄGE UND GESAMTERGEBNISSE. 2011 INTERIM-JAHRESABSCHLUSS HAIER ELECTRONICS GROUP CO., LTD, S. 37.....	95
ABBILDUNG 34 UMSÄTZE 2011 NACH PRODUKT UND GEOGRAPHISCHEM VERTRIEB VON CEMEX. .....	102
ABBILDUNG 35 GRUPPENERGEBNIS VON SDB.....	109
ABBILDUNG 36 BETEILIGUNG DER JEWEILIGEN GESCHÄFTSSEGMENTE AM GRUPPENERTRAG. ..	110
ABBILDUNG 37 SDB UNTERNEHMENSSTRUKTUR.....	111
ABBILDUNG 38 KERNREGIONEN FÜR INTERNATIONALE GESCHÄFTE VON SDB.....	114

## 1 Einleitung

Globalisierung und Industrialisierung werden durch die Dynamik der Weltwirtschaft tatkräftig unterstützt (wenn nicht sogar herbeigeführt) und stellen Kernthemen in den historischen als auch modernen Wirtschaftswissenschaften dar. Getrieben durch Profitgier und dem Streben nach dem Erlangen von Wettbewerbsvorteilen, erschließen multinationale Unternehmen (MNU) in etwa seit den 1960er Jahren Länder der Dritten Welt als Produktions- und Vertriebsstandorte. Diese rasante Expansion von Auslandsdirektinvestitionen (ADI) erfolgt Hand in Hand mit der Ausbeutung dieser Länder, deren natürlichen Ressourcen und dem dort vorhandenen Humankapital. Umstritten sind die Vorteile, welche durch die Ansiedelung multinationaler Unternehmen für die Gastgeberländer entstehen. Während die betroffenen Unternehmen argumentieren, dass Arbeitsplätze geschaffen werden, ist es moralisch bedenklich, unter welchen Bedingungen die Menschen (wie in den Medien oftmals berichtet auch Kinder) letztendlich arbeiten müssen.

In der Literatur werden vorwiegend jene Länder in Asien, Afrika und Lateinamerika als Entwicklungsländer angesehen, welche förmlich darum kämpfen, ihre natürlichen Ressourcen verwenden/verarbeiten zu können, um die eigene Wirtschaft anzukurbeln und somit den essenziellen ersten Schritt weg von Armut, Abhängigkeit und Isolation hin in Richtung Aufstieg und Wohlstand zu schaffen. Obwohl viele dieser Entwicklungsländer von Grund auf ganz unterschiedlich zu sein scheinen, teilen sie einige prinzipielle Probleme. Zu diesen gehören u.a. mangelhafte bzw. fehlende Bildungseinrichtungen, rasantes Bevölkerungswachstum, unzureichende Kapitalverfügbarkeit, für Wirtschaftswachstum ungünstige soziale und politische Umstände, ineffiziente Agrarwirtschaft, von wenigen Leuten kontrollierte und primitive Marktmechanismen, geringe Produktvielfalt, unbedienbare Absatzmärkte und starke Abhängigkeiten/Auswirkungen durch die Klimabedingungen.

Obwohl diese Marktbedingungen für den Laien auf den ersten Blick für Direktinvestitionen (DI) recht unattraktiv aussehen, ziehen MNU genau aus diesen wesentliche Vorteile und verlagern vorwiegend die Produktion ihrer Wirtschaftsgüter an jene Standorte, an denen sie von Kostenvorteilen, Ressourcenverfügbarkeit und staatlichen Förderprogrammen am meisten profitieren. Per Definition sind MNU Firmen, die Produktionseinheiten in mehreren Ländern besitzen und meist enorme Größenordnungen aufweisen. Üblicherweise verfügen diese über mehr Ressourcen, als das gesamte Bruttoinlandsprodukt ihrer Gastgeberländer.

Aufgrund des enormen Potenzials von Entwicklungsländern in Hinblick auf deren derzeit noch in Übermaß verfügbare natürliche Ressourcen werden sie oftmals als „schlafende Giganten“ bezeichnet. Im Gegensatz zu den bestehenden westlichen Unternehmen etablieren sich stets jene multinationalen Unternehmen aus diesen



Entwicklungsländern als mächtige und innovative Teilnehmer an den internationalen Märkten.

Kernziel dieser Diplomarbeit ist es, die Entstehung solcher Unternehmen aus Entwicklungsländern unter Bezugnahme der Heimatländer, aus denen diese stammen und tätig sind, darzustellen und die Anreize, Hürden und Auswirkungen im Zuge der operativen Geschäftstätigkeiten auf die Heimatländer zu analysieren. Im Anschluss zu dieser Einleitung wird im zweiten Kapitel der Begriff „Multinationales Unternehmen“ erörtert und die unterschiedlichen Klassifizierungen als auch Ziele im globalen Wettbewerb dargestellt. Anschließend wird im dritten Kapitel der Internationalisierungsweg mit den entsprechend zur Verfügung stehenden Strategien theoretisch erläutert. Das vierte Kapitel widmet sich den Merkmalen der Entwicklungsländer und es werden vier spezifische Länder (Volksrepublik China, Indien, Mexiko und Malaysia) näher betrachtet. Im fünften Kapitel geht es um multinationale Unternehmen aus Entwicklungsländern, deren Antriebe für Internationalisierung, als auch die Vorteile dieser MNU's und die spezifischen Einflüsse auf die (Heimat-)Entwicklungsländer. Schlussendlich werden im sechsten und letzten Kapitel vier Fallstudien von MNU's aus Entwicklungsländern (Tata aus Indien, Haier Gruppe aus China, CEMEX aus Mexiko und Sime Darby Berhad aus Malaysia) mit eingebunden, um die Internationalisierung bzw. Expansion anhand praktischer Beispiele nachvollziehen zu können und somit die theoretischen Ansätze die zu Beginn ausführlich geschildert werden, untermauern zu können.

## 2 Multinationale Unternehmen

### 2.1 Der Begriff multinationales Unternehmen

Nach Nohlen (2002) werden multinationale Unternehmen, auch als Transnationale Konzerne (TNK) bekannt, als der Allgemeinheit bekannte Weltkonzerne beschrieben. Zu diesen gehören namhafte Unternehmen wie beispielsweise Shell, BP, General Motors, Ford, Toyota, General Electric, IBM und Siemens. Im englisch-sprachigen Raum und in der internationalen Literatur finden sich etliche Bezeichnungen, darunter am häufigsten MNC für *Multinational Corporation*, TNC für *Transnational Corporation* oder MNE für *Multinational Enterprise*. Für den Zweck dieser Arbeit soll die Abkürzung MNU für den Begriff Multinationale Unternehmen einheitlich verwendet werden.

Ursprünglich begründeten allein traditionelle Exportaktivitäten den Begriff multinationales Unternehmen. In der heutigen globalen Welt werden zudem alle Auslandsaktivitäten mit eingeschlossen, „die neben Exportaktivitäten auch durch Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung und Direktinvestitionen stattfinden“ (Belew, 2000, S. 16). In Anlehnung an Dunning (1993) betreiben multinationale Unternehmen entsprechende Auslandsdirektinvestitionen (ADI; FDI = Foreign Direct Investment) und fördern/kontrollieren die daraus resultierende Wertschöpfung in mehr als einem Land. Bei Direktinvestitionen beteiligt sich ein Unternehmen aus einem Land an einem Unternehmen in einem anderen Land bzw. es gründet eine neue Firma im Ausland. Das Land aus dem die Direktinvestition fließt, wird als Heimatland (*home country*) bezeichnet, während das Land, in dem die Investition getätigt wird, als Gastland (*host country*) tituiert wird. Die verschiedenen Arten der Internationalisierung werden im nächsten Kapitel im Detail dargestellt.

Die OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) hat Leitsätze für multinationale Unternehmen ins Leben gerufen, bei denen „es sich um Empfehlungen der Regierungen an die multinationalen Unternehmen, die in oder von den Teilnehmerstaaten aus operieren [handelt]. Sie enthalten nicht rechtsverbindliche Grundsätze und Maßstäbe für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln in einem globalen Kontext, das dem geltenden Recht und international anerkannten Normen entspricht. Die Leitsätze sind der einzige multilateral vereinbarte und umfassende Kodex für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, zu dessen Förderung sich die Regierungen verpflichtet haben. Die Empfehlungen der Leitsätze bringen die gemeinsamen Werte der Regierungen der Länder zum Ausdruck, aus denen ein Großteil der internationalen Direktinvestitionen stammt und in denen viele der größten multinationalen Unternehmen ansässig sind. Die Leitsätze zielen darauf ab, den positiven Beitrag zu fördern, den die Unternehmen zum ökonomischen,

ökologischen und sozialen Fortschritt weltweit leisten können.“<sup>1</sup> Die OECD vereinigt 34 Länder auf der ganzen Welt und widmet sich folgenden Zielen: Förderung nachhaltigen Wirtschaftswachstums, höhere Beschäftigung, Steigerung des Lebensstandards, Sicherung finanzieller Stabilität, Unterstützung der Entwicklung anderer Länder, Beitrag zum Wachstum des Welthandels.<sup>2</sup>

Die OECD bedient sich der oben angeführten Definition von Dunning. Da in dieser allerdings nur Direktinvestitionen berücksichtigt werden, ist ein erweiterter Begriff erforderlich. „Ein multinationales Unternehmen bindet sich durch eigene Produktionsstätten bzw. ausländische Tochtergesellschaften in dauerhafter Weise an die Wirtschaftsaktivitäten der Gaststaaten“ (Belew, 2000, S. 16). Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass die Produktionsaktivitäten bzw. Leistungserstellungsprozess der multinationalen Unternehmen in mindestens einem oder aber in mehreren Ländern außerhalb des Stammlandes durchgeführt werden.

Die Merkmale von multinationalen Unternehmen werden nach Welge & Holtbrügge (2003) wie folgt zusammengefasst<sup>3</sup>:

- Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern
- Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit aus
- Unternehmensstrategie ist unter weltweiter Perspektive konzipiert
- Muttergesellschaft ist oberstes Entscheidungszentrum; Tochtergesellschaften orientieren sich an Vorgaben der Mutter
- Management denkt und handelt in weltweiten Kategorien

Ein weiterer Aspekt der eine nähere Betrachtung erfordert ist welche Faktoren die Internationalität eines Unternehmens im Allgemeinen beeinflussen. In Anlehnung an Kutschker (1999) lassen sich folgende Faktoren zusammenfassen<sup>4</sup>:

- Zahl ausländischer Produktionsstätten
- Von Ausländern gehaltener Eigenkapitalanteil
- Anteil von Ausländern in den Leitungsorganen
- Internationale Orientierung der Manager
- Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz
- Anteil der im Ausland Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigtenzahl
- Anteil der Wertschöpfung im Ausland
- Ergebnisanteil des Auslandes

---

<sup>1</sup> Vgl. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Ausgabe 2011 (<http://www.oecd.org/dataoecd/38/35/48808708.pdf>)

<sup>2</sup> Vgl. [http://www.oecd.org/pages/0,3417,de\\_34968570\\_35009030\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/pages/0,3417,de_34968570_35009030_1_1_1_1_1,00.html)

<sup>3</sup> Vgl. Welge & Holtbrügge (2003), S. 40 f.

<sup>4</sup> Vgl. Kutschker (1999), S. 104

- Anteil der Investition im Ausland an den Gesamtinvestitionen

Wie man aufgrund der vielseitigen Darstellungen und Faktoren erkennen kann, gibt es keine einheitliche Definition von MNU in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Folgende Abbildung stellt die Typen multinationaler Unternehmen nach vier unterschiedlichen Kriterien (nämlich Branchen, Eigentumsform, Regionen und Größe) dar.

Multinationale Unternehmen	
1. Nach Branchen	
Industrieunternehmen	Dienstleistungsunternehmen
2. Nach der Eigentumsform	
Privatunternehmen	Staatsunternehmen
3. Nach Regionen	
Unternehmen aus Industrieländern	Unternehmen aus Entwicklungsländern
4. Nach der Größe	
Klein- und Mittelunternehmen	Großunternehmen

Abbildung 1 Typen multinationaler Unternehmen nach unterschiedlichen Kriterien. Belew (2000), S. 19

Das dritte oben dargestellte Kriterium *Unternehmen aus Entwicklungsländern* ist Hauptaugenmerk dieser Arbeit. Entwicklungsländer waren lange Zeit nur Gaststaaten für multinationale Unternehmen. Mittlerweile bestehen etliche Unternehmen aus Entwicklungsstaaten die selbst grenzüberschreitende Aktivitäten durchführen und eine entsprechend starke internationale Bedeutung haben.

## 2.2 Klassifizierung multinationaler Unternehmen

Aufgrund der unterschiedlichen Definitionen und Bezeichnungen von multinationalen Unternehmen in der Literatur werden in folgender Abbildung die wichtigsten Merkmalsgruppen dargestellt und anschließend jeweils spezifisch erläutert.

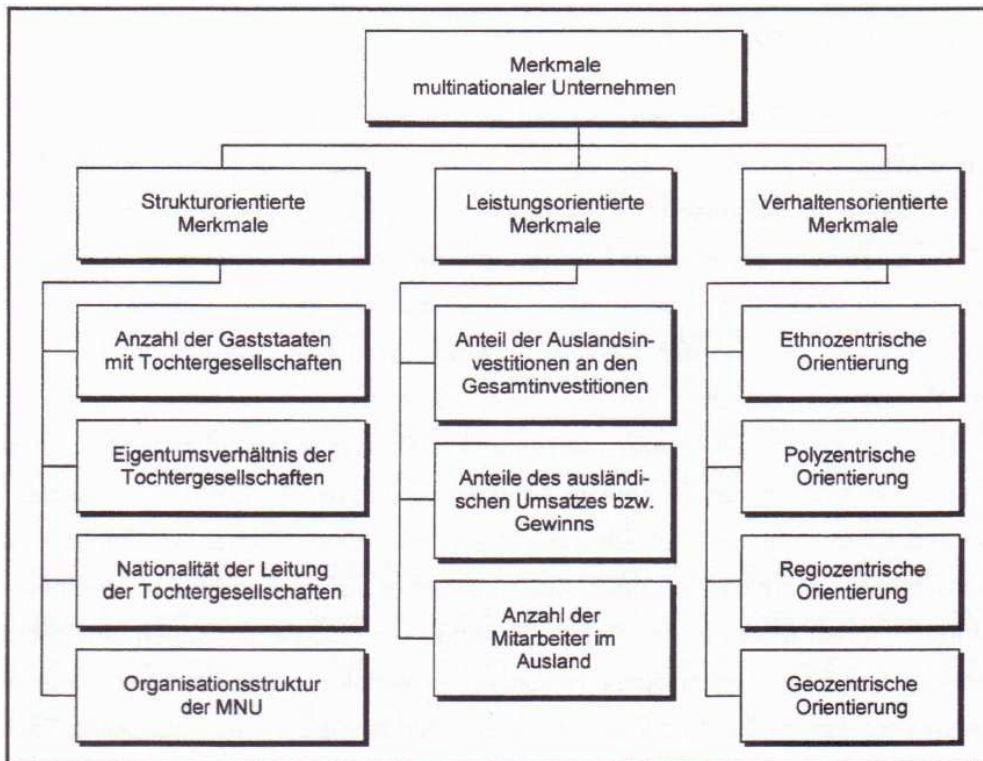


Abbildung 2 Charakteristika multinationaler Unternehmen. Belew (2000), S. 22

## 2.2.1 Strukturorientierte (Quantitative) Merkmale

### 2.2.1.1 Anzahl der Gaststaaten mit Tochtergesellschaften

Das wichtigste Merkmal zur Bestimmung eines multinationalen Unternehmens ist die Anzahl der Gaststaaten mit Niederlassungen/Tochtergesellschaften, wobei in der internationalen Literatur Uneinigkeit über die minimale Anzahl dieser herrscht. Beispielsweise muss nach Dunning ein multinationales Unternehmen in mehr als einem Gastland Produktions- und Marketingaktivitäten betreiben. Andere Wirtschaftswissenschaftler nennen konkrete Zahlen, von zwei bis fünfzehn Gaststaaten, in denen multinationale Unternehmen ihre Aktivitäten ausüben müssen.

### 2.2.1.2 Eigentumsverhältnis der Tochtergesellschaften

Nach diesem Kriterium streben die meisten MNU danach, die absolute Kontrolle über ihre ausländischen Tochtergesellschaften zu behalten (im Gegensatz zu einer Mehrheits-, Gleichheits- oder Minderheitsbeteiligung). Dies einerseits, um konfliktlos strategische Ziele verfolgen zu können, andererseits um das Risiko von lokalen staatlichen Eingriffen (wenn es sich beispielsweise um Beteiligungen von staatlichen lokalen Unternehmen handelt) zu begrenzen.

### **2.2.1.3 Nationalität der Leitung der Tochtergesellschaften**

„Ein Unternehmen ist dann als multinational einzustufen, wenn die Geschäftsleitung aus Personen verschiedener Nationen besteht“ (Belew, 2000, S. 24). Die personelle Zusammensetzung der Geschäftsleitung in ausländischen Tochtergesellschaften ist deshalb so essenziell, weil zuallererst die weltweiten Interessen des Konzerns zu vertreten sind. Es besteht die Wahl zwischen Führungskräften, die im Gastland beheimatet sind oder die des Stammlandes, welche in ausländische Tochtergesellschaften entsendet werden bzw. aus einem Drittland eingesetzt werden.

### **2.2.1.4 Organisationsstruktur der MNU**

Nach Belew (2000) basiert die Einstufung ob ein Unternehmen als multinational gilt, auf dem Internationalisierungsgrad und dem Grad der realisierten Integration der Auslandsaktivitäten in die Gesamtintegration des Unternehmens. „Ein Unternehmen wird als um so multinationaler eingestuft, je auslandsorientierter seine Organisationsstrukturen sind“ (Belew, 2000, S. 25). Drei Abstufungen von Organisationsstrukturen von MNUs sind wie folgt:

Direct-Reporting-Structure (auch Mother-Daughter-Structure bzw. Mutter-Tochter-Struktur genannt): Diese Struktur ist durch etliche ausländische Niederlassungen und einem Mutterunternehmen mit Leitungsfunktion gekennzeichnet. Die jeweiligen Leiter der ausländischen Tochtergesellschaften sind der Konzernleitung des Stammunternehmens direkt unterstellt. Entsprechend stellt die Muttergesellschaft die Leitperspektive in den Mittelpunkt.

Internationale Division: Im Gegensatz zu der oben angeführten Mutter-Tochter-Struktur hat diese Organisationsstruktur eine eigene Belegschaft und einen eigenverantwortlichen (wenn auch unter strenger Aufsicht der Konzernzentrale) Vorstand. Der Verantwortungsbereich einer internationalen Division umfasst grundsätzlich alle Geschäftseinheiten die primär ihre Geschäftstätigkeiten in Ländern außerhalb des Stammlandes der Konzernmutter ausüben. Aufgrund der geringeren Koordinationserfordernisse weist die Bildung einer solchen relativ autonomen Einheit in der Organisationstheorie geringere Transaktionskosten auf.<sup>5</sup>

Globale Struktur: Bei dieser Struktur werden Entscheidungen über strategische Planungen und allgemeine (konzernweit gültige) Richtlinien in der Zentrale getroffen, um zu

---

<sup>5</sup> Vgl. [http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-12077/8p8ao9pe/Bamberger\\_Wrona\\_OS\\_278\\_ff.pdf](http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-12077/8p8ao9pe/Bamberger_Wrona_OS_278_ff.pdf)

gewährleisten, dass eine weltweite Perspektive im Interesse der Konzernzentrale erhalten bleibt.

## **2.2.2 Leistungsorientierte Merkmale**

### **2.2.2.1 Anteil der Auslandsinvestitionen an den Gesamtinvestitionen**

Nach Auffassung einiger Wirtschaftswissenschaftler wie McDonald, Sieber und Vaupel ist der Anteil der Auslandsinvestitionen an den Gesamtinvestitionen ein wesentlicher Indikator des Multinationalisierungsgrades eines Unternehmens. Die Qualifizierung eines MNU's variiert je nach Autor zwischen 20% und 50%; d.h. wenn zwischen 20-50% der Investitionen außerhalb des Heimatlandes angelegt werden, gilt dieses Unternehmen als multinational. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass diese Kenngröße nicht unbedingt aussagekräftig für Unternehmen ist, welche sich in der Aufbauphase befinden und in dieser Zeit entsprechend überproportionale (teils sogar einmalige) Investitionen im Ausland anfallen.

### **2.2.2.2 Anteile des ausländischen Umsatzes bzw. Gewinns**

Der Anteil des Umsatzes, welcher außerhalb des Stammlandes erzielt wird, ist ebenfalls eine Rechengröße, um zu beurteilen, ob ein Unternehmen als multinational bezeichnet werden kann. Der relative Prozentsatz des Auslandsumsatzes wird von manchen Wirtschaftswissenschaftlern auf 25%, von anderen erst auf 50% festgesetzt. Die Problematik hierbei ist die Aussagekraft des Auslandsumsatzes, da eine Abgrenzung zwischen dem Anteil des Exports und/oder Auslandsproduktion nur schwer nachvollziehbar ist. Bei der Gewinnermittlung von ausländischen Tochtergesellschaften ergeben sich ähnliche Probleme, nämlich die Schwierigkeit der Umsatzabgrenzung und das System von Transferpreisen und Währungsumrechnungen.

### **2.2.2.3 Anzahl der Mitarbeiter im Ausland**

In Anlehnung an Belew (2000) ist die Mitarbeiteranzahl in ausländischen Tochtergesellschaften keine geeignete Bestimmungsgröße, um zu beurteilen, ob ein Unternehmen als multinational zu bezeichnen ist oder nicht. Dies, weil in vielen der Tochtergesellschaften viele Beschäftigte aus den Gaststaaten stammen und die Schlüsselpositionen von wenigen Managern, oftmals aus dem Stammland, besetzt werden. Die Beeinflussung durch Rationalisierungseffekte und technischen Fortschritt sind weitere Gründe, die dafür sprechen, dass „aus der Beschäftigtenzahl ... keine Schlussfolgerungen über die Multinationalität eines Unternehmens gewonnen werden [können]“ (Belew, 2000, S. 29).

### 2.2.3 Verhaltensorientierte Merkmale

Die Unternehmensphilosophie stellt die Grundlage für die Philosophie dar, mit welcher ein Unternehmen sich internationalisieren will. Perlmutter (1969) erweitert die aus seiner Sicht eingeschränkte Betrachtungsweise der Verwendung lediglich struktur- als auch leistungsorientierter Merkmale. Seiner Meinung nach hängt die Multinationalität eines Unternehmens ebenfalls stark von der Orientierung des Managements ab. „The Orientation towards foreign people, ideas, resources, in headquarters and subsidiaries, and in host and home environments, becomes crucial in estimating the multinationality of a firm“ (Perlmutter, 1969, S. 11). Die Kombination von quantitativen als auch qualitativen Betrachtungen stellen den Grad der Internationalisierung aus seiner Sicht optimal dar.

„Von einem multinationalen Unternehmen kann [also] dann gesprochen werden, wenn seine Geschäftsleitung in multinationalen Kategorien denkt bzw. handelt und die Welt als einen einzigen Markt betrachtet“ (Belew, 2000, S. 30).

Ein von Perlmutter (1969) begründetes Führungskonzept der Strategieentwicklung internationaler Unternehmen unterscheidet vier idealtypische Verhaltensweisen von multinationalen Unternehmen (sogenanntes **EPRG-Modell**):<sup>6</sup> ethnozentrisch, polyzentrisch, regiozentrisch und geozentrisch. Folgende Abbildungen stellen diese Verhaltensweise und deren Unterschiede näher dar.

---

<sup>6</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/eprg-modell.html>



Aspects of the Enterprise	Orientation			
	Ethnocentric	Polycentric	Regiocentric	Geocentric
Complexity of organization	Complex in home country, simple in subsidiaries	Varied and independent	Highly interdependent on a regional basis	Increasing complex and highly interdependent on a worldwide basis
Authority; decision making	High in headquarters	Relatively low in headquarters	High regional headquarters and/or high collaboration among subsidiaries	Collaboration of headquarters and subsidiaries around the world
Evaluation and control	Home standards applied for persons and performance	Determined locally	Determined regionally	Standards which are universal and local
Rewards and punishments; incentives	High in headquarters; low in subsidiaries	Wide variation; can be high or low rewards for subsidiary performance	Reward for contribution to regional objectives	Rewards to international and local executives for reaching local and worldwide objectives
Communication; information flow	High volume of orders, commands, advice to subsidiaries	Little to and from headquarters; little among subsidiaries	Little to and from corporate headquarters, but may be high to and from regional headquarters and among countries	Both ways among subsidiaries around the world
Geographical identification	Nationality of owner	Nationality of host country	Regional company	Truly worldwide company, but identifying with national interests
Perpetuation (recruiting, staffing, development)	People of home country developed for key positions everywhere in the world	People of local nationality develops for key positions in their own country	Regional people developed for key positions anywhere in the region	Best people everywhere in the world developed for key positions everywhere in the world

Abbildung 3 Vier idealtypische Verhaltensweisen von multinationalen Firmen. Heenan, D. A. et al. (1979), S. 18f

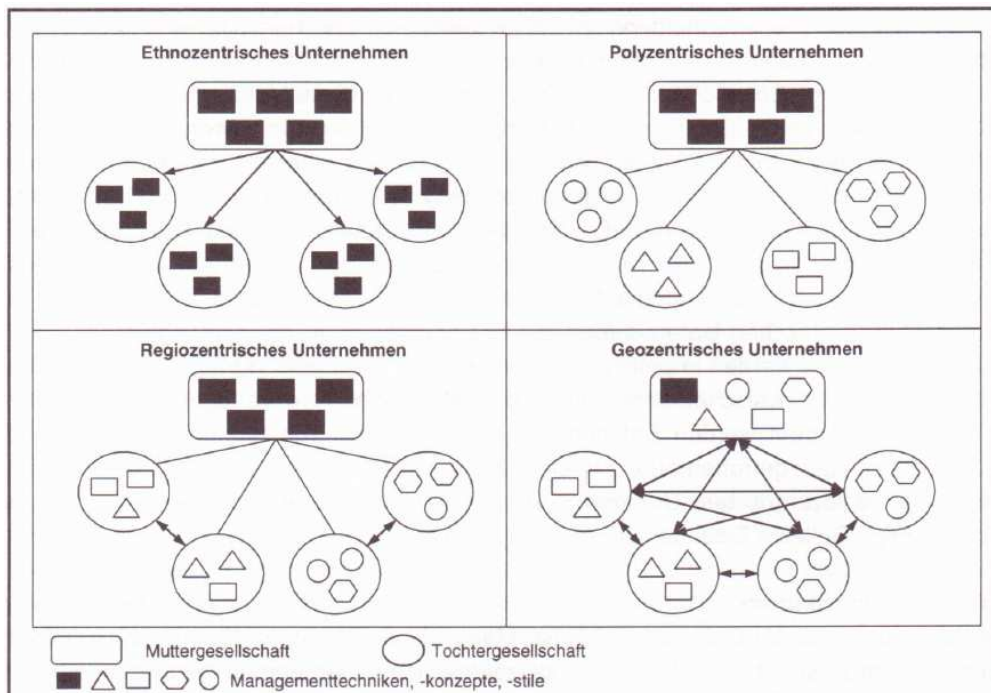


Abbildung 4 Die Unterschiede zwischen ethnozentrischen, polyzentrischen, regiozentrischen und geozentrischen Orientierungen. Schmid (2006), S. 8

## **2.3 Ziele multinationaler Unternehmen**

Die Praxis verdeutlicht, dass es weitreichende Möglichkeiten gibt um grenzüberschreitend zu wirtschaften. Trotzdem benötigen Unternehmen eine klar definierte Strategie, welche mit der Unternehmensphilosophie als auch den Zielen übereinstimmt, um erfolgreich zu internationalisieren. Etliche Firmen haben in der Vergangenheit den Schritt gewagt. Manche sehr produktiv und profitabel, während andere scheiterten. Der klassische Kreislauf einer jeder Wirtschaft.

Nachdem sich der vorherige Abschnitt den Motiven der Internationalisierung aus Sicht von MNU's gewidmet hat, sollen nachfolgend die in vier Kategorien aufgeteilten spezifischen Ziele welche diese verfolgen erläutert werden.

### **2.3.1 Gewinnorientierte Ziele**

Eines der vorrangigen Ziele von Wirtschaftsunternehmen ist die (langfristige) Gewinnmaximierung. Der unternehmensrechtliche Gewinn eines Unternehmens wird allgemein als „Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen eines Geschäftsjahres (Unternehmensergebnis)“<sup>7</sup> definiert. Wenn die Aufwendungen die Erträge überschreiten, spricht man von einem Jahresverlust. Die Maximierung des Unternehmensgewinns ist aus verschiedenen Gründen von essenzieller Bedeutung. Einerseits weil ein Unternehmen durch Gewinnthesaurierung seine Kapitalkraft stärken kann um somit besser für wirtschaftliche Schwierigkeiten gewappnet zu sein, als auch um den Zugang zu Finanzierungsquellen (z.B. Investoren und Banken) zu erleichtern. Aus Sicht der Eigentümer (Kapitalgeber) stellt der Gewinn, sofern dieser ausgeschüttet wird, die Rendite auf das eingesetzte Kapital wieder. Ein auf Nachhaltigkeit gerichtetes Unternehmen wird seine erzielten Gewinne im Einklang mit den Ansprüchen der Eigentümer verwenden um u.a. neue Märkte zu erschließen, seine Produktion auszuweiten, Forschung und Entwicklung zu betreiben.

Die vergangenen Jahre waren durch die weltweite Finanzkrise, welche sich mittlerweile zu einer Staatsschuldenkrise entwickelt hat, geprägt. In Zeiten wie diesen trennt sich die Spreu vom Weizen. Unternehmen die es lediglich auf kurzfristige Gewinnerzielung (Hit and Run Strategie) abgesehen haben, wurden Großteils vom Markt verschlungen. Jene Unternehmen, die ein ausgeglichenes Unternehmenskonzept bzw. eine auf Nachhaltigkeit basierende Unternehmensstrategie verfolgen, überstanden die Krise (wenn auch mit geringeren Ertragsziffern).

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass sich Unternehmen stets im Spannungsfeld des sogenannten „Magischen Dreiecks“ befinden, welches die drei vorrangigen unternehmerischen Entscheidungskriterien (Rentabilität, Risiko und Liquidität) darstellt. Diese Kriterien „sind nicht völlig unabhängig voneinander, sondern die Zielerreichung steht

---

<sup>7</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gewinn.html>

für die betrachteten Kriterien tendenziell in einer konfliktären Beziehung“ (Gräfer, Schiller & Rösner, 2011, S. 19). MNU in ihrer Komplexität treffen ihre (finanziellen) Entscheidungen so, dass das Rentabilitätsstreben im Einklang mit der Risikoneigung steht, wobei stets ein Auge auf die Liquidität (Zahlungsfähigkeit als unabdingbare Nebenbedingung) bleiben muss.

Es besteht eine Vielzahl an Gewinn- bzw. Rentabilitätskennzahlen welche sich MNUs für ihre interne Bewertung bedienen bzw. an welchen diese von Außen gemessen werden. Folgend eine Auflistung der am häufigsten angewandten Kennzahlen:

- Gesamtkapitalrentabilität (ROI = Return On Investment)
- Eigenkapitalrentabilität (ROE = Return on Equity)
- Umsatzrentabilität (ROS= Return On Sales)
- Betriebsrentabilität
- Dividendenrendite
- Aktienrendite
- CF-Rendite (CfROI = Cash Flow Return on Investment)
- Rückfluss auf Betriebsnotwendiges Vermögen (RONA= Return On Net Assets)
- Rückfluss auf betriebsnotwendiges Kapital (ROCE= Return On Capital Employed)
- EVA (Economic Value Added)
- Operative (EBIT) Marge

### **2.3.2 Marktorientierte Ziele**

Belew (2000) argumentiert, dass aufgrund zunehmender Globalisierung und entsprechender Verschärfung der Wettbewerbssituation vermehrt auch marktorientierte Ziele (v.a. wachstums- und sicherheitsorientierte Ziele) im Vordergrund von MNUs bei deren internationalen Aktivitäten stehen. „So sind multinationale Unternehmen bestrebt, einerseits komparative Vorteile des Gastlandes gegenüber dem Heimatland, die zu einem möglichen zukünftigen Wachstum über die bisher erreichte Position hinaus führen, durch offensive Aktionen auszunutzen und andererseits komparative Nachteile eines Gastlandes zur Sicherung der bisher erreichten Position durch Präventivmaßnahmen zu kompensieren“ (Belew, 2000, S. 40).

Die Erschließung neuer Auslandsmärkte als auch die Steigerung des Ertrages bisheriger Auslandsmärkte gehört zu den wachstumsorientierten Zielen von MNUs. Unter Wachstumsstreben ist Umsatzwachstum zu verstehen, obwohl eine Ertragssteigerung natürlich auch bei gleichbleibenden oder sogar sinkenden Umsatzzahlen möglich ist. Wachstum ist deshalb für MNUs von großem Interesse, da es ihre Entscheidungsautonomie und Machtposition vergrößert.

Wachstumsorientierte Ziele können nur dann erreicht werden, „wenn es sich um multinationale Unternehmen handelt, die in der Lage sind, spezifische Vorteile gegenüber

ihren Konkurrenten in Auslandsmärkten auszunutzen, die vor allem bessere Technologien und Organisationsstrukturen, besseres Management-Know-how, bessere Finanzierungsmöglichkeiten, ausreichende Erfahrungen, kürzere Lieferzeit, schnellere und besserer Serviceleistungen, intensivere Kundenberatung zur Verfügung stellen“ (Belew, 2000, S. 41).

Nur ein auf Nachhaltigkeit gerichtetes multinationales Unternehmen ist in der Lage, dauerhaft seine Gewinn- und Wachstumsziele im Gastland zu erreichen. Die laufende Beobachtung der Konkurrenten, um die eigene Marktposition sicherzustellen bzw. auszubauen, stellt eine absolute Notwendigkeit dar. Ebenso gehört die Absicherung der Zulieferung der Rohstoffe zu den sicherheitsorientierten Zielen von MNU. Mittels Direktinvestitionen gelingt es MNU die durch Exportstrategien bereits erreichte Marktposition im Ausland zu erhalten bzw. auszubauen. Die Sicherung von (kostengünstig gewonnenen) Rohstoffen gehört zu den essenziellen Aufgaben von MNU und verschafft diesen entscheidende Wettbewerbsvorteile im internationalen Geschäft.

### **2.3.3 Sozialorientierte Ziele**

„Unter sozialen Zielen versteht man allgemein solche Unternehmensziele, die sich auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen, die Sicherung von Arbeitsplätzen, Löhnen und Mindestrenten, ärztliche Versorgung sowie die Unterstützung von nicht-gewinnbringenden Organisationen und Einrichtungen bezieht“ (Belew, 2000, S. 44). Strittig ist, ob diese freiwilligen Sozialleistungen dem (bedürftigen) Volk des Gastlandes oder lediglich dem Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit dienen sollen. Früher war das soziale Engagement hauptsächlich auf MNU aus Industriestaaten beschränkt. Heute gehen vermehrt auch MNU aus Entwicklungsländern, welche den Kern dieser Arbeit darstellen, diesen Praktiken nach. In den Fallstudien werden einige Beispiele zu diesem Thema diskutiert.

### **2.3.4 Ökologieorientierte Ziele**

In den letzten Jahrzehnten ist das Engagement für die Umwelt zu einem von der internationalen Politik und Wirtschaft hoch priorisierten Thema geworden. Das steigende Umweltbewusstsein immer breiterer Bevölkerungskreise (sowohl in entwickelten Industrieländern als auch Entwicklungsnationen) forciert Unternehmen, ihre gewinnorientierte Geschäftspolitik zu überdenken und ein gesundes Ausmaß ökologischer Verantwortung zu tragen.

Aufgrund des öffentlichen Drucks, staatlicher Umweltauflagen und Konsumboykotts sind MNU förmlich „zu einer Integration ökologischer und ökonomischer Ziele ... gezwungen“ (Belew, 2000, S. 48).

Die Umwelt nimmt in den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen einen wichtigen Platz ein, denn „der Schutz und die Erhaltung der Umwelt sind unabdingbare Voraussetzungen für das Erreichen einer nachhaltigen Entwicklung und die Schaffung einer besseren Welt für die heutige wie auch die künftigen Generationen.“<sup>8</sup>

Die OECD-Leitsätze „empfehlen, dass die Leitung dieser Unternehmen Umweltfragen im Rahmen ihrer Geschäftsstrategien und in ihrem Geschäftsalltag gebührende Aufmerksamkeit schenkt. Die Leitsätze werden als einer der weltweit bedeutendsten freiwilligen Verhaltenskodizes für Unternehmen anerkannt. Die zehn Kapitel der Leitsätze erfassen ein breites Spektrum von Unternehmensaktivitäten, von denen mehrere für die Umweltergebnisse der Unternehmen relevant sind. Eines der Kapitel geht spezifisch auf Umweltfragen ein.“<sup>9</sup>

#### **2.4 Historie – Die Entstehung multinationaler Unternehmen**

Die Konzeption multinationaler Unternehmen lässt sich bis in das 17. Jahrhundert in die Ära der Ostindischen Kompanien (*East India Trading Companies*) zurückführen. Diese waren Gesellschaften, die für den Handel mit Indien und Ostasien privilegiert waren, dazu gehörten u.a. die Britische, Niederländische, Dänische, Schwedische, Portugiesische und Französische Ostindien-Kompanie.<sup>10</sup> Gehandelt wurde vorwiegend mit Baumwolle, Seide, Salz, Gewürzen, Salpeter, Tee, Opium und sonstigen exotischen (asiatischen) Produkten, die zu dieser Zeit dem europäischen Raum unbekannt waren. Deren Unternehmensstrukturen sahen die Präsenz in mehr als einem Land vor, was mit dem im vorherigen Abschnitt dargestellten Hauptmerkmal einer MNU übereinstimmt. Mit dem Ziel, einen möglichst großen Handelsgewinn zu erwirtschaften, konkurrierten die Ostindischen Kompanien sowohl untereinander als auch mit zahlreichen lokalen Händlern und schafften gesamt betrachtet ein Handelsmonopol, verbunden mit erheblicher politischer Macht. Um ihre Handelspolitik durchzusetzen und letztendlich ihre Machtstellung zu halten, waren teils diplomatische Wege von Nöten, andererseits allerdings auch kriegerische Mittel. Da sie in allen größeren Häfen und Hauptstädten Geschäftsstellen hatten, schufen sie sich Netzwerke, die ihnen ihre Vormachtstellung sicherte.

Das moderne multinationale Unternehmen (mit seiner hierarchisch gegliederten Managementstruktur) ist ein Phänomen der heutigen globalen Zeit.<sup>11</sup> Bis Ende des 19. Jahrhunderts lag die Produktion und Distribution von Waren bei Unternehmen, die von Einzelpersonen getragen wurden. Hauptaugenmerk war die Rohstoffsicherung aus kolonialen Staaten. Die internationale Ausdehnung der Handelsbeziehungen im 18. und

---

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.oecd.org/dataoecd/34/7/35431448.pdf>

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.oecd.org/dataoecd/34/7/35431448.pdf>

<sup>10</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Ostindien-Kompanie>

<sup>11</sup> Vgl. Porter (1989), S. 469

frühen 19. Jahrhundert führte dazu, dass Unternehmen vermehrt eigene Produktionsstätten gründeten (also nicht nur Handel begingen) um dem technischen Fortschritt Rechnung zu tragen. Die Industrialisierung ermöglichte es Unternehmen neue Produktions- und Distributionsverfahren zu gestalten und entsprechend ihre Produktionsleistungen und Geschäftsvolumen zu maximieren.

1867 errichtete die Singer Manufacturing Company (USA) ihre erste ausländische Zweigniederlassung in Glasgow. Da es das erste Unternehmen im Rahmen der Industrialisierung war, welches seine Produktion ins Ausland verlagerte, betrachtet Belew (2000) es als das erste richtige multinationale Unternehmen. Andere Unternehmen, welche sich der internationalen Ausrichtung anschließen (durch die Errichtung von neuen Produktionsstätten im Ausland) waren die deutsche Farbenfabrik Bayer (1876), die argentinische Textilfirma Alpargatas (1890), die amerikanische Ford Motor Company (1909), der britisch-holländische Shell-Konzern (1907) und die British Petroleum Company (1908).

Der Ausbau von Auslandsaktivitäten großer Unternehmen erfolgte bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts, mit dem Hauptziel, Rohstoffquellen zu sichern. Bemerkenswerte Beispiele sind folgende:

- Ford und General Motors errichteten neue Produktionsstätten in Gaststaaten, um Marktführerschaft zu erlangen; dies vor allem unter Ausbeutung der niedrigeren Lohnkosten.
- US-Erdölkonzerne gründeten ausländische Tochtergesellschaften und beteiligten sich an Unternehmen im nahen Osten als auch Lateinamerika, um die bisherige Monopolstellung britischer Erdölgesellschaften zu brechen.
- General Electric errichtete etliche Tochtergesellschaften und akquirierte ebenso viele bestehende Unternehmen im Ausland.
- Die holländische Philips Company beschäftigte bis 1939 die Hälfte aller Mitarbeiter im Ausland.

„Um dieses Ziel zu realisieren wurden multinationale Unternehmen wirtschaftlich und politisch von ihren nationalen Regierungen stark unterstützt“ (Belew, 2000, S. 33).

In der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen beherrschten internationale Kartelle die internationalen Geschäftsaktivitäten auf fast allen wichtigen Weltmärkten. Klein- und Mittelbetriebe wurden von den sogenannten „Super-Giganten“ verschluckt. Die Expansion mit entsprechenden Auslandsinvestitionen wurde in dieser Zeit allerdings stark zurückgefahren und die internationale Währungskrise hatte zur Folge, dass viele Firmen ihre ausländischen Niederlassungen wieder aufgaben, um sich Ihrer Heimatmärkte zu widmen.

Nach 1945 mit dem Ende des zweiten Weltkrieges entstanden neue Transport- und Kommunikationsmittel und die Rechentechnik wurde entwickelt. Es begann die große Zeit

der multinationalen Firmen welche erneut Auslandsinvestitionen tätigten und somit den Lebensstandard der Menschen in allen Industriestaaten erhöhte. „Außerdem begünstigte der weitgehende Abbau von tarifären und nichttarifären Handelsbarrieren der verschiedenen GATT-Abkommen multinationaler Firmen, da sie ihnen erlaubten, ihre Produktionsstätten in verschiedenen Ländern zu errichten“ (Belew, 2000, S. 34). Das *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen, stellt die Grundlage der heutigen Globalisierung dar.

Da viele europäische Unternehmen bzw. Betriebe ganz oder teilweise durch den Krieg zerstört waren, befanden sich US-Firmen in der Nachkriegszeit in einer günstigen Lage. Die Welt benötigte dringend amerikanische Finanz- und Warenhilfe und somit konnten sich US-Firmen durch ihre Präsenz Wettbewerbsvorteile schaffen. Bis in die 1970er Jahre befanden sich daher US-Firmen deutlich an der Weltspitze und etwa 2/3 der Direktinvestitionen gingen auf deren Konten. „Bei mehr als der Hälfte der insgesamt 401 Firmen mit mehr als 20.000 Mitarbeitern (212 bzw. 52,6%) handelte es sich um amerikanische Unternehmen, gefolgt von Großbritannien mit 50 (12,5%), der Bundesrepublik Deutschland mit 29 (7,2%), Japan mit 28 (7%) und Frankreich mit 24 (6%)“ (Porter, 1989, S. 472).

Mitte der 1990er Jahre bestanden in etwa 44.000 MNU, die etwa 28.000 ausländische Tochtergesellschaften kontrollierten. Über 90% dieser MNU stammten aus Industrienationen, während sich die Hälfte der Tochtergesellschaften in Entwicklungsländern befand. 2004 stieg die Zahl der MNU auf 70.000, die 690.000 Niederlassungen und Tochtergesellschaften kontrollieren (UNCTAD 2005, S. 13). 2009 erreichte die Zahl bereits 82.000, die 810.000 Niederlassungen und Tochtergesellschaften kontrollieren und 77 Mio. Menschen beschäftigen (UNCTAD 2009, S. XXI). Etwa ein Drittel der weltweiten Produktion ist unter direkter Kontrolle der multinationalen Unternehmen. Die Bilanzsumme der 100 größten MNU belief sich im Jahr 2003 auf USD 8 Billionen, die Umsätze betragen USD 5,5 Billionen (UNCTAD 2005, S. 17). Der Kapitalstock aller ausländischen Direktinvestitionen betrug im Jahr 2000 ca. USD 21 Billionen. Die größten MNU erzielen Umsätze, die höher sind als das Bruttonozialprodukt mittlerer Staaten. Als Beispiel dient Wal-Mart, der im Jahr 2001 einen Umsatz von etwa USD 220 Mrd. nur geringfügig unter dem BIP der Schweiz (USD 247 Mrd.) auswies<sup>12</sup>. Die 100 größten MNU stehen für 9% aller ausländischen Direktinvestitionen und ca. 16% der weltweiten Umsätze aller MNU (UNCTAD 2009).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. Welge & Holtbrügge (2003), S. 29

<sup>13</sup> Vgl. [http://www.business.uzh.ch/professorships/as/teaching/fs2011/GLO\\_MNU\\_2011\\_Vorlesung\\_7.pdf](http://www.business.uzh.ch/professorships/as/teaching/fs2011/GLO_MNU_2011_Vorlesung_7.pdf)

### 3 Der Weg der Internationalisierung

#### 3.1 Einleitung

Wie bereits anfangs diskutiert, ist die grenzüberschreitende Tätigkeit von Unternehmen längst zum Symbol vieler erfolgreicher multinationalen Unternehmen geworden. Wenn auch Fehlschläge naturgemäß dazu gehören, stellt sich grundsätzlich nicht mehr die Frage, ob ein Unternehmen international tätig werden soll, sondern wie. In folgendem Abschnitt werden die Internationalisierungsstrategien näher betrachtet und die spezifischen Vor- und Nachteile dargestellt. Vorweggenommen sei, dass es keinen „einheitlichen, besten Weg“ gibt. Es besteht allerdings eine Reihe von strategischen Optionen, deren sich Unternehmen je nach ihrer spezifischen Philosophie, Ziele und Struktur bedienen können.

Als Entscheidungsgrundlage für jegliche Strategiewahl dient die sogenannte SWOT-Analyse (**S**=Strengths, **W**=Weaknesses, **O**=Opportunities, **T**=Threats). Besonders im Rahmen der Internationalisierung gilt es, den Fokus auf die Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen zu richten und alle Faktoren zu erkennen, die der Zielerreichung dienen oder im Weg stehen. „Die SWOT-Analyse muss in internationalen Unternehmen auf drei Ebenen

- erstens auf der Ebene des Heimatmarktes und der Muttergesellschaft,
- zweitens auf der Ebene des Gastmärkte und der Auslandseinheit und
- drittens auf der Ebene des Weltmarktes und des Gesamtunternehmens durchgeführt werden“ (Schmid, 2006, S.11).

Nach Schmid (2006) müssen Internationalisierungsstrategien so formuliert sein, dass folgende Fragen beantwortet werden:

- Mit welchen Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen soll internationalisiert werden (**Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien**)?
- In welche Zielmärkte soll internationalisiert werden (**Zielmarktstrategien**)?
- Welche zeitlichen Aspekte sollen bei der Internationalisierung des Unternehmens beachtet werden (**Timingstrategien**)?
- Wie will sich das Unternehmen in den Spannungsfeldern von Zentralisierung und Dezentralisierung sowie Standardisierung und Differenzierung bewegen (**Allokationsstrategien**)?
- Wie will das Unternehmen seine internationalen Aktivitäten koordinieren (**Koordinationsstrategien**)?



Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Vielfalt der soeben erwähnten strategischen Optionen von Unternehmen in Hinblick auf die Überlegung zu internationalisieren.

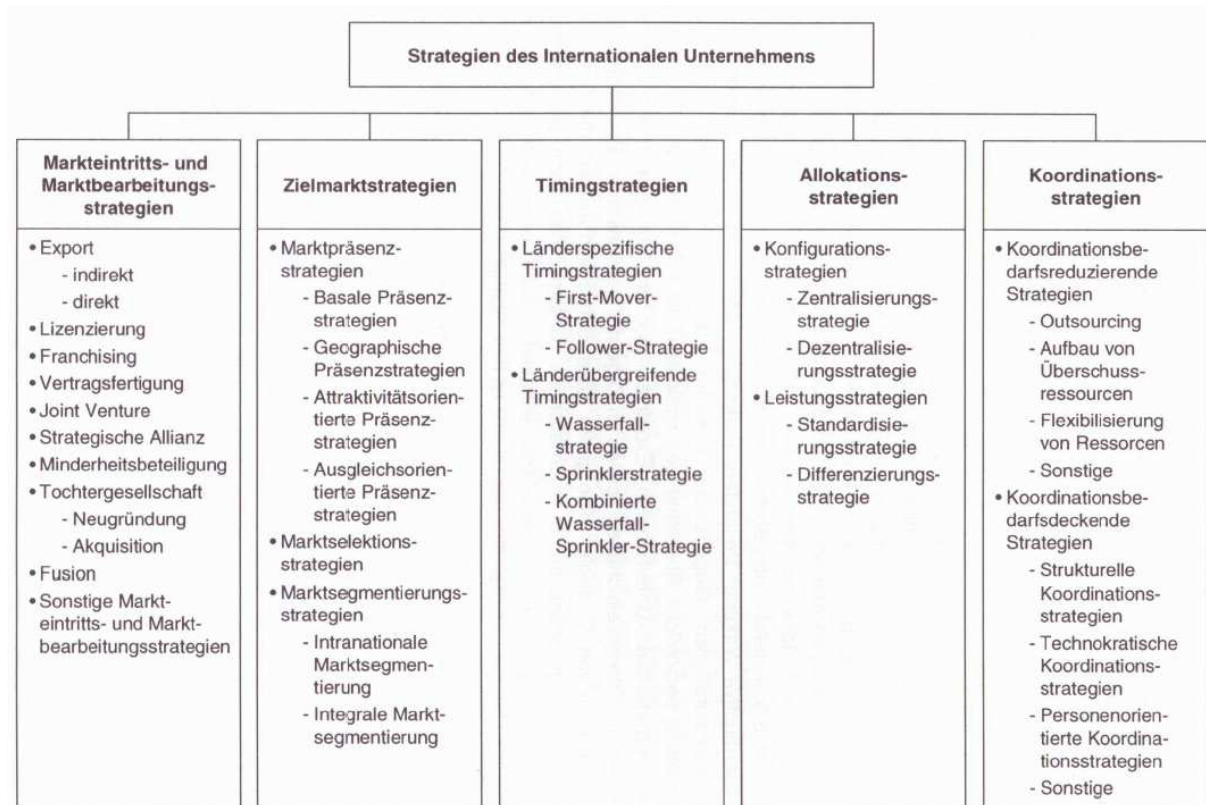


Abbildung 5 Strategien der Internationalisierung. Schmid (2006), S. 24

### 3.2 Zentrale Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien

Folgender Abschnitt widmet sich den unterschiedlichen Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien internationaler Unternehmen. Zu berücksichtigen ist, dass sich diese alternativen Strategien nicht gegenseitig ausschließen. Ein gemischter Einsatz je nach Risikoneigung des Unternehmens ist jedenfalls möglich.

#### 3.2.1 Export

Die Entwicklungstheorie besagt, dass das Wirtschaftswachstum eines Landes entscheidend durch die Exportentwicklung geprägt wird.<sup>14</sup> Unter Export, auch als Ausfuhr bezeichnet, versteht man den Verkauf von Waren oder Dienstleistungen in andere Staaten.<sup>15</sup> Durch Export erhält ein Unternehmen bzw. eine Volkswirtschaft Zugang zu ausländischen Märkten. Hauptmerkmal ist, dass das betrachtete Wirtschaftsgut in einem anderen Land als dem Produktionsland verkauft wird. Je nachdem ob ein Mittler im Inland in das

<sup>14</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/export-basis-theorie.html>

<sup>15</sup> Vgl. <http://www.onpulson.de/lexikon/1431/export/>

Exportgeschäft eingeschaltet wird oder nicht, unterscheidet man zwischen direktem und indirektem Export.

- Direkter Export: „Direkte Exporte sind Ausfuhren von Waren oder Dienstleistungen in das Ausland, die in zwei Varianten auftreten können: erstens ohne Mittler im Gastland (z.B. direkt an Endverbraucher oder direkt an den Groß- oder Einzelhandel im Ausland) und zweitens mit Mittlern im Gastland (z.B. über Handelsvertreter, Kommissionäre, Handelsmakler oder Generalimporteure im Ausland)“ (Schmid, 2006, S. 15).
- Indirekter Export: „Als indirekte Exporte gelten Ausfuhren von im Inland erstellten Waren oder Dienstleistungen in das Ausland. Ein Unternehmen exportiert Waren oder Dienstleistungen nicht selbst, sondern über Handelsmittler im Inland (z.B. über inländische Exporthäuser oder Außenhandelsunternehmen)“ (Schmid, 2006, S. 15).

#### Vorteile:

- Relativ geringes Risiko
- Substantielle Kostenersparnisse bzw. geringerer Kapitalbedarf, da keine langfristigen Anlagen notwendig sind
- Leichter Marktzugang/–ausstieg
- Skaleneffekte durch steigendes, zentral gesteuertes globales Verkaufsvolumen (Fixkostendegression durch Zentralisierung der Produktionsaktivitäten)

#### Nachteile:

- Opportunitätskosten, da eventuell substantielle Kostenvorteile durch eine Verlagerung der Produktion ins Ausland möglich wären
- Hohe Transportkosten für transportkostenintensive Produkt als auch Tarifbarrieren können die Exporttätigkeit unwirtschaftlich machen
- Hohe Produktionskosten können unter Umständen den Export erschweren, wenn die Produktivitätszuwächse nicht ausreichen, um die Lohnkostensteigerungen zu kompensieren.
- Bei der Auswahl von lokalen Marketingagenten kann es zu Interessenskonflikten kommen, sofern diese auch für andere Firmen arbeiten

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Auswahl des Mittlers
- Transportkosten
- Tarife/Quoten

### 3.2.2 Lizenzierung

„Lizenzierungen stellen vertragliche Abkommen dar, mit denen inländische Lizenzgeber ausländischen Lizenznehmern bestimmt Vermögenswerte, wie Patente, Marken, Urheberrechte oder Know-how, unter vereinbarten Bedingungen zur Verfügung stellen. Mit der Lizenzierung vergibt ein Unternehmen gegen Bezahlung der Lizenzgebühr Rechte zur Produktion oder Verwertung an ausländische Partner“ (Schmid, 2006, S. 15). Der Lizenznehmer übernimmt somit die Kosten um die internationale Tätigkeit ins Laufen zu bringen. Lizenzverhältnisse dienen dem Technologietransfer und Produktvertrieb und sind besonders geeignet, wenn z.B. der Export aufgrund Transportkosten nicht vorteilhaft ist.<sup>16</sup>

#### Vorteile:

- Der Lizenznehmer (nicht der Lizenzgeber) trägt das Risiko und die Kosten, die mit dem Erlangen eines Auslandsmarktes verbunden sind.
- Eine attraktive Markteintrittsstrategie für Unternehmen, die nicht bereit sind, substantielle finanzielle Ressourcen in einen unbekanntem und evtl. politisch volatilen Auslandsmarkt zu investieren.
- Schneller und leichter Markteintritt unter Vermeidung von Regulierungen und Tarifen.
- Verlängerung des Produktlebenszyklus, denn Erträge werden ermöglicht, wenn Exporte nicht mehr rentabel sind.

#### Nachteile:

- Risiko für den Lizenzgeber, Technologie-Know-how (und somit die Basis des eigenen Wettbewerbsvorteil) an den Lizenznehmer zu verlieren.
- Mangelhafte Kontrolle über Produktion, Marketing und Strategie, welche letztendlich benötigt wird um Skaleneffekte zu realisieren (Problem der unerwünschten Technologiediffusion)
- Qualitätsrisiko und damit verbundene Gefahr des Imageverlustes.
- Zunehmender globaler Wettbewerb führt dazu, dass Unternehmen Strategien zwischen ihren Niederlassungen steuern/koordinieren müssen, indem bspw. Gewinne von einem Land verwendet werden, um Wettbewerbsangriffe in einem anderen Land abzuwehren. Da Lizenzgeber allerdings nur die Lizenzgebühr erhalten (und idR keinen Anteil am Gewinn des Lizenznehmers), steht ihnen bei dieser Markteintrittsform diese Möglichkeit nicht zur Verfügung.
- Keine Beteiligung an der globalen strategischen Koordination möglich

---

<sup>16</sup> Vgl. [https://www.uni-hohenheim.de/innovation/5\\_forschung/papers/DIMI9902.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/innovation/5_forschung/papers/DIMI9902.pdf)

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Qualität und Vertrauenswürdigkeit des Lizenznehmers
- Anwendbarkeit von geistigem Eigentum (= intellectual property)
- Lizenzgrenzen im Gastgeberland

### **3.2.3 Franchising**

„Beim Franchising überlässt ein inländischer Franchisegeber ausländischen Franchisenehmern ein umfassendes, häufig bereits seit langem eingeführtes und erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept. Er erhält dafür von den Franchisenehmern einmalige und/oder laufende Franchisegebühren“ (Schmid, 2006, S. 16). Obwohl sich Franchising und Lizenzierung in Ihren Eigenschaften sehr ähneln, unterscheiden sie sich primär dadurch, dass es sich beim Franchising tendenziell um ein längerfristiges Engagement handelt. Zudem wird Franchising eher von Dienstleistungsunternehmen betrieben, während Produktionsunternehmen meist Lizenzierung bevorzugen.

#### Vorteile:

- Der Franchisenehmer trägt die Kosten und somit das Risiko, das mit dem Erlangen eines Auslandsmarktes verbunden ist
- der Franchisegeber kann somit eine globale Präsenz recht schnell und günstig erlangen

#### Nachteile:

- Probleme der Qualitätskontrolle von entfernt liegenden Franchisenehmern
- Keine volle Ausschöpfung des Ertragspotenzials möglich
- Keine Beteiligung an der globalen strategischen Koordination möglich

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Qualitätsmaßstäbe und –kontrolle des jeweiligen Franchisenehmers

### **3.2.4 Vertragsfertigung**

„Die Vertragsfertigung ist eine weitere Option zum Eintritt in ausländische Märkte. Ein Unternehmen überträgt dabei einzelnen oder mehrere Stufen der Fertigung auf einen ausländischen Vertragspartner. Dabei kann es sich um die Vorproduktion, die Endproduktion, die Veredelung oder die Komplettproduktion im Ausland handeln“ (Schmid, 2006, S. 16). Durch die Möglichkeit der Nutzung günstigerer Produktionsfaktoren aus dem

Kreis der Entwicklungsländer, ist die Vertragsfertigung zu einer äußerst attraktiven Internationalisierungsstrategie geworden.

#### Vorteile:

- Da lediglich die Produktion ausgelagert wird, bleibt das Unternehmen in Kontrolle über den Verkauf und die Marketingmaßnahmen und bleibt somit weitgehend unabhängig.
- Schneller Zutritt im Auslandsmarkt, da keine Direktinvestition notwendig ist. Somit auch wieder leichter Rückzug bspw. nach Marktsättigung möglich.
- Durch die günstigeren Produktionsfaktoren (u.a. Lohnkosten) in den ausgewählten Fertigungsländern erhöhen sich die Margen bzw. können die Endverbraucherpreise reduziert werden, um konkurrenzfähig zu bleiben.

#### Nachteile:

- Sicherung der Produktqualität ist eine Hauptaufgabe des Managements.
- Problem, einen adäquaten Produzenten auszuwählen
- Schaffung eines potentiellen Konkurrenten

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Verlässlichkeit und Qualität der lokalen Auftragsfirma
- Operationelle Kontrolle und Menschenrechts-Themen

### **3.2.5 Joint Ventures**

„Ein grenzüberschreitendes Joint Venture ist ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem oder mehreren ausländischen Unternehmen. Die Unternehmen bringen dabei Kapital, Wissen und Personal in das neu gegründete Unternehmen ein“ (Schmid, 2006, S. 16). Das typische Joint Venture Konstrukt besteht aus einer 50/50 Beteiligung der beiden Unternehmen, wobei auch andere Verteilungen möglich sind, die einer Partei die mehrheitliche Kontrolle gibt. Die wesentlichen Ziele von Joint Ventures umfassen Unternehmenswachstum, das Überbrücken von Handelsbarrieren, das Schaffen von Skaleneffekten um die Wettbewerbsposition zu stärken, die Sicherstellung des Zuganges zu Rohstoffen und der Erwerb von Technologie- als auch Managementkenntnissen.

#### Vorteile:

- Ein Unternehmen kann von dem lokalen Partnerunternehmen und dessen spezifischem Know-how bezüglich Markteigenschaften, Kultur, Sprache und vom politischen als auch geschäftlichen System profitieren.

- Risiko- als auch Kostenteilung
- Marktzugang: Politische Gegebenheiten machen Joint Ventures oftmals zu der einzigen Markteintrittsmethode (z.B. viele US-Konzerne konnten in Japan nur tätig werden, weil sie über lokale Japanische Partner agiert haben).
- Geringeres Enteignungs- und Schikanerisiko durch das Gastgeberland.

#### Nachteile:

- Es besteht die Gefahr, dass die Kontrolle über Technologien und die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile durch die Partnerschaft verloren geht.
- Mangelhafte Kontrolle der Niederlassung die benötigt würde, um Skaleneffekte zu realisieren und koordinierte globale Angriffe gegen Marktrivalen zu tätigen.

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Strategische Übereinstimmung und Komplementarität des Partnerunternehmens, der Märkte und Produkte
- Fähigkeit, eigene Technologien zu beschützen
- Wettbewerbsvorteile
- Fähigkeit, die Kontrolle zu teilen
- Kulturelle Anpassungsfähigkeit der jeweiligen Partnerunternehmen

### **3.2.6 Strategische Allianzen**

„Eine strategische Allianz ist eine Zusammenarbeit von mindestens zwei, meist jedoch von mehreren Unternehmen. Ohne – wie beim Joint Venture – ein eigenes, neues Unternehmen zu gründen, arbeiten die Partner einer Strategischen Allianz in genau definierten Bereichen zusammen. Sie versprechen sich von der Zusammenarbeit eine einfachere oder schnellere Erfüllung ihrer Ziele“ (Schmid, 2006, S. 16). Diese kooperativen Vereinbarungen können zwischen tatsächlichen oder potentiellen Mitbewerbern (aus gleichen oder unterschiedlichen Ländern) getroffen werden.

#### Vorteile:

- Leichter Zugang zu Auslandsmärkten (oftmals wird dies auf politischer Ebene erreicht) und somit zu neuen Technologien
- Verbesserung der Wettbewerbssituation auf neuen Märkten.
- Teilung der Kosten als auch Risiken bei der Entwicklung von neuen Produkten oder Prozessen

- Guter Weg um komplementäre Fähigkeiten zu vereinen, die keine der Partnerfirmen alleine hätte entwickeln können.
- Durch die Allianzen werden nicht selten technologische Standards für die gesamte Industrie geschaffen, von denen letztendlich auch die Unternehmen selbst profitieren.
- Verbesserung der Gewinnsituation und höhere Wachstumschancen

#### Nachteile:

- Zwangsläufig müssen zwischen Partnern Kompromisse getroffen werden und Konflikte sind nicht immer vermeidbar.
- Eigene bisher erfolgreiche Strategien müssen in der Allianz offenbart werden.
- Gefahr, dass ein günstiger Weg für neue Technologien und Märkte für Mitbewerber geschaffen wird.

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Auswahl der Partnerunternehmen (Aufbau eines Vertrauensverhältnis)
- Struktur und Management der Allianz (gegenseitiges Fördern)

### **3.2.7 Tochtergesellschaften**

„Tochtergesellschaften sind rechtlich selbständige Auslandseinheiten eines inländischen Unternehmens. Hinsichtlich des Aufbaus lassen sich Neugründungen (greenfield-investments) von Übernahmen (Akquisitionen), hinsichtlich des Eigentums Mehrheitsbeteiligungen (zwischen 50,1% und 99,9% der Kapital- und/oder Stimmrechtsanteile) von vollbeherrschten Tochtergesellschaften differenzieren. Darüber hinaus gibt es Tochtergesellschaften mit vollständiger Wertkette und spezialisierte Tochtergesellschaften (Produktionsgesellschaften, Vertriebsgesellschaften, Finanzierungsgesellschaften)“ (Schmid, 2006, S. 16). Folgend werden die spezifischen Vor- und Nachteile von 100%igen Tochtergesellschaften näher betrachtet.

Als Vorstufe zur Akquisition besteht die Möglichkeit einer Minderheitsbeteiligung. Bei dieser „erwirbt ein inländisches Unternehmen ... eine Beteiligung von maximal 49,9% an einem ausländischen Unternehmen“ (Schmid, 2006, S. 16).

#### Vorteile:

- Volle Kontrolle der Geschäftsgebarung und gänzliche Zurechnung der Erträge
- Beteiligung an der globalen strategischen Koordination möglich
- Globale Skaleneffekte
- Strategische Koordination
- Wahrung der Technologien und Know-how

- Akquisitionen ermöglichen raschen Markteintritt

#### Nachteile:

- Hohe Investitionskosten und alle Risiken, einen neuen Markt eigenständig zu erschließen
- Bei Akquisitionen besteht zudem eine enorme Herausforderung, die Unternehmenskulturen zusammenzuführen

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Fähigkeit wirtschaftliches, politisches und Währungsrisiko abzuschätzen und zu kontrollieren (iSv geeignete Maßnahmen zu setzen)
- Fähigkeit, lokal Anerkennung zu schaffen

### **3.2.8 Managementverträge**

Ein Managementvertrag gibt einem Unternehmen das Recht, das Tagesgeschäft für ein anderes Unternehmen zu führen, nicht jedoch Entscheidungsbefugnisse hinsichtlich der Besitzverhältnisse, Finanzierungen oder ähnlichen strategischen Entscheidungen. Notwendig sind diese Verträge wenn ein Unternehmen Mangel an Führungskräften und eigenes Management Know-how hat. Üblicherweise werden Managementverträge in Kombination mit anderen Vereinbarungen wie z.B. Joint Ventures oder sogenannten Turnkey-Kontrakte (Lieferverträgen von Anlagen) getroffen. Allein betrachtet ist ein Managementvertrag eine relativ risikoarme und kurzfristige Strategie, die zudem eher geringere Erträge schafft, sofern diese nicht in irgendeiner Form eine beständigen Marktposition zur Folge hat.

#### Vorteile:

- Risikoarmer Zugang und Vorbereitung zu weiteren Markteintrittsstrategien
- Auslastung freier Managementkapazitäten

#### Nachteile:

- Auswahl der Partnerunternehmen
- Zeit- und kostenaufwendige Vorbereitung
- Schaffung eines potentiellen Konkurrenten

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Möglichkeit eine längerfristige Marktposition zu schaffen



### 3.2.9 Turnkey Kontrakte

Bei sogenannten Turnkey Kontrakten bzw. Projekten entwirft und baut ein Unternehmen eine Anlage für ein anderes Unternehmen im Ausland, schult das lokale Personal ein und übergibt schlussendlich die fertige Anlage an die lokale Geschäftsführung (daher der Begriff „Turnkey“ wie „schlüsselfertige Übergabe“). Im Gegenzug erhält es eine Gebühr bzw. Entgelt für das abgeschlossene Projekt.

#### Vorteile:

- Einnahmen durch Anwendung der eigenen Kernkompetenzen und technologischem Know-how in Ländern wo Direktinvestitionen beschränkt sind

#### Nachteile:

- Schaffung effizienter potentieller Konkurrenten
- Mangelnde langfristige Marktpräsenz

#### Kritische Erfolgsfaktoren:

- Zuverlässige Infrastruktur
- Ausreichend lokale Zulieferer und Arbeitskräfte
- Zuverlässigkeit jeglicher behördlicher Partner

### 3.2.10 Direktinvestitionen

Aufgrund zunehmender Globalisierung von Märkten und Produkten als auch ausländischer Konkurrenz im Welthandel müssen MNU's schon längst alternativen Strategien zum traditionellen Export nachgehen, um Auslandsmärkte langfristig und nachhaltig erschließen zu können. Zu diesen zählen die spezifische Gründung und Einrichtung von Produktionsstätten und Tochtergesellschaften im Ausland.

„Direktinvestitionen (DI) sind grenzüberschreitende Investitionen, die ein Investor tätigt, um sich langfristig an einem ausländischen Unternehmen zu beteiligen und auf dessen Geschäftspolitik Einfluss zu nehmen. Dabei werden sowohl Bestände als auch Flüsse erhoben. Erstere beschreiben den jeweiligen Bestand zu Jahresende, die Flüsse geben die innerhalb einer Periode getätigten zusätzlichen DI an. Bei den aktiven DI handelt es sich um die Investitionen von Investoren [eines bestimmten Landes] im Ausland, bei passiven DI um die Investitionen ausländischer Investoren [in einem bestimmten Land].“<sup>17</sup>

DI können allgemein in zwei Kategorien getrennt werden: sogenannte greenfield- und brownfield-investments. Greenfield investments werden als Auslandsdirektinvestition

---

<sup>17</sup> Vgl.

[http://www.oenb.at/de/stat\\_melders/datenangebot/aussenwirtschaft/direktinvestitionen/direktinvestitionen.jsp](http://www.oenb.at/de/stat_melders/datenangebot/aussenwirtschaft/direktinvestitionen/direktinvestitionen.jsp)

definiert, bei der ein Mutterunternehmen eine ganz neue Betriebsanlage im Ausland errichtet.<sup>18</sup> Im Gegensatz hierzu erschließt bei sogenannten brownfield-investments ein Unternehmen eine bestehende Fertigungsstätte, es findet also keine Neugründung statt.<sup>19</sup> Der Schritt, sich ins Ausland zu begeben und dort permanente Anlaufstellen zu schaffen, fördert natürlich die Kundenbindung.

Als Gegensatz zur Direktinvestition wird die Portfolioinvestition (PI) gesehen. Unter dieser versteht man „die Übertragung von inländischem Kapital ins Ausland zum Zweck des Erwerbs von Anteilen an Immobilienfonds, von Obligationen sowie von Anteilen an Unternehmen, ohne dass beim Investor die Absicht besteht, eine Einflussnahme auf die Geschäftstätigkeit des kapitalnehmenden Unternehmens ausüben zu wollen“ (Ditlbacher, 2000, S. 34).

Die wesentlichen Unterschiede zwischen DI und PI können aus den beiden oben angeführten Definitionen abgeleitet werden. Während bei DI die Ertrags- und Kontrollmotive im Vordergrund stehen, fehlt bei der PI die Kontrollabsicht. Stattdessen weist die PI Risikomotive auf. Dies ist auch ein wesentlicher Unterschied zu den diversen oben angeführten Markteintrittsstrategien, welche keine 100%ige Kontrolle über das Investitionsobjekt gewährleisten. Betrachtet man die transferierten Ressourcen, kann es bei DI neben dem Kapitaltransfer auch noch zum Transfer von Technologie und Know-how in Ausland kommen.<sup>20</sup> Ein weiterer Unterschied liegt im Zeithorizont. Während PI eher kurz- bis mittelfristig angelegt sind, haben DI einen langfristigen Zeithorizont.

DI ermöglichen einige wesentliche Vorteile bei der Erschließung von Ländermärkten gegenüber dem Export oder Abkommen ohne Kapitalbeteiligung auf. Dunning stellte die Vorteile von DI in dem sogenannten OLI-Framework dar. Dieses umfasst drei wesentliche Vorteile von denen Unternehmen welche DI betreiben profitieren, nämlich ownership advantages (O), location advantages (L) und internationalization advantages (I). Auf diese Vorteile wird in nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen, spezifisch in der Betrachtung MNU's aus Entwicklungsländern als auch in den Fallstudien. An dieser Stelle werden lediglich die wesentlichen Vor- und Nachteile dargestellt.

#### Vorteile:

- Bessere Markt- und Konkurrenzkontrolle aufgrund der Nähe zum Markt
- Möglichkeit bestehende Handelsbarrieren zu umgehen
- Nutzung von kostengünstigeren Produktionsfaktoren im Ausland
- Inanspruchnahme von Investitionsförderungen des Heimat- und Gastlandes
- Das Unternehmen behält sein Know-how

---

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.investopedia.com/terms/g/greenfield.asp>

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.investopedia.com/terms/b/brownfield.asp#axzz1uO83oEfY>

<sup>20</sup> Vgl. Schmid, 2006, S. 187

#### Nachteile:

- Erfordert hohe personelle und finanzielle Ressourcen
- Risikobehaftet aufgrund hoher Start-Up Kosten
- Politische Risiken: Enteignungsgefahr und Begrenzung des Gewinntransfers
- Hoher Informations- und Koordinationsaufwand notwendig, um geographisch verschieden liegende Unternehmenseinheiten zu steuern
- Eventueller Verzicht auf größenbedingte Kostenvorteile aufgrund Dezentralisierung

### **3.3 Zielmarktstrategien**

Hier wird überlegt, welche geografischen Märkte betreten werden sollen. Man kann sich entweder auf einzelne ausländische Segmente beschränken oder den Weltmarkt erschließen. Für diese Entscheidung müssen einige Faktoren berücksichtigt werden, wie zum Beispiel die eigenen Ressourcen, Umweltfaktoren, Fähigkeiten und Kapazitäten. Laut Schmid (2006) spielen noch drei weitere zentrale Kriterien eine Rolle, nach denen die Marktsegmente und Zielmärkte selektiert werden:<sup>21</sup>

- Attraktivität des Ländermarktes und der Marktsegmente
- Risiken des Ländermarktes und der Marktsegmente
- Eintrittsbarrieren von den Ländermärkten und deren Marktsegmente

### **3.4 Timingstrategien**

Wenn man die Zielmarktstrategie gewählt hat, ist der nächste Schritt die Wahl des Zeitpunktes, wann man den Markt betreten soll. Hier kann man entweder als Erster oder als Nachfolger den Markt betreten.

*Pionierstrategie (First-Mover Strategie):* Wenn man als Erster einen neuen Markt betritt, kreiert man diesen sozusagen. Das Unternehmen kann sich einen Bekanntheits- und Imagevorsprung aufbauen, Lieferantenbeziehungen stärken, den lokalen Markt lenken, früher Erfahrungen sammeln und somit schneller auf Änderungen und Entwicklungen des Marktes agieren. Eine monopolistische Stellung ist einfacher auszubauen um Marktbarrieren für Konkurrenten zu errichten. Nachteile sind das hohe Risiko, verbunden mit hohen Aufbau/Gründungskosten.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Schmid, 2006, S. 17-18

<sup>22</sup> Vgl. Schmid, 2006, S. 19-20

*Folgestrategie (Follower-Strategie)*: Wenn man Nachfolger ist, gibt es einige Vorteile, die man gegenüber dem First-Mover hat. Man kann von dessen Fehlern lernen, der Markt ist schon etabliert und stabiler, man hat Zugang zu mehr Informationen bezüglich der Märkte/ Segmente und der Konsumenten. Durch diese Vorteile haben Unternehmen mit der Folgestrategie die Möglichkeit, schneller die Break-Even Schwelle zu erreichen, weil sie sich viele Kosten ersparen können.

Weiters ist nicht nur entscheidend, welche anfängliche Strategie man verfolgt, sondern es ist auch wichtig, welchen Zeitablauf ein Unternehmen bestimmt, um in mehrere Ländermärkte einzutreten. Für die länderübergreifende Timingstrategie für internationale Unternehmen finden drei Varianten Anwendung:

Bei der *Wasserfallstrategie* betritt ein Unternehmen sukzessiv ausländische Märkte. Das heißt, dass neben dem heimischen Markt ein fremder Markt betreten wird und in der Folgezeit darauf wieder ein weiterer dazu kommt. Somit hat man den Vorteil, dass Ressourcen nach Bedarf zeitlich versetzt werden können, Lebenszyklen von Technologien verlängert werden können und die schon erworbenen Kenntnisse können auf schwierigen Märkten Risiken minimieren.

Durch die *Sprinklerstrategie* werden simultan oder innerhalb eines kürzeren Zeitraumes mehrere oder sogar alle geplanten Märkte betreten. Hierbei können „First-Mover Vorteile“ entstehen, eine schnellere Amortisation der Fixkosten kann eintreten und Überraschungseffekte bei Konsumenten und Konkurrenten können penetriert werden.

Es gibt auch noch die kombinierte *Wasserfall-Sprinkler-Strategie*. Man tritt erst nacheinander in spezielle Ländermärkte ein. Wenn ähnliche Voraussetzungen bestehen, geht man oft in den parallelen Eintritt über. Oft wird diese Strategie gewählt wenn man finanzielle und personelle Ressourcen nur restriktiv nutzen kann.

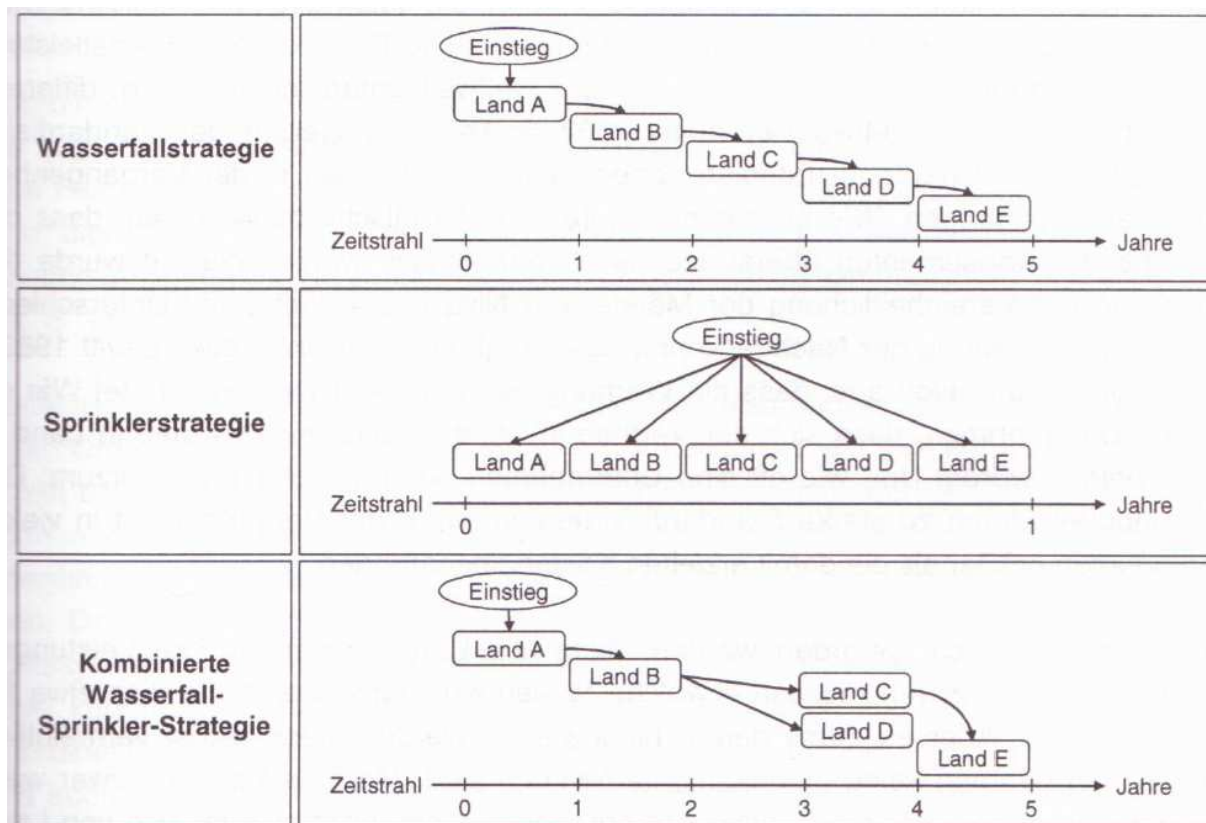


Abbildung 6 Varianten von länderübergreifenden Timingstrategien internationaler Unternehmen. Schmid (2006), S. 21

### 3.5 Allokationsstrategien

Hier muss ein Unternehmen entscheiden wo und wie es seine Ressourcen einteilen möchte um die Wertschöpfung zu maximieren.<sup>23</sup>

### 3.6 Koordinationsstrategien

Ein weiterer Schritt für eine erfolgreiche Internationalisierung ist die Koordination zwischen Mutter und Tochtergesellschaft. Hier gilt es die richtige Organisationstruktur zu finden, die Abstimmung von länderübergreifenden Budgets, Plänen und Berichtssystemen zu gewährleisten, personelle Strukturierung und Besetzung festzulegen und die Koordination des Information- und Kommunikationsflusses.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Schmid, 2006, S. 21-22

<sup>24</sup> Vgl. Schmid, 2006, S. 23

## 4 Entwicklungsländer

Durch die stetig wachsende Globalisierung suchen wirtschaftlich potenzielle Länder neue Ressourcen um Ihrem Profit zu maximieren und Ihren Marktvorteil auszubauen. So liegt es nahe, dass starke Unternehmen Länder suchen, wo unter anderem Arbeitskräfte und Rohstoffe billig zu erwerben sind. Leider sind diese Staaten oft von Armut und Unterentwicklung gezeichnet, deshalb nennt man diese auch Entwicklungsländer (LCD = Less Developed Countries). Eine einheitliche Definition ist nicht gegeben, jedoch orientiert man sich generell nach der Weltbank, der OECD oder der UNO (United Nations Organization).

Die Weltbank orientiert sich hier nach dem Bruttonationaleinkommen pro Kopf:

- Länder mit niedrigem Einkommen (LIC = Low-Income Countries):
  - pro Kopf/Einwohner < USD 765
- Länder mit mittlerem Einkommen (MIC = Middle-Income Countries):
  - untere Gruppe: USD 766-3.035
  - obere Gruppe: USD 3.036-9.385
- Länder mit hohem Einkommen (HIC = High-Income Countries): > USD 9.386

Die OECD hat mit Hilfe ihres Entwicklungsausschusses (DAC = Development Assistance Committee) die Einteilung der Entwicklungsländer gleich wie die Weltbank nach ihrem pro Kopf Einkommen kategorisiert. Jedoch ist der signifikante Unterschied dadurch gegeben, dass die DAC-Liste die Länder aufführt die Empfänger von Entwicklungshilfeleistungen sind und auch hier vor allem eine große Gruppe von abhängigen Gebieten wie z.B. Ozeanien mit aufscheinen. In der Klassifizierung der Weltbank werden nur jene Länder auf der Liste aufgenommen die auch Mitglieder der Weltbank sind<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Vgl. Kellermann, 2000, S. 11

**DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für die Berichtsjahre 2011-2013)**

Europa	Afrika	Amerika	Asien	Ozeanien
Albanien	nördlich der Sahara	Nord- und Mittelamerika	Naher und Mittlerer Osten	Cookinseln
Bosnien und Herzegowina	Ägypten	Anguilla	Irak	Fidschi
Kosovo <sup>1</sup>	Algerien	Antigua und Barbuda	Iran	Kiribati
Mazedonien	Libyen	Belize	Jemen	Marshallinseln
Moldau, Rep.	Marokko	Costa Rica	Jordanien	Mikronesien
Montenegro	Tunesien	Dominica	Libanon	Nauru
Serbien <sup>1</sup>		Dominikan. Republik	Palästinensische Gebiete	Niue
Türkei	südlich der Sahara	El Salvador	Syrien	Palau
Ukraine		Grenada		Papua-Neuguinea
Weißrussland	Angola	Guatemala	Süd- und Zentralasien	Salomonen
	Äquatorialguinea	Haiti		Samoa
	Äthiopien	Honduras	Afghanistan	Tokelau
	Benin	Jamaika	Armenien	Tonga
	Botsuana	Kuba	Aserbajdschan	Tuvalu
	Burkina Faso	Mexiko	Bangladesch	Vanuatu
	Burundi	Montserrat	Bhutan	Wallis und Futuna
	Côte d'Ivoire	Nicaragua	Georgien	
	Dschibuti	Panama	Indien	
	Eritrea	St. Kitts und Nevis	Kasachstan	
	Gabun	St. Lucia	Kirgisistan	
	Gambia	St. Vincent/ Grenadinen	Malediven	
	Ghana		Myanmar	
	Guinea	Südamerika	Nepal	
	Guinea-Bissau	Argentinien	Pakistan	
	Kamerun	Bolivien	Sri Lanka	
	Kap Verde	Brasilien	Tadschikistan	
	Kenia	Chile	Turkmenistan	
	Komoren	Ecuador	Usbekistan	
	Kongo	Guyana		
	Kongo, Dem. Rep.	Kolumbien	Ostasien	
	Lesotho	Paraguay		
	Liberia	Peru	China	
	Madagaskar	Suriname	Indonesien	
	Malawi	Uruguay	Kambodscha	
	Mali	Venezuela	Korea, DVR	
	Mauretanien		Laos	
	Mauritius		Malaysia	
	Mosambik		Mongolei	
	Namibia		Philippinen	
	Niger		Thailand	
	Nigeria		Timor-Leste	
	Ruanda		Vietnam	
	Sambia			
	São Tomé und Príncipe			
	Senegal			
	Seychellen			
	Sierra Leone			
	Simbabwe			
	Somalia			
	St. Helena			
	Sudan			
	Südafrika			
	Südsudan			
	Swasiland			
	Tansania			
	Togo			
	Tschad			
	Uganda			
	Zentralafrikan. Republik			

**Abbildung 7 DAC-Liste der Entwicklungsländer und -gebiete (gültig für die Berichtsjahre 2011-2013).**  
 Quelle: <http://www.daad.de/imperia/md/content/entwicklung/dac-liste.pdf>

Durch diese Einteilung hat die Weltbank und die OECD eine einfach strukturierte analytische Datenbasis kreiert welches darauf absieht eine Erleichterung in ihrer Kreditvergabepaxis bzw. Entwicklungshilfeleistungsvergabe zu erlangen. Es ist fraglich, ob man aufgrund solch eingeschränkter Daten eine Aussage und Prognose bezüglich der Entwicklung eines Landes treffen kann. Hierzu ist es wichtig, auch andere Faktoren

einzubeziehenden, die nicht nur ökonomischer Natur sind. Eine bessere Einteilung offeriert die UNO.

Laut UNO<sup>26</sup> müssen 4 Punkte erfüllt werden, um als Entwicklungsland zu gelten:

- 1) Einkommenskriterium: Durchschnittliches Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf unter USD 900 innerhalb von 3 Jahren
- 2) Index für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Verwundbarkeit (Economic Vulnerability Index (EVI)). Dies ist ein Indikator, welcher sich an den Schwankungen der Exporte, der Instabilität der Exporterlöse, der Agrarproduktion und dem Anteil von verarbeitender Industrie und Dienstleistungen am BIP orientiert.
- 3) Human Assets Index (HAI). Dies ist ein Indikator für soziale Merkmale wie Gesundheit und Bildung). Er macht Angaben zum Kalorienverbrauch pro Kopf in % des Minimalbedarfs, zur Kindersterblichkeitsrate, zur Alphabetisierungsrate unter Erwachsenen und zur Einschulungsrate in Sekundarschulen.
- 4) Die Einwohnerzahl von maximal 75 Mio. darf nicht überschritten werden.

#### **4.1 Merkmale der Entwicklungsländer**

Die Einstufung zu einem Entwicklungsland kann nicht allgemein anhand von analytischen Daten erhoben werden, jedoch existiert seit den 1950er Jahren eine Merkmalliste, die gemeinsame Merkmale hervorhebt, welche diese Entwicklungsländer oftmals stark verbindet.

##### **4.1.1 Ökonomische Merkmale**

„Ein großer Teil der ökonomischen Merkmale entsteht als direkte Folge der geringen Wertschöpfung in den Entwicklungsländern. So ist meist ein hoher Anteil der Bevölkerung in den Entwicklungsländern im primären Sektor tätig, wo volkswirtschaftlich keine große Wertsteigerung erzielt wird. Die einseitige Exportpalette (z.B. landwirtschaftliche Güter oder Bodenschätze) und die außenwirtschaftliche Ausrichtung auf die Industrieländer wurzelt auch in der kolonialen Vergangenheit.

- geringes Pro-Kopf-Einkommen
- extrem ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung (siehe auch Gini-Koeffizient)
- niedrige Spar- und Investitionstätigkeit
- bedeutende Rolle des primären und des informellen Sektors
- passive Handelsbilanz

---

<sup>26</sup> Vgl. <http://www.un.org/special-rep/ohrrls/ldc/ldc%20criteria.htm>



- einseitige Exportpalette
- außenwirtschaftliche Ausrichtung auf die Industrieländer
- schlechte Handelsbedingungen (sogenannte Terms of Trade)
- hohe Auslandsverschuldung
- Kapitalflucht
- starke regionale Disparitäten zwischen Zentrum und Peripherie
- hohe Arbeitslosigkeit
- unzureichende Infrastruktur<sup>27</sup>

#### 4.1.2 Ökologische Merkmale

„Viele Entwicklungsländer sind in besonderem Ausmaß von ökologischen Problemen betroffen. So kommen das United Nations Environment Programme (UNEP) und das World Watch Institute zu dem Schluss, dass in den Entwicklungsländern 90% des weltweiten Artensterbens, der Bodenerosion und der Waldrodung stattfinden. Da die natürlichen Ressourcen der Entwicklungsländer zu ihren wichtigsten Reichtümern und damit zur eigenen Existenzgrundlage zählen, treffen Umweltkrisen die Entwicklungsländer besonders hart. Aufgrund der globalen Auswirkungen von Umweltkrisen müssen hier aber auch Rolle und Verantwortung der Industrieländer betrachtet werden.

- Umweltzerstörung durch unkontrollierte Verstädterung
- Bodendegradation (z.B. Versalzung)
- Desertifikation
- Bedrohung der Biodiversität
- Vernichtung der Tropenwälder
- Grundwasserbelastungen durch unzureichende Umweltstandards
- Gesundheitsgefährdende Luftverschmutzung in Ballungsgebieten<sup>28</sup>

#### 4.1.3 Demographische Merkmale

„Die derzeitige Entwicklung von Sterbe- und Geburtenrate, die in vielen Entwicklungsländern zu beobachten ist, lässt sich mit der frühen Phase des Modells des demographischen Übergangs vergleichen. Das bedeutet, dass ihre Bevölkerungsdynamik sich durch eine hohe Geburtenrate und eine hohe, jedoch stark rückläufige Sterberate (zum Beispiel durch bessere medizinische Versorgung) charakterisieren lässt. Dies führt zu einem starken und oft unkontrollierbaren Bevölkerungswachstum, welches mit einer extremen Verjüngung der Bevölkerungsstruktur einhergeht. Im Vergleich zum Verlauf des demographischen Übergangs in den heutigen Industrieländern, der mit der Industrialisierung

<sup>27</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#.C3.96konomische\\_Merkmale](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#.C3.96konomische_Merkmale)

<sup>28</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#.C3.96kologische\\_Merkmale](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#.C3.96kologische_Merkmale)

einsetzte, dürfte sich die transformative Phase in den Entwicklungsländern durch noch stärker sinkende Sterberaten auszeichnen, da diese auf bereits bekanntes medizinisches Wissen zurückgreifen können. Pandemien der Moderne (z.B. AIDS), die sich in einigen Entwicklungsländern stark verbreitet haben (in Botswana sind etwa 40% der Erwachsenen mit HIV infiziert), können diese Entwicklung hingegen konterkarieren (vereiteln) und die Sterberaten ansteigen lassen. In solch einem Fall besitzt die Bevölkerungspyramide die Form einer Sanduhr. Besonders betroffen ist davon der wirtschaftlich aktivste Teil der Bevölkerung, sodass wiederum die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Landes gemindert ist.

- hohe Geburtenrate
- hohe, aber abnehmende Säuglings- und Kindersterblichkeit
- hohes Bevölkerungswachstum
- geringe durchschnittliche Lebenserwartung
- grenzüberschreitende Migration
- unkontrollierte Binnenmigration<sup>29</sup>

#### **4.1.4 Volksgesundheitliche Merkmale**

„Der gesundheitliche Zustand der Bevölkerung in Entwicklungsländern ist oft problematisch. Dies äußert sich beispielsweise in einer geringen Lebenserwartung und einer hohen, jedoch stark rückläufigen Säuglingssterberate. Wegen mangelnder Hygiene in Slums (z.B. fehlende Abwasserreinigung) ist die Bevölkerung in Armenvierteln besonders anfällig für Krankheiten und Epidemien (zum Beispiel Cholera).

- unzureichende und/oder ungesunde Ernährung
- Mangel an sauberem Trinkwasser
- fehlende Abwasserreinigung
- Gesundheitsmängel und unzureichende medizinische Versorgung
- Mängel in der schulischen Gesundheitserziehung
- unkontrollierte Ausbreitung von Pandemien (z.B. AIDS)<sup>30</sup>

#### **4.1.5 Soziokulturelle Merkmale**

„Unter soziokulturellen Merkmalen versteht man das Zusammenwirken von gesellschaftlichen, kulturellen und religiösen Verhaltensweisen. Ein soziokulturelles Merkmal einiger Entwicklungsländer ist beispielsweise die Benachteiligung der Frauen, wodurch Entwicklungspotentiale blockiert werden. Auch das entwicklungshemmende wirtschaftliche Verhalten einer reichen Oberschicht kann ein soziokulturelles Merkmal sein.

---

<sup>29</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Demographische\\_Merkmale](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Demographische_Merkmale)

<sup>30</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Volksgesundheitliche\\_Merkmale](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Volksgesundheitliche_Merkmale)

- starke Orientierung auf Primärgruppen
- geringe soziale Mobilität
- Kinderarbeit
- unzureichende Bildung, hohe Analphabetenquote
- Schatzbildung der Oberklasse, statt Reinvestitionen<sup>31</sup>

#### 4.1.6 Politische Merkmale

„Die politischen Probleme der Entwicklungsländer werden seit Ende der 1980er Jahre wieder verstärkt berücksichtigt. Die politischen Merkmale sind dabei nicht nur die Folge des staatspolitischen Unvermögens der politischen Elite in einem Entwicklungsland, sondern auch der mangelnden Effizienz und Stabilität der politischen Institutionen sowie der defizitären Präsenz des Staates in den Provinzen. Das Funktionieren eines politischen Systems hängt weiterhin auch von der politischen Kultur eines Landes ab. Dazu kommt die Korruption, durch welche Staatseinnahmen nicht für Entwicklungsprogramme im eigenen Land, sondern für unsachgemäße Zwecke verwendet werden

- autoritärer Staat (undemokratische Strukturen, Militärdiktaturen)
- Verletzungen der Menschenrechte
- gewaltsame Konflikte mit umliegenden Staaten und hohe Rüstungsausgaben
- geringe Akzeptanz der politischen Institutionen in der Bevölkerung
- geringe Besteuerung der Spitzeneinkommen
- Klientilismus - vgl. auch Patronage
- politische Instabilität
- Bürgerkrieg oder bürgerkriegsähnlicher Zustand bis hin zum Verfall der Staatlichkeit überhaupt (Staatsverfall - vgl. auch Kriegsherr)<sup>32</sup>

#### 4.1.7 Kapitalmangel und unzureichende Faktorausstattung

„Oft tauchen in Merkmallisten die Punkte „unzureichende Faktorausstattung oder „Kapitalmangel“ auf. Mit unzureichender Faktorausstattung bezeichnet man Merkmale, die aus dem Geodeterminismus abgeleitet werden können: ungünstige Klimabedingungen, fehlende Bodenfläche (zum Beispiel bei einem Inselstaat), Mangel an Bodenschätzen, Isolierung durch Binnenlage usw. Kritiker bezweifeln, dass eine unzureichende Faktorausstattung oder ein Kapitalmangel eines Landes zwangsläufig auf ein Entwicklungsland hinweist. Es handelt sich somit nicht um typischen Merkmale von Entwicklungsländern; das Fehlen von Wirtschaftsfaktoren und von Kapital kann durch andere Massnahmen ausgeglichen werden. Auch der umgekehrte Schluss ist nicht zulässig: Das

<sup>31</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Soziokulturelle\\_Merkmale](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Soziokulturelle_Merkmale)

<sup>32</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Politische\\_Merkmale](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungsl%C3%A4nder#Politische_Merkmale)

Vorhandensein bestimmter natürlicher Gegebenheiten, wie zum Beispiel Klima, Böden oder insbesondere Rohstoffe, führt nicht automatisch zu einer Entwicklung. In einer Reihe von vielen anderen Faktoren kann es dabei beispielsweise auf die Rohstoffverarbeitung ankommen, die erst zur höheren Wertschöpfung führt oder auf eine geschickte Politik, die es vermag den Rohstoffreichtum in Entwicklung umzusetzen. Der Kapitalmangel ist ebenfalls überbetont. Das Vorhandensein von Kapital macht noch keine Entwicklung eines Landes aus (Beispiel: ölexportierende Staaten)

- Luxuskonsum: dazu zählen Schatzbildungen der Oberklassen, Korruption, geringe Besteuerung der Spitzeneinkommen
- Kapitalflucht
- Gewinntransfer: der Gewinn ausländischer Unternehmen führt zu einem Kapitalabfluss eines Teils des im Inland erwirtschafteten Kapitals.
- hohe Rüstungsausgaben
- Mangel an Good Governance: defizitäre Besteuerung (insbesondere der Oberschicht), ineffiziente und damit kostenaufwendige Verwaltungsstruktur, mangelnde Rechtssicherheit<sup>33</sup>

#### **4.2 Fakten und Daten zu spezifischen Entwicklungsländern**

Laut der aktuellen DAC Liste gibt es 148 eingestufte Entwicklungsländer. Dieses Kapitel befasst sich mit den Entwicklungsländern, die im letzten Kapitel als Fallbeispiele genannt werden.

##### **4.2.1 Indien**



**Abbildung 8 Die Indische Nationalflagge.**

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate\\_in.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate_in.html)

---

<sup>33</sup> Vgl.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungslander#Kapitalmangel\\_und\\_unzureichende\\_Faktorausstattung](http://de.wikipedia.org/wiki/Entwicklungslander#Kapitalmangel_und_unzureichende_Faktorausstattung)



Abbildung 9 Landkarte von Indien.

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate\\_in.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate_in.html)

#### 4.2.1.1 Geografie

Indien ist mit einer Landesfläche von 3.287.263 Quadratkilometer das siebtgrößte Land der Erde. Es grenzt an die Staaten Pakistan, China, Nepal, Bhutan, Myanmar und Bangladesch. Durch die besondere topografische und klimatische Gliederung gestaltet sich dieses Land sehr unterschiedlich. Im Norden bildet die Gebirgskette des Himalaja eine natürliche Grenze zum restlichen Teil Asien. Das Klima in den Höhen ist subpolar. Von hier an fällt das Land nach Süden ab zu „fruchtbare Schwemmlandebenen am Ganges welches sich kontrastieren mit Wüsten- und Trockengebieten im westlichen und Zentralindien<sup>34</sup>. Im Süden und Osten befinden sich tropische Wälder mit Monsun Luftzirkulation. „Zu Indien gehören außerdem drei dem Indischen Subkontinent vorgelagerte Inselgruppen. Rund 300 Kilometer westlich der Malabarküste liegen die Korallenatolle von Lakshadweep, das die Inselgruppen der Lakkadiven und Amindiven sowie die Insel Minicoy umfasst. Südöstlich der Halbinsel, zwischen 1.000 und 1.600 Kilometer vom indischen Festland entfernt, erstrecken sich die Andamanen und Nikobaren.“<sup>35</sup>

#### 4.2.1.2 Bevölkerung

Laut der Volkszählung im Jahre 2011 hat Indien 1.210.193.422 Einwohner. Somit ist Indien das zweitbevölkerungsreichste Land der Erde. Durchschnittlich leben auf einem Quadratkilometer 329 Einwohner, wobei aber die Verteilung in den trockenen, gebirgigen Bereichen sehr unterschiedlich zu den fruchtbaren, flussnahen Lebensraum ist. Ein gutes Beispiel dafür ist die Bevölkerungsdichte im Bundesstaat Bihar mit durchschnittlich 1.102 Menschen pro Quadratkilometer und dem Bundesstaat Arunachal Pradesh mit nur 7 Einwohnern.

<sup>34</sup> Vgl. Nohlen Dieter (2002), in Lexikon der Dritten Welt :Länder , Organisationen , Theorien, Begriffe, Personen,S.383

<sup>35</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Indien#Landschaftsgliederung>

„Am 11. Mai 2000 überschritt Indiens Bevölkerungszahl offiziell die Milliardengrenze. Während es von 1920 – damals hatte Indien 250 Millionen Einwohner – 47 Jahre bis zu einer Verdoppelung der Bevölkerung dauerte, waren es von 1967 bis 2000 nur noch 33 Jahre. Das Wachstum der Bevölkerung hat sich in den letzten Jahrzehnten nur wenig abgeschwächt und liegt im Moment bei 1,4% pro Jahr, was einem jährlichen Bevölkerungszuwachs von 15 Millionen Menschen entspricht. Damit verzeichnet Indien im Moment den größten absoluten Zuwachs aller Staaten der Erde. Der relative Zuwachs liegt jedoch nur wenig über dem Weltdurchschnitt.

Schätzungen zufolge wird sich das Bevölkerungswachstum in Indien in den nächsten Jahrzehnten kaum abschwächen und die Volksrepublik China bis zum Jahre 2025 als bevölkerungsreichstes Land der Erde abgelöst haben. Das Bevölkerungswachstum erklärt sich nicht aus einer gestiegenen Geburtenrate (20,6 Geburten/1.000 Einwohner), sondern aus der in den letzten Jahrzehnten gestiegenen Lebensdauer (mit derzeit 67,14 Jahren), das heisst der Reduktion der Sterberate (7,43 Tote/1000 Einwohner). Dies ist unter anderem auf eine Verbesserung der Gesundheitsfürsorge zurückzuführen<sup>36</sup> und der Tatsache, dass der Kinderreichtum noch immer die beste Altersvorsorge zu scheinen mag.

Durch die zunehmende Verstädterung bedingt durch Landflucht und Naturkatastrophen, hat Indien mittlerweile 34 Städte mit einer Einwohnerzahl von mehr als einer Million. Die größten Ballungszentren sind: Neu Delhi (21,7 Mio. Einwohner), Mumbai (19,7 Mio. Einwohner) Kalkutta (15,29 Mio. Einwohner), Chennai (8,7 Mio. Einwohner) und Bangalore (8,4 Mio. Einwohner).

Indien ist ein Vielvölkerstaat mit einer großen Anzahl von verschiedenen ethnischen Gruppierungen. So gibt es in Nord und Mittelindien überwiegend hellhäutige Indiden, die indisch-arischer Abstammung sind und etwa 72% ausmachen. Draviden sind zu 25%<sup>37</sup> vertreten, im Nordosten gibt es die Melaniden, im Hochland von Dekan die Weddiden und im Himalaja leben Völker mit mongolischer Abstammung.<sup>38</sup>

Durch diese kulturelle Vielfalt haben die unterschiedlichen Regionen auch verschiedene Sprachen welche an den Schulen gelehrt und in jeweiligen regionalen Ämtern angewendet werden. Jedoch offizielle Amtssprache ist Hindi und Englisch.

Da Indien ein Land mit Religionsfreiheit ist haben sich im Laufe der Geschichte einige Hauptzugehörigkeiten entwickelt. So sind fast 81% der Inder Hindus, 13,4% Moslems, 2,3% Christen und 1,9% Sikhs, 0,8% Buddhisten, 0,4% Jainas und 0,6% sind andere Minderzugehörigkeiten wie Adivasi, Bahai und Parsen.

Ein gesellschaftliches Phänomen sind die Kastensysteme. Dies ist eine strenge soziale Rangordnung die bei der Geburt schon auferlegt wird.

---

<sup>36</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Indien#Bev.C3.B6lkerung>

<sup>37</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Indien#Ethnische\\_Zusammensetzung](http://de.wikipedia.org/wiki/Indien#Ethnische_Zusammensetzung)

<sup>38</sup> Vgl. [http://www.laender-lexikon.de/Indien\\_%28Bev%C3%B6lkerung%29](http://www.laender-lexikon.de/Indien_%28Bev%C3%B6lkerung%29)

Es gibt vier Hauptkasten (Varna):

- Brahmanen: sie stellen die intellektuelle Elite, Ausleger heiliger Schriften (Veda), Priester dar.
- Kshatriyas: dazu gehören traditionell Krieger und Fürsten, höhere Beamte.
- Vaishyas: Händler, Kaufleute, Grundbesitzer, Landwirte.
- Shudras: Handwerker, Pachtbauern, Tagelöhner.

Die Hauptkaste gilt als unberührbar und bestimmt vor allem die Wahl des Partners und des Berufes.

Nach den Hauptkasten gibt es dann die Nebenkasten welche heutzutage bis zu 3000 Untergliederungen aufweisen.

#### **4.2.1.3 Politik**

Die Republik Indien ist eine parlamentarische Demokratie die seit 1950 in der Verfassung verankert ist.

Staatsoberhaupt ist der Präsident welcher von einem Gremium von Abgeordneten des Bundes und der Länder auf fünf Jahre gewählt wird. Seit Juli 2007 ist Pratibha Patil Präsidentin erstmals eine Frau die dieses Amt ausübt.

„Regierungschef ist der Premierminister (seit Mai 2004 Manmohan Singh). Er spricht Empfehlungen für Minister aus, die offiziell vom Staatspräsidenten ernannt werden. Der Premierminister wird von den Vertretern der stärksten Partei im Unterhaus des Parlaments (Lok Sabha) gewählt.

Das Zwei-Kammern-Parlament (Sansad) besteht aus der Ländervertretung oder Oberhaus (Rajya Sabha) mit maximal 250 Mitgliedern und dem Unterhaus (Lok Sabha), das 545 Sitze hat. Die Mitglieder des Oberhauses werden für sechs Jahre indirekt gewählt; bis zu 12 Mitglieder können aber auch vom Präsidenten ernannt werden. Die Abgeordneten des Unterhauses haben eine Wahlperiode von fünf Jahren (zwei werden vom Präsidenten ernannt). Wahlberechtigt sind Staatsbürger ab 18 Jahren.

Indien ist in 28 Bundesstaaten und sieben Unionsterritorien (v.a. Inselterritorien) unterteilt.“<sup>39</sup>

#### **4.2.1.4 Wirtschaft**

Indien hat eine gelenkt Volkswirtschaft, die seit 1951 wirtschaftliche Ziele durch einen fünf Jahresplan festlegt. Der elementare Grundgedanke war, dass man die heimische Industrie gegen auswärtige Konkurrenz schützt und Imports substitutionen sollten Importe durch Güter aus heimischer Produktion ersetzen. Simultan sollen Arbeitsplätze für die eigene

---

<sup>39</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Indien#Politik\\_und\\_Staat](http://de.wikipedia.org/wiki/Indien#Politik_und_Staat)

Bevölkerung geschaffen und Devisen eingespart werden. Das wirtschaftliche System in Ihrer Form zeigt schon Anfang der 60er marginale technologische Fortschritte die das Wirtschaftswachstum sehr negativ beeinflusste.

„Mit dem achten Fünf-Jahresplan für die Jahre 1992-1997 setzte die Regierung unter P. V. Narasimha Rao auf eine Liberalisierung der Wirtschaft. Damit konnte auch den Forderungen der Weltbank entsprochen werden, deren Kredite dringend benötigt wurden um die in den 80er Jahren stark angestiegenen Staatsschulden abzubauen.

Der Übergang von einer sozialistisch-inspirierten Wirtschaftspolitik der staatlichen Kontrolle und Reglementierung zu einer liberalen Wirtschaftspolitik (soziale Marktwirtschaft) führte zu einem stetigen Wirtschaftswachstum seit 1991.“<sup>40</sup>

Wichtigster Wirtschaftssektor ist die Landwirtschaft in der rund 60% der Bevölkerung tätig sind aber der nur 25,6% des Bruttosozialproduktes ausmacht. Über die Hälfte der gesamten Landesfläche wird für die Agrarwirtschaft genützt. Vor allem Reis, Kartoffeln, Mais, Zuckerrohr, Baumwolle, Tee, Kaffee, Getreide und Hülsenfrüchte werden kultiviert. Indien ist mit seinem Tee Export marktführend.

Die Sektoren Industrie und Dienstleistungen sind die am stärksten wachsenden Märkte. Mittlerweile bestimmen sie 25% und 50% des Bruttosozialproduktes. Der Rohstoffreichtum Indiens kennzeichnet sich durch Bauxit, verschiedene Erze, Stein- und Braunkohle, Gold und Mangan. Durch seine großen Erdölvorkommen kann das Land seinen Bedarf zu 70% selbst decken.

Wichtigste Exportquelle ist die Textilindustrie, welche auch ethisch gesehen im Ausland sehr negativ durch Kinderarbeit behaftet ist. Indien hat aber auch im Hochtechnologiesektor durch immense Fortschritte und Entwicklungen im Bereich Software, Nukleartechnologie, Rüstung und Luft- und Raumfahrttechnik ein hohes Ansehen im Ausland. „Infolge dessen profitiert Indien zunehmend von der steigenden Anzahl gut ausgebildeter Arbeitskräfte mit englischen Sprachkenntnissen. Deshalb hat es sich zu einem der wichtigsten Exportländer für Software und Software-Spezialisten entwickelt.“<sup>41</sup> Die wichtigsten Handelspartner sind die USA, China, Großbritannien und die Vereinigte Arabische Emirate. Das aktuelle Wirtschaftswachstum liegt bei 6,9%. Im Jahre 2011 wurden USD 255.600 Mio. an Exportgütern eingenommen und USD 357.700 Mio. durch Import ausgegeben. Das prognostizierte Haushaltsdefizit für 2011/2012 beträgt 4,6%.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. <http://www.weltbericht.de/asien/indien/asien-indien-wirtschaft.html>

<sup>41</sup> Vgl. <http://www.weltbericht.de/asien/indien/asien-indien-wirtschaft.html>

<sup>42</sup> Vgl. [http://www.auswaertiges-amt.de/sid\\_8C617D78C3DC0219EFA8B8392DE508B6/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/sid_8C617D78C3DC0219EFA8B8392DE508B6/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Indien/Wirtschaft_node.html)



## 4.2.2 Volksrepublik China



Abbildung 10 Die Chinesische Nationalflagge.

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate\\_ch.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate_ch.html)



Abbildung 11 Landkarte von China.

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate\\_ch.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate_ch.html)

### 4.2.2.1 Geografie

Die Volksrepublik China (oft nur China genannt) umfasst eine Gesamtfläche von rund 9.600.000 Quadratkilometer und ist nach Russland, Kanada und der USA das viertgrößte Land der Welt und bedeckt somit fast 6,4% der Erdoberfläche. Durch diese gewaltige Größe wird es von 14 Ländern umgrenzt welche wären: Mongolei, Russland, Nordkorea, Vietnam, Laos, Myanmar, Indien, Bhutan, Nepal, Pakistan, Afghanistan, Tadschikistan, Kirgisistan und Kasachstan. Die Großlandschaft Chinas reicht von der Grenze Sibiriens, mit nur kurzer frostfreier Periode, bis zum tropischen Indochina mit ganzjährigen Wachstumsperioden.<sup>43</sup> Da China von den flachen Küstenebenen zunehmend im Landesinneren durch ihr gebirgiges Relief mit Höhenlagen von über 4.500m (Himalaja mit dem Mount Everest) und Wüsten geprägt ist, sind nur 10% des Naturraumes Chinas landwirtschaftlich nutzbar. Dazu gehören die Flächen: im äußersten Süden wo jährlich sogar bis zu drei Ernten eingenommen werden können, die Ebene zwischen Beijing und Shanghai die als Hauptanbauregion gilt, die

<sup>43</sup> Vgl. Nohlen Dieter (2002), in Lexikon der Dritten Welt :Länder , Organisationen , Theorien, Begriffe, Personen,S.156

unteren Täler des Yangzes und des Gelben Flusses, das Sichuan Becken als auch das fruchtbare Delta des Xijiang Flusses bei Kanton.<sup>44</sup>

#### **4.2.2.2 Bevölkerung**

Die VR China ist mit rund 1.347.350.000<sup>45</sup> Menschen das bevölkerungsreichste Land der Erde und hat eine durchschnittliche Bevölkerungsdichte von 139 Einwohnern pro Quadratkilometer. Jedoch ist die Verteilung der Einwohner sehr unterschiedlich. So sind Gebiete im Norden und Westen sehr dünn besiedelt und Landesteile im Süden und Osten sehr dicht bevölkert mit bis zu 2.000 Einwohner pro Quadratkilometer. Die größten Ballungszentren sind Shanghai<sup>46</sup> mit rund 23 Millionen Einwohnern, die Hauptstadt Beijing mit 19,6 Millionen Einwohnern und Tianjin mit 12,9 Millionen Einwohnern.

Als Anfang der 1980er Jahre Chinas Bevölkerung die Milliardengrenze überschritten hatte und eine Wachstumsrate von 2,5% einen weiteren hohen Anstieg prognostizierte, beschloss die Regierung staatliche Maßnahmen einzuführen. Das Heiratsalter wurde heraufgesetzt, die Abtreibung wurde legalisiert und die Ein-Kind-Familie wurde begünstigt. Durch diese Maßnahme liegt das derzeitige Bevölkerungswachstum bei 0,45%<sup>47</sup>.

Die VR China hat in Ihrer Verfassung die freie Religionsausübung verankert. 91,59% der Bevölkerung bezeichnet sich als Han Chinesen und weitere 50 ethnische und religiöse Minderheiten wie die Gruppen Zhuang (16 Millionen Anhänger), Hui (9 Millionen Anhänger) und Uiguren (ca. 7 Millionen Anhänger) sind anerkannt. In der autonomen Region Tibet, die seit den 1950er Jahren von chinesischen Truppen besetzt und an China zwanghaft gegliedert wurde, leben rund 4 Millionen Tibeter mit dem religiösen und politischen Oberhaupt dem Dalai Lama. Dieser lebt jedoch im Exil Indien und kämpft für die Unabhängigkeit Tibets.

Trotz des Rechts auf freie Religionsausübung ist ersichtlich, dass seit 1945 das herrschende kommunistische Regime jeglichen religiösen Einfluss versucht zu unterbinden.

Durch die Maßnahmen zur Bevölkerungsregelung in den 1970er Jahren sind positive Trends ersichtlich. Haushaltsgößen wurden minimiert, der Alterungsprozess der Gesellschaft wurde beschleunigt und eine Erhöhung des Bildungsniveaus sowie des Urbanisierungsgrades bewirken eine heutige Lebenserwartung von 74,84<sup>48</sup> Jahren. Die Arbeitslosenquote in den wirtschaftlich starken Regionen ist mit 4,2% (2009) um die Hälfte geringer als in den ländlichen wirtschaftlich schwachen Regionen. Hier gibt es eine Quote von 9%. Der Alphabetisierungsgrad liegt bei 92,2%.

---

<sup>44</sup> Vgl. Nohlen Dieter (2002), in Lexikon der Dritten Welt :Länder , Organisationen , Theorien, Begriffe, Personen, S.156-157

<sup>45</sup> Vgl. <http://www.chinanews.ch/2012/01/21/statistiken-und-zahlen-aus-china-update-21-1-2012/>

<sup>46</sup> Vgl. [http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20110429\\_402722516.htm](http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20110429_402722516.htm)

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Laender/China.html>

<sup>48</sup> Vgl. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

#### **4.2.2.3 Politik**

„Die Volksrepublik China ist laut Verfassung ein „sozialistischer Staat unter der demokratischen Diktatur des Volkes, der von der Arbeiterklasse geführt wird und auf dem Bündnis der Arbeiter und Bauern beruht.“ Der Staatspräsident, der vor allem repräsentative Aufgaben hat (seit 2003 Hu Jintao, der zugleich Generalsekretär der Kommunistischen Partei Chinas und Vorsitzender der Zentralen Militärkommission ist), wird für eine Amtszeit von fünf Jahren vom Nationalen Volkskongress (NVK) gewählt. Der NVK (ca. 2.989 Mitglieder, Anzahl leicht variabel) tritt nur einmal jährlich zusammen, die laufende politische Arbeit erledigt ein Ständiger Ausschuss, dessen 154 Mitglieder jährlich gewählt werden. Bei dem einjährigen Treffen ernennt der NVK den Ministerpräsidenten als Leiter der Regierung (seit 2003 Wen Jiabao). Der Ministerpräsident ist Vorsitzender des Staatsrates und wird auf Empfehlung des Staatspräsidenten ernannt.

Der Führungsanspruch der Kommunistischen Partei Chinas ist in der Verfassung festgelegt. Alle fünf Jahre werden auf dem Parteitag die 189 Mitglieder des Zentralkomitees gewählt, die wiederum die 24 Mitglieder des Politbüros wählen. An der Spitze der Partei stehen der "Ständige Ausschuss" des Politbüros und der Parteivorsitzende. Laut Verfassung sind auch die Streitkräfte des Landes der Partei unterstellt, nicht der Regierung (Staatsrat). Es existieren acht weitere kleine Parteien, die jedoch streng kontrolliert werden.

China ist in 23 Provinzen, vier regierungsunmittelbare Städte (Peking, Schanghai, Tianjin, Chongqing) und fünf Autonome Regionen (Tibet, Xinjiang, Innere Mongolei, Ningxia, Guangxi) gegliedert. Hong Kong, das seit 1997 wieder zu China gehört, hat den Status einer Sonderverwaltungsregion. China praktiziert hier den Grundsatz "Ein Land, zwei Systeme", d.h. dass in Hongkong in den 50 Jahren nach der Übergabe das bestehende Gesellschafts- und Wirtschaftssystem erhalten bleibt. Das trifft auch für die im Dezember 1999 von Portugal zurückgegebene Kolonie Macao zu. Es gibt außerdem 147 autonome Verwaltungseinheiten mit begrenzter Selbstverwaltung.<sup>49</sup>

#### **4.2.2.4 Wirtschaft**

Die Wirtschaftspolitik der VR China wurde durch zwei entscheidende Perioden geprägt. Unter der Führung von Mao Zedong (1949-1976) wurde beschlossen eine Planwirtschaft in Anlehnung an das Sowjetische Modell anzuwenden. Ziel war es die große Anzahl an Menschen zu ernähren, autark Auftreten zu können und somit eine schnellstmögliche Industrialisierung und ein höchstmöglichstes Wirtschaftswachstum zu erlangen. Da es nicht möglich war genügend planerische als auch administrative Kräfte

---

<sup>49</sup> Vgl. [http://www.laender-lexikon.de/China\\_%28Politisches\\_System%29](http://www.laender-lexikon.de/China_%28Politisches_System%29)

aufzubringen und die Adaptierung an die chinesischen Verhältnisse nur in sehr wenigen Regionen angewendet werden konnte, beschloss man in den 1950er Jahren eine Dezentralisierung der Planwirtschaft. Das heißt es wurde den Verantwortlichen auf Provinz- und Betriebsebene mehr Freiraum zur Umsetzung der Vorgaben gegeben. Jedoch waren diese wirtschaftlichen Maßnahmen gekoppelt mit politischen Massenkampagnen wie „der große Sprung nach vorne“ und der Kulturrevolution, Maßnahmen mit katastrophalen Auswirkungen. Durch die falsche Planwirtschaft kam es zu Missernten und Hungersnöte die rund 30 Millionen Menschen das Leben kosteten. Die Kulturrevolution bewirkte eine strikte Einschränkung der Bildung gekoppelt mit einer „roten“ patriotischen Denkweise die das Land um Jahrzehnte zurückwarf. Als Mao Zedong 1976 starb musste sein Nachfolger Deng Xiaoping die hinterlassenen Missstände aufräumen und beschloss die zentrale Planwirtschaft durch eine sozialistische Marktwirtschaft zu ersetzen. Die einstige landwirtschaftliche Kollektivierung wurde aufgehoben. Die vorherrschenden Zwangskommunen wurden in Dorfgemeinschaften umgewandelt welche den Bauern die produzierenden Überschüsse als persönliche Gewinne zusicherten. Es wurden Sonderwirtschaftszonen mit wenigen Handelsrestriktionen in einigen Küstenstädten errichtet. Weiteres kam durch die ökonomische Liberalisierung die Genehmigung zur Bildung von Privateigentum(davor galt Kollektivismus/Kommunismus), freie Preisbildung sowie die Reduktion der nationalen Wirtschaftssteuer. Als sich die ersten Erfolge einstellten war der Anreiz für ausländische Investoren gegeben um zu investieren und zu produzieren. Jedoch musste China darauf achten nicht „geplündert“ zu werden. Dafür wurden Gesetze erlassen die Investoren dazu verpflichteten mit chinesischen Unternehmen zusammenzuarbeiten. Somit kamen neuste Technologien und Verfahren ins eigene Land, welche schnell erlernt und adaptiert wurden. Die Chinesen waren jetzt im Stande selbst zu produzieren und waren auf den internationalen Märkten konkurrenzfähig.

Knapp die Hälfte aller Erwerbstätigen ist in der Landwirtschaft tätig und lukriert ca. 13% des BIP. Obwohl nur 10% der Staatsflächen ackerbaulich genutzt werden können ist China Weltführer in einer Vielzahl von landwirtschaftlichen Gütern wie u.a. Reis (197.212.010 Tonnen), Weizen (115.180.303 Tonnen), Tabak (2.686 Tonnen), Tee (1.467.467 Tonnen).

„Die Volksrepublik China verfügt über reichhaltige Vorkommen an Bodenschätzen. Die wichtigsten von ihnen sind Steinkohle, Bauxit, Blei, Eisenerz, Zink, Erdöl, Gold, Diamanten, Zinn, Kupfer, Erdgas, Uran und Wolfram. Der Energiebedarf des Landes kann nicht ganz durch fossile Brennstoffe und Wasserkraft gedeckt werden, Strom muss importiert werden. Am Oberlauf des Yangtsekiang wurde 2006 nach zwölf Jahren Bauzeit der Drei-

Schluchten-Staudamm fertig gestellt, ein Wasserkraftwerk das ab 2009 zwei Drittel der gesamten Energieproduktion Chinas erzeugt.“<sup>50</sup>

„Die Industrie ist für 53% des chinesischen BIP verantwortlich. Die Industriebetriebe des Landes konzentrieren sich überwiegend auf den Osten des Landes bzw. in den Wirtschaftssonderzonen. Bis Ende der 1970er Jahre wurde vor allem die Eisen- und Stahlindustrie und Aluminiumverhüttung sowie die chemische Industrie von der chinesischen Staatsführung gefördert und ausgebaut. Betriebe, die Baumwolle, Seide und Wolle u.a. zu Bekleidung verarbeiten, haben in China eine lange Tradition. Daneben produziert China heute Autos, Flugzeuge, Schiffe und Züge ebenso wie Satelliten, Telekommunikationssysteme und medizinische Ausrüstung.“<sup>51</sup>

Die wichtigsten Handelspartner der Volksrepublik China sind die USA, Japan und Südkorea.

#### 4.2.3 Mexiko



Abbildung 12 Die Mexikanische Nationalflagge.

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate\\_mx.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate_mx.html)



Abbildung 13 Landkarte von Mexiko.

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate\\_mx.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate_mx.html)

##### 4.2.3.1 Geografie

Mexico (amtlich: Vereinigte mexikanische Staaten) gehört zu 88% dem Nordamerikanischen Kontinent an. Der restliche südliche Teil zählt zu der Landbrücke Zentralamerikas. Mit einer Fläche von 1.972.550 Quadratkilometern ist Mexico fünfmal so

<sup>50</sup> Vgl. [http://www.laender-lexikon.de/China\\_%28Wirtschaft%29](http://www.laender-lexikon.de/China_%28Wirtschaft%29)

<sup>51</sup> Vgl. [http://www.laender-lexikon.de/China\\_%28Wirtschaft%29](http://www.laender-lexikon.de/China_%28Wirtschaft%29)

groß wie Deutschland. Es grenzt im Norden und die USA, im Südosten an Belize und im Süden an Guatemala. Weiteres gehören zum Staatsgebiet die im östlichen Pazifik gelegenen Inseln Gudaloupe und Revillagigedo.

Der größte Teil Mexikos besteht aus relativ trockenem Hochland, welches zwischen den beiden riesigen Gebirgsketten, der westliche und östliche Sierra Madre, ruht. Im Süden befinden sich zahlreiche Vulkane wie den Citlaltepētāl (5.636 m) und dem Popocatepētāl (5.462 m). Die Küstenebene zieht sich sehr schmal von Osten nach West und versumpft dort mit feuchtheißem Klima. Dadurch bietet dieser Regionsabschnitt wenige Siedlungsmöglichkeiten und Mexikos Bevölkerung konzentriert sich hauptsächlich im zentralen Hochland und einigen Hafenstädten wie Santa Cruz.

#### **4.2.3.2 Bevölkerung**

In den Vereinigten mexikanischen Staaten leben heute rund 112.322.757 Menschen, wobei rund drei Viertel der Bevölkerung in Städten und ihren Randgebieten leben. So hat Mexiko-Stadt rund 21 Mio. Einwohner (drittgrößte Metropolregion der Welt), Guadalajara 4,3 Mio. Einwohner und Monterrey 3,9 Mio. Einwohner. 59,9 Menschen leben im Durchschnitt auf einem Quadratkilometer.

Mexiko greift auf eine 20.000 jährige Hochkultur (Mayas und Azteken) zurück, die durch die spanische Besetzung 1519 zerstört wurde. Durch die Belagerung wurde die mexikanische Bevölkerungsvielfalt geprägt. Aktuell gibt es 60% Mestizen (Nachfahren von Weißen und Indianern), 30% indigene Völker (Maya und Nahuatl, Nachkommen der Azteken), 9% sind europäischer Abstammung (meist Spanier) und 1% anderer Abstammung wie aus Afrika.

Die Landessprache ist Spanisch welche auch überwiegend gesprochen wird, jedoch finden sich auch über 40 Indiosprachen in den lokalen Kulturen wieder. 87% der Mexikaner sind römisch katholisch wobei der Anteil der Protestanten mit 7,5% eine wachsende Minderheit bildet.

Das Gesundheit -und Sozialwesen ist recht stabil jedoch in den ländlichen Regionen und in den Slums der Großstädte ist sie unzureichend. So liegt die durchschnittliche Lebenserwartung bei 76,86 Jahren und das Bevölkerungswachstum liegt bei 1,23%. Die Alphabetisierungsrate ist 92% wobei man erwähnen muss, dass unter den Indios sie bei 60% liegt.

#### **4.2.3.3 Politik**

„In der Bundesrepublik der Vereinigten Mexikanischen Staaten herrscht ein Präsidialsystem, das auf der Verfassung von 1917 basiert. Staatsoberhaupt und gleichzeitig Chef der Regierung ist der Staatspräsident. Seit Dezember 2006 begleitet dieses Amt Felipe

Calderón von der PAN. Er wird vom Volk für eine Amtszeit von sechs Jahren gewählt und ernennt die Mitglieder der Regierung. Die Legislative liegt beim Nationalkongress (Congreso de la Union), der aus zwei Kammern besteht. Die 128 Senatoren vertreten die einzelnen Bundesstaaten, die Kandidaten werden für eine Amtszeit von sechs Jahren teilweise direkt gewählt, teilweise über Parteilisten. Das Abgeordnetenhaus hat 500 Sitze, 300 Abgeordnete werden direkt vom Volk, 200 über Parteilisten für drei Jahre gewählt. Gesetzesentwürfe bedürfen der Zustimmung beider Kammern. Die größten Parteien sind die linksorientierte "Partida Revolucionario Institucional" (PRI) und die bürgerliche "Partido Acción Nacional" (PAN).

Mexiko besteht aus 31 Bundesstaaten (Estados) und einem Bundesdistrikt mit der Hauptstadt Mexiko-Stadt. Die Staaten verfügen über eine gewisse innere Autonomie und haben eigene Verfassungen, die sich an der Bundesverfassung orientieren. Das Rechtssystem lehnt sich an spanische und französische Vorbilder an.<sup>52</sup>

#### **4.2.3.4 Wirtschaft**

„Mexiko gehört zu den industriell fortgeschrittensten Ländern Lateinamerikas, hatte aber in der Vergangenheit durch hohe Auslandsschulden, eine aufgeblähte Bürokratie und Ineffizienz erhebliche wirtschaftliche Probleme. Diese äußerten sich durch hohe Inflations- und Arbeitslosigkeitsraten, Zahlungskrisen, Handelsdefizite und Kapitalflucht.“<sup>53</sup>

Durch Freihandelsabkommen mit den USA und Kanada im Jahre 1994 (mittlerweile 32 Freihandelsabkommen mit 40 Ländern inkludiert der EU seit 2000) konnte Mexiko seine Wirtschaft neu beleben und die vorhergegangenen Krisen hinter sich lassen. Es wurde eine neue Liberalisierungs- und Stabilisierungspolitik eingeführt. Deregulierung und Privatisierung wie zum Beispiel der Eisenbahn, See- und Flughäfen, Banken und des Energiesektors. Mittlerweile hat Mexiko den 8 Rang in der Weltexport-Liste.<sup>54</sup> Durch das reiche Vorkommen an Rohstoffen und Bodenschätze hat es die zehnthöchsten Erdölreserven der Welt, welche seit 1938 staatlichen Vermarktet und gefördert werden. Die wichtigsten Ölfelder liegen im Golf von Mexiko und im Golf von Campeche. Neben der Deckung des heimischen Energiebedarfs ist Erdöl Mexikos wichtigstes Exportgut. Bodenschätze wie Silber (größter Silberproduzent der Welt), Gold, Eisen, Mangan sind eher zweitrangig. Weitere Industrieerzeugnisse sind Wein, Tequila, Tabak, Chemikalien, Stahl (zweitgrößter Stahlproduzent Lateinamerikas), Textilien und Baustoffe. Der Industriesektor macht 27,2% des BIP aus wobei hier 24% der Gesamtbeschäftigten tätig sind.

„Die Landwirtschaft trägt etwa 4% zum BIP bei, hier sind 18% aller Erwerbstätigen beschäftigt. Für die Exportwirtschaft sind die Haciendas der Großgrundbesitzer von

<sup>52</sup> Vgl. [http://www.laender-lexikon.de/Mexiko\\_%28Politisches\\_System%29](http://www.laender-lexikon.de/Mexiko_%28Politisches_System%29)

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.mexiko-mexico.de/wirtscha/wirtscha.htm>

<sup>54</sup> Vgl. Bronger, 2005, S. 72

Bedeutung, während für die Versorgung der Bevölkerung Kleinbetriebe bzw. die sog. Ejidos maßgeblich sind. Der landwirtschaftlich nutzbare Boden ist Staatseigentum, wird aber entweder gemeinschaftlich in Genossenschaften (Ejidos) oder von einzelnen Bauern (Ejidatarios) bewirtschaftet. Die groß angelegten Haciendas befinden sich meist in Gebieten, in denen eine gute Bewässerungslage intensive Bodennutzung ermöglicht. Hier werden vor allem Baumwolle, Tabak, Kaffee, Gemüse und Obst angebaut. Im zentralen Hochland werden in kleineren Betrieben vor allem Mais, Bohnen, Reis und Gemüse für den Eigenbedarf kultiviert.“<sup>55</sup>

Der Dienstleistungssektor macht den größten Teil des Bruttoinlandproduktes aus. Hier werden 68,8% erwirtschaftet mit einem Anteil des Beschäftigungsgrades von 58%.

Haupthandelspartner sind die USA, China, Japan und Kanada.

Mexiko hat ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von 3,6% und eine Arbeitslosenquote von 4,8%.

#### 4.2.4 Malaysia

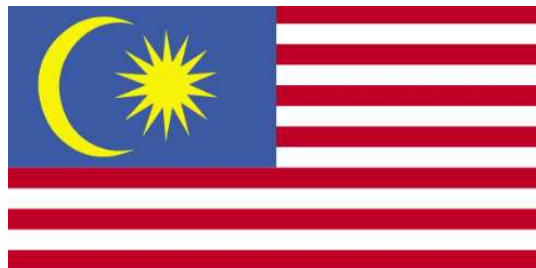


Abbildung 14 Die Malaysische Nationalflagge.

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate\\_my.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/flags/flagtemplate_my.html)



Abbildung 15 Landkarte von Malaysia.

Quelle: [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate\\_my.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/maps/maptemplate_my.html)

##### 4.2.4.1 Geografie

Malaysia ist 329.759 Quadratkilometer Groß und wird in zwei Landesteile unterteilt. Im Süden der Halbinsel Malakka liegt Westmalaysia und ist im Norden die Grenze zu Thailand. Hier verlaufen mehrere Gebirgsketten von Norden nach Süden. Der Gunung

<sup>55</sup> Vgl. [http://www.laender-lexikon.de/Mexiko\\_%28Wirtschaft%29](http://www.laender-lexikon.de/Mexiko_%28Wirtschaft%29)



Tahan ist der höchste Gebirgszug mit 2.187 Metern. Von hier an gehen die Gebirge in Richtung Küste in Hügelländer über. Die Küstenebenen sind teils versumpft und relativ flach.

Die Provinzen Sarawaka und Sabah sind Ostmalaysia und nimmt den nordwestlichen Teil der Insel Borneo ein. Die Küsten sind Schwemmlandebenen die langsam ansteigen auf Höhen von bis zu 4.095 Meter mit dem Gunung Kinabalu, welcher der höchste Berg Malaysia ist. In beiden Teilen Malaysia herrscht ganzjährig tropisch-feuchtwarmes Klima mit hoher Luftfeuchtigkeit. Dieses Wetter begünstigt die Flora Malaysia, denn zwei Drittel der Staatsfläche ist Regenwald und an den Küsten befinden sich große Mangrovenwälder.

#### **4.2.4.2 Bevölkerung**

In Malaysia leben 28.401.017 Menschen, wobei 80% auf der Halbinsel Malakka wohnen die nur 40% der Staatsfläche ausmacht. Malakka weist auch die am dichtesten besiedelten Gebiete auf. Dazu gehört auch die Hauptstadt/Wirtschaftszentrum Kuala Lumpur mit 1.475.337 Einwohnern mit einer Bevölkerungsdichte von 6.055 Einwohnern pro Quadratkilometer. Zum Vergleich dazu ist die durchschnittliche Bevölkerungsdichte Malaysias mit 84,09 Einwohnern pro Quadratkilometer.

Die Malaysische Bevölkerung setzt sich folgendermaßen zusammen: 50,4% sind Malaien, die größte ethnische Minderheit sind Chinesen mit 23,7%, 11% sind einheimische indigene Völker wie Orang Asli und Dayak, 7,1% Inder und 7,8% Sonstige.<sup>56</sup>

Staatsreligion ist der Islam zu der sich 60% der Malaien bekennen. Mit 20% bilden die Buddhisten die zweitgrößte Religionsgemeinschaft vor den Christen mit 9% und den Hindus mit 7%. Die Amtssprache ist Malaiisch (Bahasa Malaysia) wobei aufgrund der britischen Kolonialisierung Englisch mit starken Abwandlungen als Zweitsprache angewendet wird.

Das Gesundheit- und Sozialwesen ist in den Städten gut ausgebaut. Die durchschnittliche Lebenserwartung liegt bei 73,8 Jahre. Das jährliche Bevölkerungswachstum liegt bei 1,6% und die Alphabetisierungsrate ist 87%.

#### **4.2.4.3 Politik**

„Der Staatenbund Malaysia besteht aus 13 Bundesstaaten (negeri-negeri) und ist gemäß der Verfassung von 1957 eine föderalistische Wahlmonarchie im britischen Commonwealth of Nations. Staatsoberhaupt ist seit Dezember 2006 der König Mizan Zainal Abidin. Er wird als einer der neun erblichen Herrscher (Sultane) von der Konferenz der Fürsten gewählt, zu der zusätzlich von den neun Sultanen, noch Vertreter der vier weiteren

---

<sup>56</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Malaysia#Bev.C3.B6lkerung>

Bundesstaaten gehören. Seine Amtszeit beträgt fünf Jahre und er ist Oberbefehlshaber der Streitkräfte.

Die Legislative liegt beim Parlament (Parlimen), das aus zwei Kammern besteht. Dem Repräsentantenhaus mit 219 vom Volk gewählten Abgeordneten und dem Senat mit 70 Mitgliedern, von denen 44 vom König und der Rest von den Parlamenten der Bundesstaaten ernannt werden. Die Amtszeit der Senatoren beträgt sechs Jahre, die der Mitglieder des Repräsentantenhauses fünf Jahre. Der Premierminister (seit 2003 Abdullah Ahmad Badawi) ist Chef der Regierung und führt das Kabinett. Er wird vom König als Vertreter der stärksten Partei im Parlament ernannt und ist dem Parlament verantwortlich.

Die mächtigste politische Gruppierung in Malaysia ist das Parteienbündnis "Nationale Front", dem insgesamt 14 Parteien angehören. Die bedeutendsten davon sind UMNO (United Malays National Organization) und MCA (Malay Chinese Association). Das Parteienbündnis bildete seit 1957 alle Regierungskoalitionen. Zu den wichtigsten Oppositionsparteien gehören die radikalislamische PAS (Parti Islam Semalaysia), die Partei der chinesischen Minderheit DAP (Democratic Action Party) und die liberale Gerechtigkeitspartei PKR (Parti Keadilan Rakyat)<sup>57</sup>.

#### 4.2.4.4 Wirtschaft

Malaysia ist eine gelenkte Wirtschaft mit fünf Jahresplänen. Aktuell gilt der 10. Malaysia-Plan, der vom 1. Januar 2011 bis 31. Dezember 2015 greifen soll. „Hierzu liegt das *New Economic Model* zu Grunde, dass der *National Economic Advisory Council* erarbeitet hat. Es soll Malaysia ermöglichen, bis 2015 ein Land mit hohem Einkommen zu werden. Schwerpunkte sind der Ausbau der Wissensgesellschaft und die Stärkung des Dienstleistungssektors.“<sup>58</sup> Das aktuelle Wirtschaftswachstum liegt bei 5%.<sup>59</sup>

Die Landwirtschaft trägt nur noch 9% zum BIP bei und beschäftigt jeden sechsten Erwerbstätigen. 35% der landwirtschaftlichen Nutzfläche wird von Plantagen eingenommen, auf denen Kautschuk, Kakao und Palmöl produziert werden. Bei allen drei nimmt Malaysia eine führende Stellung in der Weltproduktion ein. Für den Eigenbedarf werden überwiegend von Kleinbauern vor allem Reis, Zuckerrohr, Tee, Ananas, Kokosnüsse und Tabak angebaut. Eine bedeutende Rolle spielt die Holzwirtschaft, beim Export von Nutzhölzern hat Malaysia auf dem Weltmarkt eine Spitzenposition inne. Allerdings wird der Holzeinschlag reduziert, um die Bestände an ursprünglichem Regenwald zu schützen. Mehrere tropische Edelholzarten wurden ganz vom Export ausgeschlossen. Malaysia verfügt über Vorkommen an hochwertigem Erdgas und Erdöl. Für den eigenen Energiebedarf wird importiertes Rohöl, Kohle, Wasserkraft und nach wie vor Brennholz genutzt. Weitere vorhandene Bodenschätze

<sup>57</sup> Vgl. [http://www.laender-lexikon.de/Malaysia#Politisches\\_System](http://www.laender-lexikon.de/Malaysia#Politisches_System)

<sup>58</sup> Vgl. [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Malaysia/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Malaysia/Wirtschaft_node.html)

<sup>59</sup> Vgl. [http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Malaysia/Wirtschaft\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/Malaysia/Wirtschaft_node.html)

sind z.B. Zinn, Kupfer, Eisenerz, Bauxit und Gold. Die Industrie erwirtschaftet die Hälfte des BIP und beschäftigt über ein Drittel aller Erwerbstätigen. Hoch entwickelt sind Automobil-, Hightech- und Elektroindustrie. Traditionelle Industriezweige sind die Nahrungsmittel, Gummi und Öl verarbeitende sowie die Textilindustrie und die Holzverarbeitung. Die industriellen Zentren liegen (bis auf die chemischen Betriebe) an der Westküste der malaiischen Halbinsel.

Der 1994 gegründeten Asiatischen Freihandelszone (Asean Free Trade Area = AFTA) gehören alle zehn Mitgliedsstaaten der ASEAN (Association of South-East Asian Nations) an. Im Jahr 2002 trat das Freihandelsabkommen der ASEAN in Kraft. Die wichtigsten Handelspartner sind Japan, Singapur und die USA. Maschinen und Fahrzeuge machen mehr als zwei Drittel des gesamten Exports aus, weiter werden Fertigwaren und industrielle Vorprodukte ausgeführt. Importiert werden Maschinen, chemische Erzeugnisse, Nahrungsmittel und Kraftstoffe“.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. <http://www.laender-lexikon.de/Malaysia#Wirtschaft>

## 4.2.5 Ländervergleich

Stand 2011	China	Indien	Malaysia	Mexiko	USA	Österreich
Fläche/km <sup>2</sup>	9.571.302	3.287.263	329.759	1.972.550	9.629.091	83.878,99
Einwohnerzahl	1.339.724.852	1.210.193.422	28.401.017	112.322.757	311.484.627	8.440.465
Bevölkerungsdichte	139 Einwohner pro km <sup>2</sup>	329 Einwohner pro km <sup>2</sup>	84,09 Einwohner pro km <sup>2</sup>	59,9 Einwohner pro km <sup>2</sup>	32 Einwohner pro km <sup>2</sup>	100,2 Einwohner pro km <sup>2</sup>
Geburtenrate	12,31/1000EW	20,6/1000EW	20,74/1000EW	18,87/1000EW	13,68/1000EW	8,68/1000EW
Sterberate	7,17/1000EW	7,43/1000EW	4,95/1000EW	4,9/1000EW	8,39/1000EW	10,23/1000EW
Lebenserwartung	74,84 Jahre	67,14 Jahre	73,8 Jahre	76,86 Jahre	78,49 Jahre	79,91 Jahre
Bevölkerungswachstumsrate	0,45%	1,40%	1,60%	1,23%	0,85%	0,03%
Wirtschaftswachstum	10,30%	10,40%	7,20%	5,50%	2,80%	2,00%
BIP/Mio. USD	7.298.147	1.676.143	278.680	1.154.784	15.094.025	419.243
BIP pro Kopf	5414\$	1389\$	9700\$	10153\$	48387\$	49809\$
Inflationsrate	5,42%	6,80%	3,20%	3,50%	3%	3,30%
Export	USD 1.898 Bil.	USD 298,2 Mrd.	USD 212,7 Mrd.	USD 336,3 Mrd.	USD 1511 Bil.	USD 180,7 Mrd.
Import	USD 1.743 Bil.	USD 451 Mrd.	USD 168 Mrd.	USD 341,9 Mrd.	USD 2.314 Bil.	USD 183,1 Mrd.
Arbeitslosenquote	0,50%	6,50%	3,10%	4,80%	9%	4,20%
Alphabetisierungsrate	92,20%	74%	87%	92%	99%	98%

Abbildung 16 Ländervergleich (Eigene Darstellung)

## **5 Multinationale Unternehmen aus Entwicklungsländern**

### **5.1 Einleitung**

Die Entwicklung des weltweiten Handels und Investitionsliberalisierung waren Anlass für viele Unternehmen aus modernen, westlichen Ländern um eine internationale Orientierung umzusetzen. Durch die gezielte Wahl von Entwicklungsländern als Produktionsstandorte sicherten sie sich einen wesentlichen Vorteil, nämlich die günstigeren Kosten. Einerseits die Kosten für die natürlichen Ressourcen, andererseits jene für die Arbeitskräfte (welche auch noch wesentlich leichter zu ersetzen sind als in bspw. Europäischen Ländern aufgrund der tatkräftigen Einsätze von Gewerkschaften und umfassenden rechtlichen Bestimmung zum Schutz von ArbeitnehmerInnen). Vorteilhaft sind zudem oftmals die rechtlichen Gegebenheiten (insbesondere die lokalen Steuergesetzgebungen), deren Einhaltung kaum kontrolliert wird bzw. deren Missachtung selten Konsequenzen hat. Ziel dieser Arbeit ist es die Motive/Antriebe für ADI von Unternehmen aus Entwicklungsländern im Gegensatz zu Firmen aus modernen Ländern zu eruieren.

Wie bereits in den Vorkapiteln geschildert ist ADI eine Art von Kapitalfluss zwischen Ländern und wird spezifisch als „Kapitalexport durch Wirtschaftssubjekte eines Landes in ein anderes Land mit dem Ziel, dort Immobilien zu erwerben, Betriebsstätten oder Tochterunternehmen zu errichten, ausländische Unternehmen zu erwerben oder sich an ihnen mit einem Anteil zu beteiligen, der einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik gewährleistet“ definiert<sup>61</sup>. ADI ist eine Komponente volkswirtschaftlicher Gesamtfinaanzrechnung und idR langfristig ausgerichtet im Gegensatz zu reinen Investitionen ins Eigenkapital von Firmen.

ADI ist ein Kernelement der internationalen Wirtschaftsintegration, da es direkte, stabile und langfristige Verbindungen zwischen Volkswirtschaften schafft. ADI fördert den Technologie- als auch Know-How Transfer zwischen Ländern und erlaubt es den Empfängerländern, deren Produkte auf internationalen Märkten zu fördern. Letztlich ist ADI eine mächtige Finanzierungsquelle und unter bestimmten Rahmenbedingungen ist es auch ein maßgebliches Mittel der Unternehmensentwicklung.

### **5.2 Aktuelle ADI-Entwicklungen**

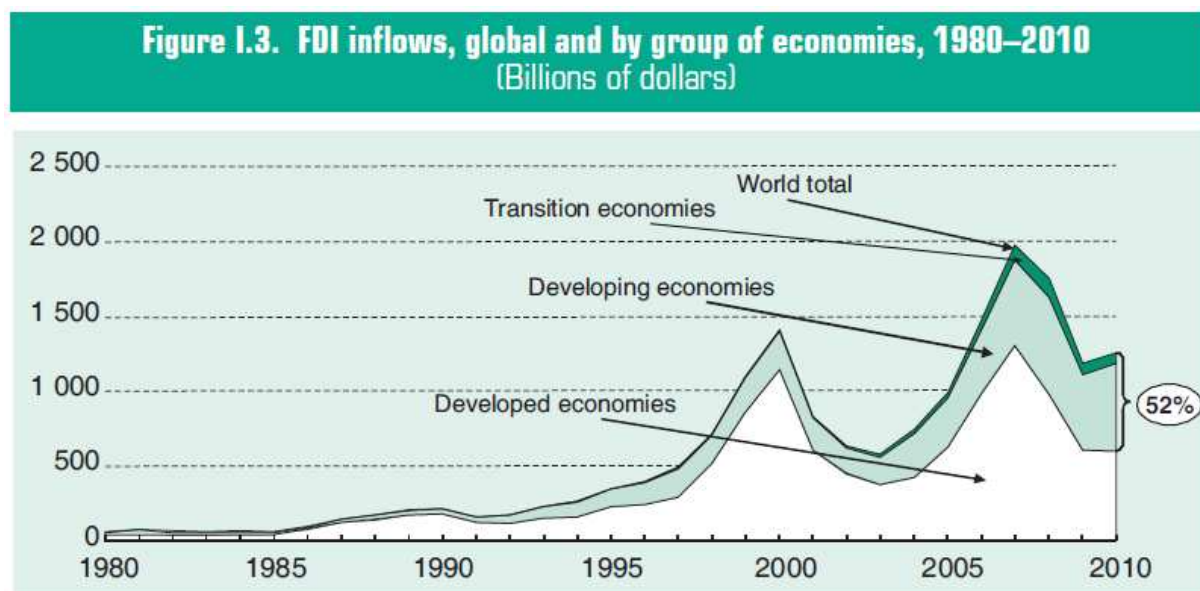
Bevor auf die spezifischen Eigenschaften von MNU aus Entwicklungsländer eingegangen wird, soll hier ein Überblick über die aktuelle weltwirtschaftliche Entwicklung, welche nicht nur alle Menschen, sondern natürlich auch alle Unternehmen auf dieser Welt beeinflusst, gegeben werden. Anhand nachfolgender Erläuterungen und Darstellungen wird

---

<sup>61</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/direktinvestition.html>

verdeutlicht, welche wichtige Rolle Entwicklungsländer einnehmen und es daher nicht verwunderlich ist, dass aus diesen Ländern mächtige wirtschaftstreibende Unternehmen entstanden sind und auch laufend wachsen.

Gemäß dem World Investment Report (WIR) 2011 erreichte das globale ADI etwa USD 1,24 Billionen, trotzdem liegt es knapp 15% unter den Werten vor der Weltwirtschaftskrise. Zum ersten Mal lockten Entwicklungs- und Transformationsländer über die Hälfte des globalen ADI an (genau 52% gemäß nachfolgender Abbildung). Die Volatilität an internationalen Märkten aufgrund der derzeitigen Unsicherheiten rund um die Europäische Staatsschuldenkrise wird allerdings zur Folge haben, dass MNU's eher zögerlich und vorsichtig in der nächsten Zeit agieren werden in Bezug auf Entscheidungen zu langfristigen Investitionen.

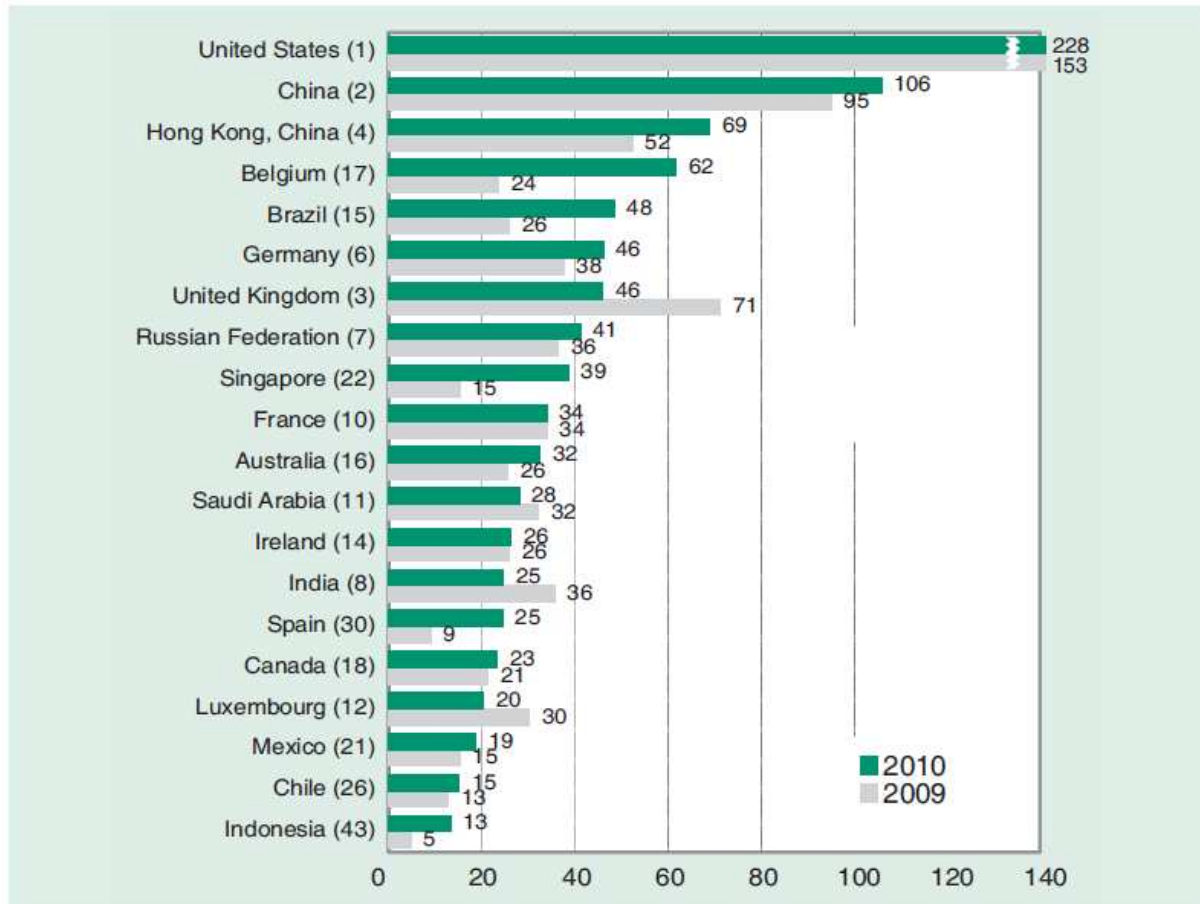


Source: UNCTAD, based on annex table I.1 and the FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

**Abbildung 17 ADI Zuflüsse, global und nach Volkswirtschaften 1980-2010.**  
 Quelle: World Investment Report 2011, S. 3

Folgende Abbildung dient zur Veranschaulichung der wichtigsten Empfängerländer von ADI Zuflüssen und Ursprungsländer von ADI Abflüssen. Während die USA sowohl das größte Empfänger- als auch Ursprungsland von ADI bleibt, stehen die Entwicklungsländer China und Hong Kong dicht dahinter. Der Vorstoß von China, Brasilien und Singapur in die top zehn Empfänger ist beispielhaft für die sich wandelnde ADI Landschaft unserer Zeit.

**Figure I.4. Global FDI inflows, top 20 host economies, 2009 and 2010 <sup>a</sup>**  
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, based on annex table I.1 and the FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

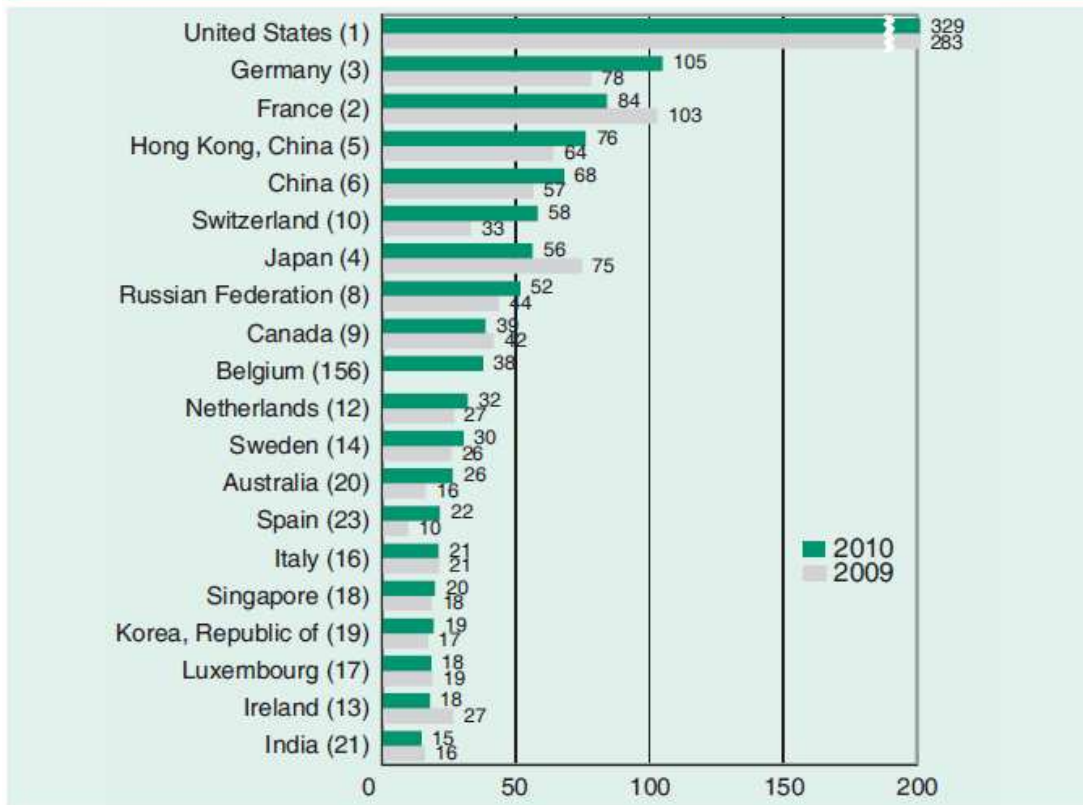
<sup>a</sup> Ranked on the basis of the magnitude of 2010 FDI inflows.

Note: The number in bracket after the name of the country refers to the ranking in 2009. British Virgin Islands, which ranked 12th in 2010, is excluded from the list.

**Abbildung 18 Globale ADI Zuflüsse, Top 20 Empfänger-Volkswirtschaften, 2009 und 2010.**

Quelle: World Investment Report 2011, S. 4

**Figure I.9. Global FDI outflows, top 20 home economies, 2009 and 2010<sup>a</sup>**  
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, based on annex table I.1 and the FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).  
<sup>a</sup> Ranked on the basis of the magnitude of 2010 FDI outflows.

**Abbildung 19 Globale ADI Abflüsse, Top 20 Ursprungs-Volkswirtschaften, 2009 und 2010.**  
Quelle: World Investment Report 2011, S. 9

ADI aus Entwicklungs- und Transformationsländern (auswärts ADI) erreichten in den letzten Jahren ein Rekordhoch, hauptsächlich richteten sich die Investitionen an südliche Länder. Folgende Abbildung stellt die Entwicklung von ADI-Flüssen in und aus Industrie- als auch Entwicklungsländern im Zeitraum von 2005-2010 dar.

**Annex table I.1. FDI flows, by region and economy, 2005–2010**  
(Millions of dollars)

Region/economy	FDI inflows						FDI outflows					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>World</b>	982 593	1 461 863	1 970 940	1 744 101	1 185 030	1 243 671	882 132	1 405 389	2 174 803	1 910 509	1 170 527	1 323 337
<b>Developed economies</b>	619 134	977 888	1 306 818	965 113	602 835	601 906	745 679	1 154 983	1 829 044	1 541 232	850 975	935 190
<b>Developing economies</b>	332 343	429 459	573 032	658 002	510 578	573 568	122 143	226 683	294 177	308 891	270 750	327 564

**Abbildung 20 ADI Flüsse von Industrie- und Entwicklungsländern.**  
Quelle: World Investment Report 2011, S. 187-190

Folgende Tabelle zeigt die verschiedenen Kapitalflüsse zu Entwicklungsländern, woraus eindeutig ersichtlich wird, welcher ein wesentlicher Treiber ADI tatsächlich ist.



**Table I.4. Capital flows to developing countries, 2005–2010**  
(Billions of dollars)

Type of flows	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	579	930	1 650	447	656	1 095
FDI	332	435	571	652	507	561
Portfolio investment	154	268	394	-244	93	186
Other investment <sup>a</sup>	94	228	686	39	56	348
Memorandum						
Official grants, excluding technical cooperation	56.9	106.9	76.1	86.4	95	..
Change in reserves	539	647	1 063	774	673	927
Workers' remittances	173	204	245	288	281	297

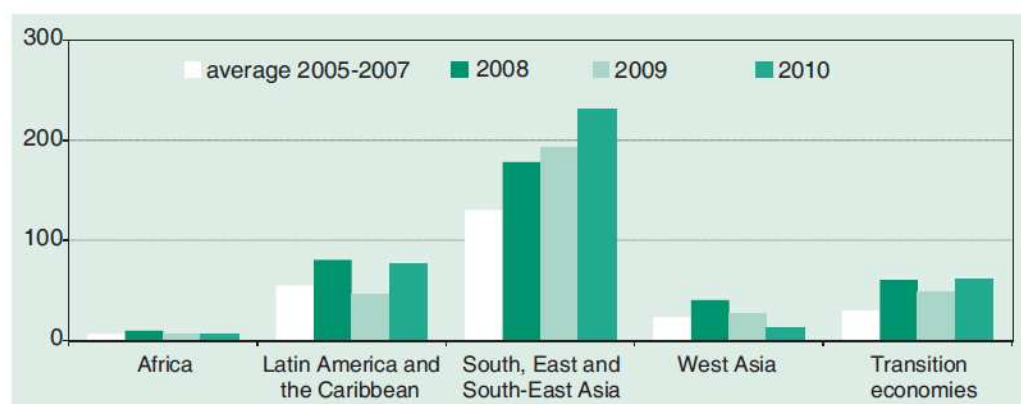
Source: UNCTAD, based on data from IMF, 2011a (on portfolio, other investment and reserve assets), from UNCTAD (on FDI inflows and workers' remittances) and from the World Bank (on official grants excluding technical cooperation).

<sup>a</sup> Other investments include loans from commercial banks, official loans and trade credits.

**Abbildung 21 Kapitalflüsse nach Entwicklungsländern 2005-2010.**  
Quelle: World Investment Report 2011, S. 21

Im Gegensatz zu der soeben dargestellten Abbildung, werden folgend die Kapitalflüsse nach Entwicklungsregionen dargestellt. Eindeutiger Spitzenreiter ist Süd-Ost-Asien, gefolgt von Lateinamerika und den sogenannten Transformationsländern.

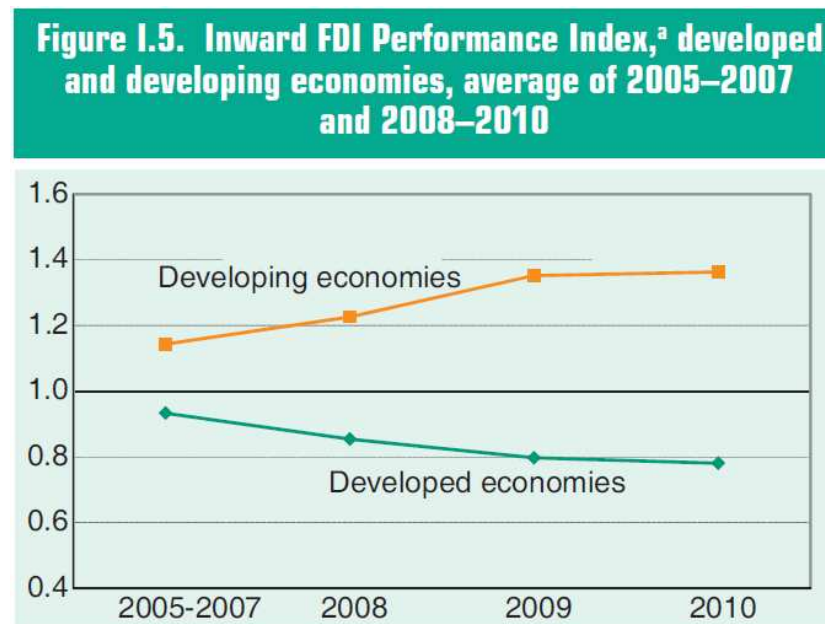
**Figure I.7. FDI outflows from developing and transition economies, by region, average of 2005–2007 and 2008 to 2010**  
(Billions of dollars)



Source: UNCTAD, FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

**Abbildung 22 ADI Abflüsse von Entwicklungs- und Transformationsländern, nach Region, Durchschnitt von 2005-2007 und 2008-2010.**  
Quelle: World Investment Report 2011, S. 7

Eine weitere nennenswerte Statistik wird in folgender Abbildung dargestellt. Der sogenannte *Inward FDI Performance Index*, eine Kennzahl die den Bezug zwischen dem Anteil eines Landes an globalen ADI im Verhältnis zu dem Anteil des Landes an global GDP setzt. Ein Wert größer als 1 bedeutet, dass ein Land verhältnismäßig mehr ADI erhält als seine relative Wirtschaftsgröße (gemessen am Bruttosozialprodukt). Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass die u.a. Darstellung ein klares Bild zugunsten der Entwicklungsländer abgibt, in welche ein Vielfaches mehr investiert wird.



Source: UNCTAD, based on data from FDI/TNC database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

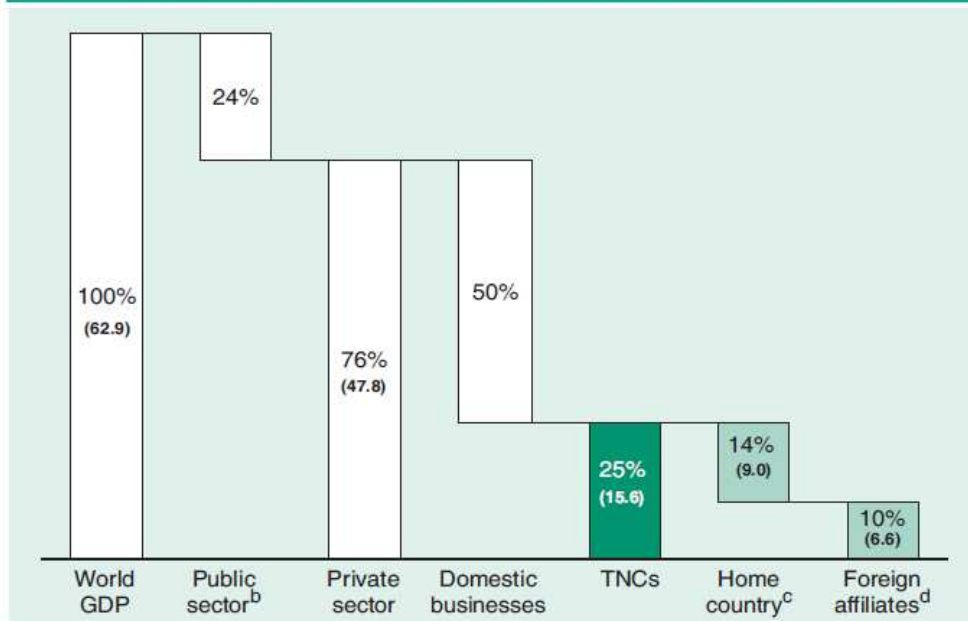
<sup>a</sup> The Inward FDI Performance Index is the ratio of a country/region's share in global FDI inflows to its share in global GDP. A value greater than 1 indicates that the country/region receives more FDI than its relative economic size, a value below 1 that it receives less.

**Abbildung 23 Inward FDI Performance Index, Industrie- und Entwicklungsländer, Durchschnitt von 2005-2007 und 2008-2010.**

Quelle: World Investment Report 2011, S. 5

Globalisierung (unterstützt durch moderne Antriebe wie das Internet, Welthandelsorganisationen und kostengünstige Kommunikationstechnologien) führt zu einem enormen Anstieg der internationalen Produktion, verbunden mit steigenden Umsätzen, Beschäftigung und Vermögen von ausländischen Tochtergesellschaften von MNU. Nach Schätzungen der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) generieren MNU weltweit sowohl in ihren Heimatländern als auch in Auslandsmärkten Wertschöpfung in Höhe von etwa USD 16 Trillionen im Jahr 2010, welche in nachfolgender Abbildung grafisch dargestellt wird.

**Figure I.22. TNCs account for one-quarter of world GDP, 2010**  
(Per cent and trillions of dollars<sup>a</sup>)



Source: UNCTAD.

<sup>a</sup> Current prices, current exchange rates.

<sup>b</sup> ISIC L, M, N, Q, X, 92, P (Public administration, Defence, Social security, Health, Sanitation, Community services, Private household employment).

<sup>c</sup> As estimated by the weighted average size of home economies.

<sup>d</sup> Table I.5 in this report.

**Abbildung 24 MNUs sind für ein Viertel des globalen BIP verantwortlich.**

**Quelle: World Investment Report 2011, S. 25**

Seit dem Ausbruch der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2008 tätigten etliche MNUs Entlassungen als auch organisatorische Restrukturierungen um profitabel zu bleiben, sprich den negativen Auswirkungen entgegenzuwirken. MNUs aus Industrieländern (welche etwa 80% aller weltweit tätigen MNUs ausmachen und für etwa 70% der gesamten ADI Abflüsse verantwortlich sind) mussten in ihren Heimatmärkten oftmals Einschnitte tätigen, während sie andere Einrichtungen oftmals in Entwicklungsländern gründeten um entsprechend von den dortigen Wettbewerbsvorteilen zu profitieren. Diese Trends sind in der jährlichen UNCTAD Untersuchung der weltweit größten MNUs offenkundig (siehe nachfolgende Abbildung). Die Expansion von MNUs und Fortsetzung ihrer Strategie, ausserhalb ihrer Heimatländer Vermögen zu vermehren, blieb auch im Jahr 2010 aufrecht. Dies spiegelt sich auch in der unten angeführten Tabelle wieder. Das Vermögen stieg um 11% im Jahr 2009 zu rund USD 1 Billionen. Die Investitionstätigkeiten der 100 größten MNUs weltweit verschoben sich eindeutig in Richtung Entwicklungsländer. Betrachtet man beispielsweise die Greenfield Investitionen zwischen 2007-2008 und 2009-2010 in diesen Märkten, ist eine Steigerung um über 23% im Vergleich zu lediglich 4% in Industrieländern erkennbar. Während bis dato Investitionen im entwickelnden Asien dominierend waren, wachsen die Investitionsgründe in Richtung Lateinamerika und Afrika.

**Table I.6. Internationalization statistics of the 100 largest non-financial TNCs worldwide and from developing and transition economies**  
(Billions of dollars, thousands of employees and per cent)

Variable	100 largest TNCs worldwide					100 largest TNCs from developing and transition economies		
	2008	2009	2008–2009 % change	2010 <sup>b</sup>	2009–2010 % change	2008	2009	% change
<b>Assets</b>								
Foreign	6 161	7 147	16.0	7 512	5.1	899	997	10.9
Total	10 790	11 543	7.0	12 075	4.6	2 673	3 152	17.9
Foreign as % of total	57	62	4.8 <sup>a</sup>	62	0.3 <sup>a</sup>	34	32	-2.0 <sup>a</sup>
<b>Sales</b>								
Foreign	5 168	4 602	-10.9	5 005	8.8	989	911	-7.9
Total	8 406	6 979	-17.0	7 847	12.4	2 234	1 914	-14.3
Foreign as % of total	61	66	4.5 <sup>a</sup>	64	-2.2 <sup>a</sup>	44	48	3.3 <sup>a</sup>
<b>Employment</b>								
Foreign	9 008	8 568	-4.9	8 726	1.8	2 651	3 399	28.2
Total	15 729	15 144	-3.7	15 489	2.3	6 778	8 259	21.9
Foreign as % of total	57	57	-0.7 <sup>a</sup>	56	-0.2 <sup>a</sup>	39	41	2.0

Source: UNCTAD.

<sup>a</sup> In percentage points.

<sup>b</sup> Preliminary results.

Note: From 2009 onwards, data refer to fiscal year results reported between 1 April of the base year to 31 March of the following year. 2010 data are unavailable for the 100 largest TNCs from developing and transition economies due to lengthier reporting deadlines in these economies.

**Abbildung 25 Internationalisierungsstatistiken der 100 größten, nicht-finanziellen MNUs weltweit und von Entwicklungs- als auch Transformationsländern.**

Quelle: World Investment Report 2011, S. 27

Die größten MNUs aus Entwicklungsländern, welche schließlich Fokus dieser Arbeit sind, erleben denselben Druck wie jene aus Industrieländern. Aufgrund des enormen Wirtschaftswachstums einiger ihrer Heimatländer, welches nicht selten durch öffentliche Förderungs- und sonstigen Impulspakete angefacht wurde, plagten sich einige dieser Unternehmen das Gleichgewicht zu halten und mussten sicherstellen, dass die Erreichung nachhaltiger Internationalisierungsziele im Fokus blieben. Nachfolgend werden die größten MNUs aus Entwicklungsländern (gemessen am Jahresumsatz 2011) dargestellt. Unter den Top 100 globalen Unternehmen stammen 11 aus Entwicklungsländern, eine recht ordentliche Quote, bedenkt man die grundsätzlichen Probleme der Länder aus denen diese stammen (siehe Kapitel Entwicklungsländer).

Rang	Unternehmen	Herkunftsland	Umsatz (USD Mio.)	Ertrag (USD Mio.)
5	Sinopec Group	China	273,422	7,629
6	China National Petroleum	China	240,192	14,367
7	State Grid	China	226,294	4,556
34	Petrobras	Brasilien	120,052	19,184
49	Pemex	Mexiko	101,506	-3,758
66	PDVSA	Venezuela	88,361	4,313
77	Industrial & Commercial Bank of China	China	80,501	24,398
86	Petronas	Malaysia	76,876	17,479
87	China Mobile Communications	China	76,673	9,733
95	China Railway Group	China	69,973	1,106
98	Indian Oil	Indien	68,837	1,719

Abbildung 26 Die größten MNUs aus Entwicklungsländern gemessen am Umsatz. Eigene Darstellung in Anlehnung an Fortune Global 500, 2011, [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/)

Obwohl die Weltwirtschaft immer noch zum Großteil von MNUs aus Industriestaaten dominiert wird, ändert sich dieses Bild dahingehend, dass jene Konzerne aus Entwicklungsländern übermäßig schnell wachsen und an Macht bzw. Einfluss gewinnen. Die Wachstums- bzw. Entstehungsrate von MNUs aus Entwicklungsländern übertrifft jene aus Industrieländern bei weitem in den vergangenen fünfzehn Jahren. Die in diesem Abschnitt illustrierten Entwicklungen von Auslandsdirektinvestitionen zeigen ein einheitliches Bild: kräftiges Wachstum von ADI aus der Ecke der Entwicklungsländer. So entstanden bis heute diejenigen MNUs aus Entwicklungsländern, welche den Markt vorantreiben und eine wesentliche internationale Rolle einnehmen. Angetriebener globaler Handel und internationale Kapitalflüsse kennzeichnen den Erfolg von wirtschaftlicher Entwicklung und struktureller Transformation in Teilen der sich in Entwicklung befindlichen Länder der Welt. Dieser Fortschritt wirft allerdings auch einige Fragen über den Nutzen und die Risiken der Entwicklungsländer, welche die ADI-Arena betreten, auf. Genau jene Aspekte werden in den folgenden Abschnitten behandelt.

### **5.3 Antriebe der Internationalisierung für MNUs aus Entwicklungsländern**

Der Ansporn für MNUs aus Entwicklungsländern zu internationalisieren kann in lokale sogenannte Push-Faktoren (u.a. Kostensteigerungen im Heimatland, steigender Wettbewerb



und internationale Geschäftspolitik) oder externe sogenannte Pull-Faktoren (z.B. Wachstums- und Investitionspotenziale im Gastgeberland, niedrigere Produktionskosten, Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen und politische Anreize des Gastgeberlandes) geteilt werden. Zusätzlich zu diesen Treibern bestehen auch Management-Faktoren (u.a. die Verfügbarkeit von Know-How um erfolgreich zu internationalisieren) und Gelegenheits-Faktoren (z.B. wenn ausländische Abnehmer spezifisch MNU's aus Entwicklungsländern die Chance geben bestimmte Produkte zu liefern). Makroökonomische Regularien als auch jene der Heimatländer haben ebenfalls einen maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidung für Auslandsdirektinvestitionen. In einer globalisierenden Welt wie die in der wir leben, können es sich Unternehmen nicht mehr leisten lediglich ihren Heimatmärkten bzw. -ländern zu bedienen und sich in eine Abhängigkeit zu begeben, indem die dortigen Gewinne als selbstverständlich angesehen werden. Diese Einstellung wurde von MNU's aus Entwicklungsländern verfolgt um entsprechend den Horizont zu erweitern und letztendlich von der Auslandspräsenz zu profitieren.

Bis Ende des 20. Jahrhunderts behinderte übermäßige Regierungskontrolle von Wirtschaftsaktivitäten das Wachstum und den Wettbewerb in Entwicklungsländern wie beispielsweise Indien. Solch politisch motivierten Regulationen beschränkten die Expansion größerer Unternehmen in einem solchen Ausmaß, dass etliche Unternehmen ins Ausland gingen, um sich in freien Marktwirtschaften zu positionieren. Ein weiteres Problem besteht in der strikten Währungspolitik von einigen Entwicklungsländern, die es Unternehmen aus diesen Ländern erschwert, Technologien und Rohstoffe zu importieren. Aufgrund der Schwierigkeit, passende Technologien zu erwerben, um die bestehende Nachfrage bedienen zu können, ist es für Unternehmen aus Entwicklungsländern oft einfacher, im Ausland zu wirtschaften (wenn auch nur über Zweigniederlassungen), um von dort aus auf indirektem Wege die Ressourcen ins Heimatland zu schaffen.

Handelsbarrieren wie Tarife, Quoten und andere Importrestriktionen schränken MNU's aus Entwicklungsländern nicht nur vor dem Zugang zu fortgeschrittenen Technologien ein, sondern beschützten diese auch von internationalem Wettbewerb in ihren Heimatmärkten. Es liegt nahe, dass dieser Protektionismus die Innovationsbereitschaft von MNU's aus Entwicklungsländern maßgeblich einschränkend beeinflusst. Anstatt neue Produkte mittels einheimischer Materialien zu entwickeln, konzentrieren sich die meisten Unternehmen in Entwicklungsländer darauf bestehende und im Ausland hergestellte Produkte entweder zu verbessern oder Substitute herzustellen. Der leichtere Zugang zu neuen Maschinen im Ausland womit entsprechend auch der Innovationsgedanke erleichtert wird spricht daher ebenso für eine internationale Orientierung. Erfreulicherweise öffnen Länder wie Indien, Brasilien und Mexiko deren Märkte und bewegen sich näher in Richtung Marktwirtschaften. In dem letzten Abschnitt dieser Arbeit werden Fallbeispiele von MNU's aus diesen

Entwicklungsländern präsentiert, mit Hauptaugenmerk auf den Faktoren für den Weg zum Internationalen Erfolg.

Strukturelle, regulatorische und soziale Unvollkommenheiten stellen oftmals Barrieren für nationale Marktpenetration dar. Richtlinien schreiben vor wie Kapazitäten einzusetzen sind und Expansion kann oftmals nur auf Export-Basis erreicht werden. Der Wettbewerb in vielen Entwicklungsländern scheint von Bürokraten gesteuert zu werden. Daher könnte man behaupten, dass der Internationalisierungsdrang für Unternehmen aus Entwicklungsländern oftmals aus der Notwendigkeit entsteht, Skaleneffekte zu erzielen und somit Wettbewerbsfähig zu bleiben.

In manchen Fällen sind politische und wirtschaftliche Beziehungen zwischen Entwicklungsländern ursächlich für die Neigung von MNU's aus diesen Ländern auch nur in andere Entwicklungsländer zu investieren. Solche Verbindungen (oftmals auf Basis bilateraler Vereinbarungen) bestehen beispielsweise zwischen Indien und Malaysia. Es werden finanzielle und sonstige Anreize gesetzt, damit MNU's aus diesen Ländern in andere Entwicklungsländer investieren.

Eine weitere Erklärung für die fortsetzende Entwicklung von MNU's in und aus Entwicklungsländern untereinander ist die jeweilige Regierungspolitik der Gastgeberländer (bzw. Empfängerländer). Diese beinhalten oftmals die Bevorzugung von bestimmten Investoren aus anderen Entwicklungsnationen.

Für Entwicklungsländer auf der Suche nach Technologien oder Management Know-How kommen Investitionen von MNU's aus anderen Entwicklungsländern sehr gelegen. Besonders attraktiv macht MNU's aus Entwicklungsländern als Investoren, dass deren Muttergesellschaften relativ geringe Lizenzgebühren im Vergleich zu jenen aus Industriestaaten verlangen. Desweiteren unterstützen Investitionen in die Fertigungsschiene bestehende oder zukünftige Importrestriktionen zu umgehen, ermöglichen die Generierung von Erträgen und das bei gleichzeitiger Schaffung von Arbeitsplätzen in dem Gastgeberland. Zu allerletzt bewegen die allgemein niedrigeren Kosten im Entwicklungsländern MNU's aus anderen Entwicklungsländern ihre Produktionsstätten dort zu errichten, denn somit sparen sie erhebliche Produktionskosten und kreieren somit eine bessere Wettbewerbsfähigkeit.

Aufgrund der Importrestriktionen ihrer Heimatländer haben MNU's aus Entwicklungsländern besondere Fähigkeiten die Rohstoffe der Empfängerländer zu verwenden und weiterzuverarbeiten. Deshalb erhalten solche Firmen oftmals Konzessionen und Förderungen von den Empfängerländern, wie beispielsweise etliche Indische Unternehmen in diversen Malaysischen Provinzen. Natürlich erhalten auch MNU's aus Industriestaaten solche Vergünstigungen, allerdings sind MNU's aus Entwicklungsländern von diesen Privilegien wesentlich abhängiger.

Handelsbeziehungen zwischen Entwicklungsländern können u.a. dann besonders erfolgreich und vorteilhaft sein, wenn MNU's sich ansiedeln und lokale Partnerschaften eingehen. Diese Partnerschaften und die dazugehörigen Investitionen kreieren für die Gastgeberländer essenzielle Mittel um entsprechend Wettbewerbsfähiger zu werden, Einnahmen zu erhöhen und letztendlich interessanter als Niederlassung zu werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Beweggründe für MNU's aus Entwicklungsländern sich zum Großteil mit jenen von MNU's aus Industrieländern decken, lediglich die Rahmenbedingungen für den internationalen Aufstieg sind von Grund auf unterschiedlich. Nach Deresky (2007) bestehen folgende Hauptgründe generell für die Internationalisierung von MNU's:

- Globalisierung der Wettbewerber
- Handelsbarrieren
- Regularien und Restriktionen
- Kundennachfrage
- Skaleneffekte
- Wachstumschancen
- Zugang zu natürlichen Ressourcen und Kostenersparnisse
- Staats (Regierungs-) initiativen

#### **5.4 Typologien von Auslandsdirektinvestitionen**

Wie bereits erläutert hängen die Motive für alle MNU's von diversen Faktoren ab, wobei von den fünf im folgenden Abschnitt dargestellten Gründen, die ersten vier besonders für MNU's aus Entwicklungsländern relevant sind. Die jeweiligen Motive sind enorm von den standortspezifischen Vorteilen bzw. den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Herkunftslandes geprägt. Beispielweise werden Auslandsdirektinvestitionen von MNU's aus Entwicklungsländern oftmals getätigt um restriktiven Heimatlandregularien zu entfliehen oder um den Heimatmarkt mit natürlichen Ressourcen zu bedienen die entweder sehr rar oder überhaupt nicht zur Verfügung stehen. Die jeweiligen Hauptmotive bleiben nichtsdestotrotz unternehmensspezifisch, je nach der Unternehmensstrategie und -orientierung und industrieabhängig (so sind bspw. ADI in der Ölindustrie unumgänglich um Rohstoffe in ihrer beschränkten Verfügbarkeit zu sichern). Diese Tatsache wird in den im letzten Kapitel erläuterten Fallbeispielen verdeutlicht. Folgend werden die fünf Hauptarten der internationalen Produktion von MNU's aus Entwicklungsländern beschrieben.



#### **5.4.1 Marktausrichtung**

MNUs aus Entwicklungsländern gehen Produktions- oder Dienstleistungsaktivitäten nach, die auf den lokal Markt des Gastgeberlandes (sowohl in Industrie- als auch Entwicklungsländern) ausgerichtet sind. Die Aktivitäten werden von den Standortvorteilen der ausländischen Produktionsstätten gesteuert. Diese existieren aufgrund der Notwendigkeit bestehende oder potenzielle Markteintrittsbarrieren zu umgehen und eine lokale (ausländische) Präsenz zu etablieren und nicht vordergründig wie es bei MNUs aus Industrieländern der Fall ist, um günstigere Arbeitskräfte oder andere Ressourcen auszunutzen. Das bedeutet allerdings nicht, dass MNUs aus Entwicklungsländern nicht kostenbewusst wirtschaften. Es bestehen natürlich auch Investitionen die mit dem Motiv Kostenersparnisse zu erzielen, getätigt werden. Hier geht es allerdings weniger um die günstigeren Löhne der Arbeitskräfte in Entwicklungsländern, sonder vielmehr um die oftmals besseren Infrastrukturen, geringerer Importbeschränkungen und effizienteren Administration im Vergleich zum Herkunftsland.

Ein interessantes Beispiel zu dieser Orientierung ist die mittlerweile enorme Marktbelieferung von Meeresfrüchten von MNUs aus China, Korea bis hin zu Norwegen und Peru nach Japan, da die Nachfrage dieses Marktes scheinbar grenzenlos ist.

Ein weiteres Motiv für manche MNUs aus Entwicklungsländern ist es die Produktionsbasis zu diversifizieren um den Einschränkungen einer langsam wachsenden und vor allem riskanten bzw. streng regulierten Heimatbasis zu entgehen. Mittlerweile haben Joint Ventures zwischen MNUs aus Entwicklungsländern mit jenen aus Industrieländern an großer Bedeutung gewonnen (z.B. Fiat aus Italien und Tata aus Indien, Liebherr aus Deutschland und Haier aus China, und Pepsi aus USA und Grupo Embotelladoras Unidas aus Mexiko). Diese Strategie verfolgt das Ziel die jeweiligen Stärken der Partnerunternehmen bestmöglich auszuschöpfen: eine typische Variante wäre es einerseits das Produktions-, Ingenieur- und Management Know-How des Unternehmens aus einem Entwicklungsland mit der fortgeschrittenen Technologie und den Marken des Industrieland-Partners zu verknüpfen.

Die Historie zeigt interessanterweise, dass wenn auch alle großen Investoren aus Entwicklungsländern Investitionen getätigt haben, welche auf die Märkte des Empfänger-/Gastgeberlandes ausgerichtet waren, sich die Orientierung je nach Gastgeber bzw. Heimatland der MNU maßgeblich unterscheidet. Unternehmen aus Entwicklungsländern mit innen-orientierten Handelsregimen richten Ihre Geschäftstätigkeiten zum Großteil auf die lokalen Märkte des Gastgeberlandes. Sogar Unternehmen welche in Ihrem Heimatland vorrangig exportorientiert sind, tendieren bei Ihren Tätigkeiten in großen Industriestaaten eher zu einer auf den lokalen Markt gerichtete Orientierung und begünstigen somit Importsubstitution. Als Beispiel hierfür dienen importsubstituierende Investitionen in den USA oder Europa von Unternehmen aus hoch export-orientierten und neu-industrialisierenden

Wirtschaften aus Ost-Asien, während deren Investitionen in Entwicklungsländern selbst export-orientiert sind. Auch innerhalb dieser Ost-Asien Unternehmen bestehen Unterschiede: aus jenen Länder mit eher geringeren Industriestrukturen (bspw. Hong Kong) entstehen MNU's welche eher exportorientiert sind als jene mit eher komplexeren Strukturen (wie bspw. Korea).

Zusammengefasst sind ADI aus Ländern wie Argentinien, Brasilien, China, Indien und Pakistan eher auf die Gastgeberländer-Märkte gerichtet, egal ob diese Industrie- oder Entwicklungsländer sind. Jene aus Hong-Kong, Korea und Taiwan sind eher exportorientiert in den Gastgeberländern und innen-orientiert in den Industrieländern.

#### **5.4.2 Exportausrichtung**

Das Hauptmotiv der Exportausrichtung sind naturgemäß die günstigeren Arbeitskosten in den Gastgeberländern (Entwicklungsländern). Besonders für MNU's aus Ländern deren Kosten selbst stetig steigen ist die Suche nach einem neuen Standbein um bestehende Exportmärkte zu bedienen von essenzieller Bedeutung. In arbeitsintensiven Bereichen, bei denen die Fähigkeiten der einzelne Arbeiter einfach transferiert werden können ist diese Allokation von Produktionsstätten besonders stark ausgeprägt.

Gastgeberländer welche diese Art von Investitionen anziehen, müssen allerdings mehr als nur günstigere Arbeitskräfte bieten. Die Arbeitskräfte müssen zudem auch produktiv (diszipliniert und leicht auszubilden) sein, die physische Infrastruktur muss hervorragend sein um günstigen Import und Export zu gewährleisten, bürokratische Hürden müssen minimal sein, und es muss ein gutes Investitionsklima vorhanden sein (u.a. Steuervergünstigungen und politische Stabilität).

Die dynamischsten Investoren in exportorientierte Produktionsstätten sind jene aus den neu-industrialisierten Ost-Asien Ökonomien, besonders Hong Kong, Taiwan und Singapur, als auch Unternehmen aus Argentinien, Brasilien und Indien.

#### **5.4.3 Ressourcenausrichtung**

Ein signifikanter Anteil der ADI aus Entwicklungsländern wurde mit dem Ziel getätigt, natürliche Ressourcen für das eigene Heimatland auszuschöpfen. Hauptsächlich in diese Richtung haben Unternehmen aus jenen Ländern agiert, welche nur wenige natürliche und verwertbare Ressourcen haben und daher ein großes Interesse an benachbarten (ressourcenreichen) Ländern haben. Dies entsprechend um sich den essenziellen Zugang zu diesen überaus wertvollen Quellen zu verschaffen. Manche dieser MNU's aus Entwicklungsländern investieren mittlerweile sogar im großen Stil in Industrieländer wie den USA, Kanada oder Australien um ähnliche Ziele zu erreichen. Hierzu zählen MNU's aus Ländern wie bspw. Argentinien, Brasilien, China und kleinere Länder wie Malaysia, Peru und

die Philippinen. Einige MNUs aus diesen Ländern haben inzwischen die technologische Expertise entwickelt um wettbewerbsfähige Produktionsstätten in Industrieländern zu errichten und sehr profitabel zu wirtschaften.

#### **5.4.4 Strategische Innovations- und Technologieausrichtung**

Ein wesentlicher Anspruch der Aktivitäten von MNUs aus Entwicklungsländern ist die Aneignung von Technologien und Innovationen aus Industrienationen. Wenn auch etliche MNUs aus Entwicklungsländern wie China bereits die Maßstäbe für einige technologische Fortschritte gesetzt haben, dient dieses Ziel als Anreiz für viele kleinere MNUs um entsprechend langfristige Wettbewerbsvorteile schaffen zu können. Betroffen sind meist in Entstehung befindliche Technologien wie Elektronik und Biotechnologie bis hin zu Ölgewinnung.

Die aufwändigsten technologischen Fortschritte werden von jenen Entwicklungsländern betrieben, welchen den höchsten industriellen Fortschritt aufweisen. Hierzu gehören Länder wie Brasilien, Hong-Kong, Korea, Taiwan und alle sonstigen Entwicklungsländern in der höchsten Stufe des Investitionsentwicklungspfad. Jene Länder die diese Industrialisierungsgrad noch nicht erreicht haben, tendieren eher zu Investitionen mit dem Ziel das Management, Technologie und Marketing Know-How für relative ausgereifte Aktivitäten auszubauen.

MNUs aus beispielsweise China und Korea haben wie auch schon in dem Unterabschnitt Marktausrichtung dargestellt längst begonnen Forschungs- und Entwicklungsprogramme mit MNUs aus Industrienationen zu forcieren. Wenn auch dies keine direkten Investitionen sind, handelt es sich hierbei um langfristige und besonders nahe Kollaboration zwischen den Unternehmen welche hier hervorzuheben sind.

Ebenfalls unter dieses Motiv fallen ADI von MNUs aus Entwicklungsländern mit strenger Kontrolle über Technologieimporte in andere Entwicklungsländer. Durch die ausländischen Investitionen fällt es unter Umständen leichter neue Technologien in den Heimatmarkt zu schaffen.

#### **5.4.5 Effizienzausrichtung**

Diese Typologie von ADI ist vorrangig bei MNUs zu beobachten, deren Aktivitäten bereits in einem sehr hohen Grad internationalisiert sind. Solche Investitionen werden gezielt getätigt um Skaleneffekte durch horizontale und vertikale Integration zu generieren. Kostenminimierung ermöglicht es den MNUs deren Wettbewerbsvorteile in den Gastgeberländern voll auszuschöpfen und somit letztendlich die eigenen Gewinne zu maximieren. Diese Orientierung ist allerdings von dem Wachstum und der spezifischen Unternehmensstrategie abhängig.

Folgende Abbildung stellt die soeben beschriebenen Ausrichtungen von ADI gereiht nach dem Internationalisierungsgrad dar.

	Market seeking	Resource seeking	Efficiency seeking	Strategic asset seeking
Internationalization level	LOW		HIGH	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neighbor and regional markets exploration</li> <li>• Aims the broadening of the market size</li> <li>• Usually substitutes products formerly exported by the company</li> <li>• Commercial barriers, infra-structure can influence the decision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oriented to the acquisition of specific resources.</li> <li>• Search for raw materials, labor and also know-how, technology, experience etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investments driven for lower production costs.</li> <li>• Rationalize the structure in order to obtain full integrated efficiency from the assets worldwide.</li> <li>• Integrate subsidiaries to achieve economies of scale, scope advantages etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition of resources and capacities that help the company to enhance competitive advantages.</li> <li>• Distribution channel, knowledge, land are examples of strategic assets.</li> <li>• Acquisitions, merges and joint ventures are practices commonly used to seek these assets.</li> </ul>

Abbildung 27 ADI-Ausrichtungen gereiht nach dem Internationalisierungsgrad.  
Quelle: The Kline Group (2009), Folie 23

### 5.5 Vorteile von MNU's aus Entwicklungsländern

Das in den 1980er Jahren von Dunning analysierte Phänomen der MNU's aus Entwicklungsländern hatte maßgebliche Auswirkungen auf die bis dahin allgemeine Sichtweise der ADI-Theorie, welche sich ausschließlich mit MNU's aus fortgeschrittenen Industrieländern beschäftigte. Auf den ersten Blick stimmen die Determinanten für internationale Produktion (Spitzentechnologie, Marketing-Fähigkeit und Organisationsnetzwerke) tatsächlich nicht mit jenen Eigenschaften von Unternehmen aus Entwicklungsländern überein. Dunning (1981a) weitete allerdings die Betrachtungsweise aus indem er den sogenannten *investment-development path* (Investitions-Entwicklungspfad) in Bezug auf MNU's aus Entwicklungsländern setzte und somit eine breitere Reihe von Faktoren bezüglich Vorteilen von neuen Marktteilnehmern mit zunehmender Industrialisierung identifizierte. Somit entstand die bis heute einflussreichste Internationalisierungstheorie, nämlich das *Eclectic Paradigma*. Nach diesem Paradigma hängt die Entscheidung von MNU's zu internationalisieren mittels ADI von drei im Folgenden dargestellten Vorteilen ab. MNU's richten ihre Internationalisierungsentscheidungen nach den

- **Ownership advantages:** Vorteile durch Eigentum an strategisch wertvollen und schwer zugänglichen ausländischen Wirtschaftsgütern,
- **Location advantages:** Vorteile des Standortes der ausländischen Niederlassung bzw. Investition und den

- **Internalization advantages:** Vorteile die dadurch entstehen, dass ein Unternehmen durch die Präsenz in mehr als einem Land die gebräuchlichen Mechanismen wie Import/Export ersetzt

die das Gastgeberland für sie zu bieten hat.

Der Einfluss von MNU's aus Entwicklungsländern nimmt stets mit zunehmender Globalisierung zu. Dies ist u.a. aus den im Vorabschnitt dargestellten Ziffern des World Investment Reports erkennbar. Waren diese Unternehmen anfangs lediglich in der Landwirtschaft anzutreffen, haben sich die MNU's aus Entwicklungsländern schon längst zu globalen Akteuren in Produktions- und Hochtechnologiemärkten etabliert. Folgend werden die einzelnen Vorteile welche MNU's aus Entwicklungsländern genießen detailliert geschildert.

### **5.5.1 Adaptionfähigkeit von Technologien**

Zu beobachten ist, dass international tätige Unternehmen aus Entwicklungsländern eine enorme technologische Erfahrung vorweisen können, da sie auch in den essenziellen Bereich der Forschung und Entwicklung (F&E) jede Menge finanzielle Ressourcen stecken. Entwickelten MNU's aus Industrienationen die Unternehmen zuerst die fortschrittlichsten Technologien, sind mittlerweile jene aus Entwicklungsländern im ebenwürdigen Ausmaß an der Weiterentwicklung dieser und sogar Schaffung neuer Technologien beteiligt.

MNU's aus Entwicklungsländern wie Brasilien und Indien sind oftmals nischenorientiert und adaptieren dabei bestehende Technologie. Das bedeutet zum Teil, dass kleinere Märkte in Entwicklungsländern bedient werden. Dabei werden beispielsweise Maschinen so umgerüstet, dass diese für arbeitsaufwändige Tätigkeiten/Situationen verwendet werden können. Die Indische Thapar Gruppe hat ihre Agrarproduktionsanlagen so modifiziert, dass diese nicht nur von Traktor sondern auch händisch geerntete Körner aufnehmen konnten. Diese besondere Fähigkeit von MNU's aus Entwicklungsländern bestehende, funktionelle Technologien so zu modifizieren, dass diese auch anderweitig einsetzbar sind, stellt eine wesentliche Stärke dar.

Die soeben beschriebene Adaption von bestehenden Technologien kann auch soweit gehen, dass gewisse Ausstattungen/Funktionalitäten entfernt werden, da diese dem neuen Zweck nicht mehr dienen. So kann es sein, dass technische Geräte bzw. gewisse Funktionsweisen so umgebaut werden, dass sie ganz anderen Anforderungen entsprechen als die, für die sie ursprünglich entwickelt und produziert wurden. Dies unterscheidet MNU's aus Industrie- und Entwicklungsländern. Während MNU's aus Industrieländern meist auf neue Technologien setzen, mangelt es ihnen im Gegensatz zu jenen aus Entwicklungsländern an der Bereitschaft entsprechend Technologien zu adaptieren um die

relativ kleinräumigen Marktvoraussetzungen vieler Entwicklungsländer zu entsprechen. Die von MNU's aus Entwicklungsländern adaptierten Technologien in solch einem Umfang, dass sie den Bedingungen von Entwicklungsländern perfekt entsprechen. Der Transfer dieses technologischen Know-How in andere Entwicklungsländer ist natürlich auch ein Umsatz- bzw. Gewinnstreiber für jene Unternehmen, deren Geschäftsmodell die Fähigkeit der Adaption beinhaltet.

Ein Grund wieso Unternehmen aus Industrieländern eher weniger die bestehenden Technologien umändern bzw. adaptieren ist, dass diese Unternehmen nicht dem Druck ausgesetzt sind, wie jene aus Entwicklungsländern. Hierzu gehört der grundsätzliche Kapitalmangel in Verbindung mit restriktiver Fiskalpolitik, welche den Zugang zu neuen Technologien und technischen Hilfsmittel blockiert. Da kein Rückgriff auf fremde Ressourcen möglich ist sind viele MNU's aus Entwicklungsländern gezwungen auf die eigenen Adaptionsfähigkeiten zurückzugreifen. Im Wesentlichen lässt sich zusammenfassen, dass das wirtschaftliche Klima und die politische Haltung vieler Entwicklungsländer oftmals kleine aber widerstandsfähige Weltklasseunternehmen hervorgebracht haben. So wurden einige Indische Unternehmen wichtige weltweite Zulieferer von kleineren elektronischen Motoren und von grundlegendem Industriewerkzeug.

### **5.5.2 Tätigkeitsumfang**

Der relativ kleine Umfang der Tätigkeiten von vielen Unternehmen aus Entwicklungsländern macht diese interessant für Investitionen aus anderen Entwicklungsländern, weil das Risiko im Gegensatz zu Beteiligungsfinanzierungen an Großkonzernen geringer ist. Zudem sind die Produktionsbetriebe in Entwicklungsländern arbeitsintensiv und somit günstiger im Vergleich zu Industrieländern. Der Tätigkeitsumfang bestimmt auch die Fixkosten und die Management- als auch Technikerkosten zwischen Entwicklungsländer sind ebenfalls geringer im Vergleich zu ähnlichen Dienstleistungen von Industrieländern. Alle dies bewirkt Kostenersparnisse für das importierende Unternehmen als auch das Gastgeberland.

Einsparungen ergeben sich auch aus der Tendenz von MNU's aus Entwicklungsländern auf modische Büros und Bürogebäude zu verzichten im Vergleich zu Konzernen aus Industrienationen. Das bedeutet nicht, dass die Effizienz der Unternehmen darunter leidet, sondern nur, dass diese Investitionen als überflüssig angesehen werden, da das Personal in Entwicklungsländern daran gewohnt ist in Gebäuden zu arbeiten, die nach Maßstäben der U.S.A oder Europa nicht modern sind.

Der häufig kleinere Tätigkeitsumfang von Unternehmen aus Entwicklungsländern schafft diesen auch eine höhere Flexibilität, beispielsweise um Arbeitskräfte von einer Tätigkeit zu einer anderen zu wechseln. Unternehmen aus Entwicklungsländern haben eher

kürzere Produktlinien und Angebote die generell Substitute für ausgereifte Produkte aus Industrieländern sind.

### **5.5.3 Personalqualifikation**

Entwicklungsländer wie Indien haben ein breiteres Becken an wissenschaftlichen und technischen Talenten und anderen Facharbeitern wie beispielsweise die USA oder Russland. Unternehmen wie Motorola wählen Indien als Standort für die Auswahl ihrer Ingenieure und Designer und Japanische Softwarehersteller wählen sogar vorrangig indische Computerspezialisten um ihre Programme zu schreiben bzw. übersetzen.

Die Erfahrungen dieser Fachkräfte in ihren Heimatländern machen sie besonders geeignet für den Einsatz in anderen Entwicklungsländern. Im Gegensatz zu Personal aus entwickelten Ländern ist es für Arbeiter aus Entwicklungsländern meist angenehmer in anderen Entwicklungsländer zu arbeiten, da die Umstellung für sie nicht so groß ist.

Da MNU's aus Entwicklungsländern sehr wohl vertraut mit Importrestriktionen sind, gelten sie generell als routinierter in und empfänglicher für heimisches Unternehmertum als MNU's aus Industrieländern.

Der Bedarf selbständig und wirtschaftlich unabhängig zu sein bildet einen weiteren Anreiz heimische Rohstoffe für das Gastgeberland zu verwenden. Als Beispiel hierfür dient der Fall eines Indischen Unternehmens welches einen Prozess entwickelte, mit dem die Tochtergesellschaft in Mauritius Korallensand als Substitut für die Herstellung von Zement verwendet konnte. Dies hatte eine sogenannte win-win Situation zur Folge, da in Mauritius Arbeitsplätze geschaffen wurden und Gewinne für das Indische Unternehmen.

Obwohl schon aus wirtschafts-politischen Gründen MNU's grundsätzlich immer versuchen heimische Arbeitskräfte zu beschäftigen, verfolgen MNU's aus Entwicklungsländer aufgrund deren relativ geringem Kapitalverfügbarkeit langfristig und mit besonderer Priorität das Ziel Personal bis hin zum Management aus dem Gastgeberland einzustellen. Ein Vorteil dieser einheimischen Manager ist, dass diese das schwierige Heimumfeld sprichwörtlich abgehärtet hat und sie darauf vorbereitet in ähnlichen Umfeldern im Ausland erfolgreich zu arbeiten. Nimmt man beispielsweise Indien, Brasilien oder Mexiko benötigt man auf jeden Fall die Fähigkeit mit der vorherrschenden Bürokratie zurecht zu kommen. Durch die Erfahrung im Heimatland fällt es Managern aus Entwicklungsländern nicht wesentlich schwerer in solchen Ländern mit bestimmten unangenehmen Situationen wie Erpressung, Korruption und Bestechung als auch grundlegende wirtschaftliche Schwierigkeiten (im Gegensatz zu manchen Managern aus Europäischen bzw. Amerikanischen Kreisen) richtig umzugehen.

#### **5.5.4 Marketingstrategie**

MNUs aus Entwicklungsländern haben offenbar ein eigenes Erfolgsrezept wenn es Marketingaktivitäten betrifft. Die am meist hervorzuhebende Marketingstärke ist die Bereitwilligkeit und Fähigkeit die eigenen Produkte an die lokalen Marktgegebenheiten anzupassen im Vergleich zu MNUs aus Industrieländern. Da die Nachfrage- als auch Wirtschaftsbedingungen von Entwicklungsländern grundsätzlich relativ ähnlich sind, ist es nicht verwunderlich, dass der angewandte Marketingmix zwischen Entwicklungsländern relativ stimmig ist.

Da sie besondere Kostenvorteile genießen, nutzen MNUs aus Entwicklungsländern primär den Preiswettbewerb als dominantes Element ihres Marketingmixes. Dies ist auch eine ihrer stärksten Waffen im globalen Wettbewerb, sowohl im Exportgeschäft als auch in ADI. Durch die Weitergabe der eigenen Kostenvorteile an die Verbraucher, setzen sie auch automatisch jene Mitbewerber aus Industrienationen unter Druck, da u.a. deren enormen Spannen somit aufgedeckt werden.

Neben dem Preis nutzen MNUs aus Entwicklungsländern auch andere Marketingelemente um in Auslandsmärkten zu agieren. Während dies noch vor zwanzig Jahren ganz anders aussah, nutzen mittlerweile große MNUs aus Entwicklungsländern auch deren starke Marken um sich auf den internationalen Märkten zu etablieren bzw. auch stets zu wachsen. Handelt es sich um noch nicht etablierte MNUs aus Entwicklungsländern produzieren sie anfangs unter bestehenden und bekannten Markennamen für Wiederverkäufer in Auslandsmärkten. Durch den Vertrieb von einer dritten Partei werden die eigenen Produkte auf dem Markt geschoben.

#### **5.5.5 Ethische Verbindungen**

MNUs aus Entwicklungsländern wie Indien, China und Brasilien haben den Vorteil, dass sie eine große Anzahl an Menschen aus ihrer Heimat haben die im Ausland leben. Diese Landsleute können den MNUs auf zwei unterschiedliche Weisen nützlich sein. Erstens internationalisieren manche MNUs aus Entwicklungsländern um entsprechend die heimischen Kommunen im Ausland zu bedienen. Nimmt man China als bevölkerungsreichstes Land der Welt als Beispiel ist dies relativ einfach nachzuvollziehen. Chinesische Einwohner finden sich überall auf der Welt, sowohl in Entwicklungs- als auch Industrieländern. Deren Bedarf an heimischen Waren, Dienstleistungen und Lebensmittel kann entsprechend durch MNUs aus deren Heimatländern gezielt am besten bedient werden. Solange es Migration auf der Welt gibt, können MNUs aus Entwicklungsländern davon ausgehen, dass sich diese Strategie bezahlt macht. Zweitens ermöglichen jene Landsleute durch gezielte Zusammenarbeit mit den MNUs, dass diese in den bis dahin



fremden unerschlossenen Auslandsmarkt eintreten können. Beispielhaft für dieses Verhalten sind die indische Taj Group und die Oberoi Gruppe.

### 5.5.6 Entstehende Dienstleistungssektoren

Bereits seit Mitte des 18. Jahrhunderts finden sich Beispiele für entstehende Dienstleistungssektoren wie die Chettiars, die Unternehmerklasse aus Südindien, deren Primärgeschäft der Geldverleih in ganz Südostasien war. Wie bereits erläutert gehören Indische Hotelketten zu den weltweit größten in ihrer Branche. Auch innerhalb der Finanzdienstleistung sind namhafte Indische MNUs vertreten.

Folgende Abbildung stellt die Wettbewerbsvorteile von MNUs aus Entwicklungsländer dezidiert anhand von drei Faktoren (Heimatland, Netzwerk und Institutionelle Vorteile) dar.

		COMPETITIVE ADVANTAGES				
		Home country advantages		Network Advantages		Institutional Advantages
Country	Study	low cost of factors and location advantages	home country markets and monopolistic power at home	Organizational advantages and strategic linkages	Absorptive capacities and technological efforts	Home country network ties
China	Yiu et al (2007)					•
	Buckely et al (2007)					•
	Liu & Tian (2008)					•
	Cross and Voss (2007)					
	Li (2007)		•			
India	Elango and Pattnaik (2007)			•		
	Kumar (2008)				•	
	Chittoor&Ray (2007)				•	
	Athreye&Godley (2009)				•	
	Pradhan (2008)					•
	Goldstein (2008)			•		
Thailand	Pananond (2007)		•			•
Korea	Lee and Slater (2007)	•				
Malaysia	Ariff and Pio Lopez (2007)					•
Mexico, Brazil, Argentina	Cuervo-Cazurra (2007)	•				

Abbildung 28 Wettbewerbsvorteile von MNUs aus Entwicklungsländern.  
Quelle: Amighini, Sanfilippo & Rabellotti (2009), S. 9

### 5.6 Einflüsse von ADI auf die Entwicklungsländer

Eine genaue Berechnung und Bezifferung der Auswirkungen von ADI von MNUs aus Entwicklungsländern auf deren Heimatländern ist naturgemäß schwierig. Aufgrund der allgemeinen Marktunzulänglichkeiten, Arbeitslosigkeit, strukturellen Einschränkungen, technologischen Lücken und oligopolistischen Verhaltens sowie zahlloser weiterer externer Effekte ist man dabei an zahlreiche Bedingungen und Annahmen gebunden und es erfordert

kontrafaktisches Denken (z.B. was wäre passiert wenn die Investition nicht oder in einer anderen Art getätigt worden wäre) um sich einem Ergebnis überhaupt annähern zu können.

Genau wie bei MNU's aus Industrieländern kommt es bei den internationalen Tätigkeiten von MNU's aus Entwicklungsländern zu sogenannten *Spillover-Effects* (Nebenwirkungen/-effekte) wie Technologie-Transfer, erweiterte Gemeinschaftsvereinbarungen und die Schaffung bzw. Erweiterung nationaler Infrastruktur, um die Industrie als auch die allgemeine Bevölkerung zu unterstützen. Solche Nebeneffekte können durch das Zusammenspiel von MNU's aus Entwicklungsländern mit lokalen Unternehmen entstehen. Durch gezielten Wissenstransfer können lokale Unternehmen die Qualität und Produktivität verbessern, indem sie beispielsweise die bestehenden MNU-Technologien nachmachen oder Arbeiter einstellen, die durch die MNU's ausgebildet wurden. Diese Vorteile für die Entwicklungsländer werden als Produktivitäts-Nebeneffekte (*productivity spillovers*) bezeichnet und können nur entstehen, sofern die MNU's auch tatsächlich starke und enge Geschäftsbeziehungen mit den lokalen Unternehmen durch bspw. Joint Ventures eingehen.

Eine andere Art von Vorteilen sind die sogenannten Marktzutritts-Effekte (*market access spillovers*). Diese sind allerdings eher zu beobachten bei Tätigkeiten von großen und fortgeschrittenen MNU's aus Entwicklungsländern, welche bereits Wettbewerbsvorteile in internationalen Märkten und internationale Vertriebsnetze etabliert haben. Solche MNU's können den Weg für einheimische Unternehmen ebnen, damit diese es einfacher haben, Exportmärkte zu betreten.

Die Beurteilung, welche Aspekte der Investitionen positiv oder negativ sind, hängt jedenfalls von Faktoren wie den Branchenspezifika, der wirtschaftspolitischen Lage, der Wahl der Technologien hinsichtlich der Kapitalintensität, den Produktionsgefällen und den Unternehmensphilosophien ab.

Folgend werden die unterschiedlichen Einflüsse von ADI auf die jeweiligen Heimat-/Entwicklungsländer diskutiert, welche einige der oben angeführten Nebeneffekte reflektieren.

### **5.6.1 Zahlungsbilanz**

„Die Zahlungsbilanz ist eine „systematische Darstellung der wirtschaftlichen Beziehungen eines Landes oder eines Währungsraums mit dem Rest der Welt innerhalb eines bestimmten Zeitraums“. Die Zahlungsbilanz gliedert sich in zwei Hauptteile, einen realwirtschaftlichen und einen finanzwirtschaftlichen Teil. Der realwirtschaftliche Teil wird überwiegend in der Leistungsbilanz abgebildet, der finanzwirtschaftliche Teil überwiegend in

der Kapitalbilanz.“<sup>62</sup> Aus der Leistungsbilanz können Länder die wirtschaftlichen Beziehungen mit dem Rest der Welt ablesen und entsprechende Entscheidungen zu Handels- und Finanzstrategien treffen.

Während viele MNU's aus Entwicklungsländern bereits international etabliert sind und sich der Trend stets neu entstehender Großkonzerne aus diesen Ländern bestätigt, ist es beachtlich, dass diese globalen Wirtschaftsaktivitäten meist schneller wachsen, als die Exporte der Heimatländer. So lange MNU's kontinuierlich Wettbewerbsvorteile schaffen können, profitieren die Heimat-/Entwicklungsländer von der raschen Internationalisierung durch die ertragsreichen Rückflüsse von den investierten materiellen und immateriellen Anlagewerten. Der enorme Fortschritt dieser MNU's verursacht eine verbesserte Wirtschaftsaktivität in den Heimatländern, was schlussendlich positive Leistungsbilanzeffekten zur Folge hat.

Je nach Art der ADI (u.a. ADI in Dienstleistungen, ADI in Rohstoffgewinnung, ADI um Technologien zu erwerben, ADI in die Produktion) sind die Effekte auf die Heimatländer und der Wirtschaft unterschiedlich. Der entscheidende Faktor des Zahlungsbilanz-Effektes von ADI ist nicht so sehr die Verdrängung des Exports, sondern viel mehr die in der Literatur geschilderte Rolle MNU's aus Entwicklungsländern die neue Standortvorteile in ihren Heimatländern kreieren. Sofern MNU's aus Entwicklungsländern Beiträge zu der Umstrukturierung der heimischen Wirtschaft beitragen und somit das Heimatland wesentlich fördern (wie es der Fall bei o.a. Nebeneffekte ist), ist anzunehmen, dass die Zahlungsbilanz-Effekte positiv sein werden.

### **5.6.2 Staatseinkünfte**

Zwei wesentliche Effekte von ADI auf die Staatseinkünfte des Heimatlandes sind das Gesamt-Einkommen in Verbindung mit dem Zahlungsbilanz-Effekt (ein hoher Effekt resultiert in höheren Einkünften) und die Fähigkeit von MNU's aus Entwicklungsländer Steuern zu sparen im Vergleich zu anderen Unternehmen. Zu allererst gilt es zu berücksichtigen, dass MNU's aus Entwicklungsländern wie auch deren Pendants aus Industrienationen grundsätzlich Hauptaugenmerk darauf richten steuersparend zu agieren. Das bedeutet, dass jede Möglichkeit der Inanspruchnahme von Steuervergünstigungen genutzt wird. So werden die Umsätze von Transferpreisen bestimmt die letztendlich darauf ausgerichtet sind, möglichst hohe Kosten und somit geringe (zu versteuernde) Gewinne in Hochsteuerländern auszuweisen. Es besteht seitens der Entwicklungsländer die Überlegung MNU's mit Konzession zu locken und eventuell die Steuergrenzen so auszurichten, dass die MNU's welche im Ausland agieren einen Anreiz haben, das Heimatland als Steuerdomizil zu

---

<sup>62</sup> Vgl. [http://www.oenb.at/de/stat\\_melders/datenangebot/aussenwirtschaft/zahlungsbilanz/zahlungsbilanz.jsp](http://www.oenb.at/de/stat_melders/datenangebot/aussenwirtschaft/zahlungsbilanz/zahlungsbilanz.jsp)

wählen. Diese win-win Situation hätte höhere Steuereinkünfte zur Folge. Sofern diese in die Infrastruktur investiert werden, wäre der Multiplikationseffekt wesentlich höher.

### **5.6.3 Industriestruktur**

Internationalisierung stärkt empirisch betrachtet die heimische Marktposition und Profitabilität von MNU's aus Industrieländern, was dafür spricht, dass es sich lohnt, das Risiko und die Kosten von ADI zu tragen. Betrachtet man MNU's aus Entwicklungsländern so ergibt sich ein ähnliches Bild, mit dem feinen Unterschied, dass die Profitabilität anfangs eher gering ist da diese aufstrebenden Unternehmen sich erst in den Märkten etablieren müssen.

Auf lange Sicht wird Profitabilität im Ausland mit zunehmender Erfahrung von MNU's aus Entwicklungsländern, einem reifendem Markt und dem Ausscheiden ineffizienter Unternehmen gleich groß und sogar noch größer als der Heimatmarkt. Dies hat zur Folge, dass ebenso die heimische Profitabilität steigt. Das Ausmaß dieser Steigung hängt allerdings immer davon ab, wie die Auslandsaktivitäten die heimischen Fähigkeiten, Exporte und Technologien beeinflussen.

### **5.6.4 Beschäftigung und Einkommensverteilung**

Der Einfluss von ADI auf die Beschäftigung und auf das Einkommen von Entwicklungsländern hängt davon ab, was passieren würde, wenn die Investition nicht getätigt wird. Wenn die Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleibt und die Investitionen einen Einfluss auf die heimische Kapitalbindung haben, ist damit zu rechnen, dass ADI einen Beschäftigungsrückgang bzw. den Verlust von Arbeitsplätzen zur Folge hat. Wenn allerdings die Wettbewerbsfähigkeit abnimmt, ADI nicht die heimische Kapitalbindung sondern die heimische Aufwertung beeinflusst, ist von einer Schaffung von Arbeitsplätzen und somit einer Beschäftigungssteigerung auszugehen.

Die Variationen und Größenordnungen von ADI haben direkte Auswirkungen auf die grundsätzlich immer bestehenden Probleme von Entwicklungsländern. Das wahre Beschäftigungsproblem, welches durch ADI-verbundene Restrukturierungen entsteht, ist allerdings nicht der tatsächliche (netto) Verlust von Arbeitsplätzen, sondern die Kosten der Arbeitnehmeradaptierungen. Dabei sind zwei Kostenarten von Bedeutung. In langsam wachsenden Wirtschaften von Entwicklungsländern welche an Wettbewerbsfähigkeit verlieren, könnten Restrukturierungen und ADI eventuell Arbeitskräfte freisetzen, welche nur durch niedrigere Löhne und weniger qualifizierte Arbeitsplätze resorbiert werden können. In Entwicklungsländern mit starkem Wachstum und laufender Schaffung von Arbeitsplätzen können die freigesetzten Arbeitnehmer durch höhere Löhne und Gehälter resorbiert werden, allerdings nur wenn sie für die neuen Fähigkeiten geschult werden.

In Entwicklungsländern taucht das Problem der Beschäftigungsanpassungen durch ADI hauptsächlich in export-orientierten industrialisierenden Wirtschaften auf, welche arbeitsintensive Aktivitäten ins Ausland verlagern. Bei den nach innen ausgerichteten Wirtschaften tritt dieses Problem weniger auf, da deren Beschäftigungsprobleme durch interne Faktoren entstehen. Offenbar können MNU's aus Entwicklungsländern einen Multiplikatoreffekt für die heimische Wirtschaft schaffen, indem sie nicht nur Arbeitsplätze für das eigene Unternehmen schaffen, sondern auch die Wirtschaft indirekt ankurbeln, weil schließlich die Arbeitnehmer ihr verfügbares Einkommen im Heimatland ausgeben.

Wie auch in der Zahlungsbilanz sind die genauen Auswirkungen von ADI auf die Beschäftigung und das Einkommen schwer zu quantifizieren. Solange es immer mehr Arbeitsmöglichkeiten gibt, ist die Kernfrage, ob ADI den Anpassungsprozess der Arbeitnehmer beim Tätigkeitswechsel beschleunigt oder nicht. Weiters ist zu fragen, ob die verlagerten Arbeitnehmer neue Tätigkeiten durchführen, welche mehr oder weniger produktiv sind und wie die Anpassungskosten zwischen den Unternehmen, Arbeitnehmern und Staaten aufgeteilt werden. Sofern diese Anpassungen nicht effizient durchgeführt werden entstehen allerdings gravierende Schwierigkeiten zu denen Reallohnverluste und Wettbewerbsprobleme gehören.

Die Auswirkungen von ADI von großen innenorientierten Entwicklungsländern auf die heimische Beschäftigung oder Struktur ist eher minimal. ADI durch kleinere exportorientierte Entwicklungsländer wird Anpassungskosten und Verschiebungen in der Beschäftigungsverteilung verursachen. Indem die Entwicklungsländer ihre arbeitsintensiven Tätigkeiten reduzieren und diese durch technologieintensive und hochqualifizierte Arbeitstätigkeiten ersetzen, werden Arbeitsverschiebungen entstehen.

#### **5.6.5 Technologie- und Know-How Transfer**

MNU's aus Entwicklungsländern können in zwei Gruppen geteilt werden: Unternehmen mit Niedrigtechnologie, deren Vorteile in informellem Lernen und effizientem Management oder Marketing liegen (sogenannte traditionelle MNU's aus Entwicklungsländern) und fortgeschrittene Unternehmen mit Hochtechnologie die in ihren Heimatländern Forschung und Entwicklung (F&E) betreiben (die „neue Sorte“ von MNU's aus Entwicklungsländern).

Die traditionellen MNU's aus Entwicklungsländern profitieren grundsätzlich nicht sehr von ADI in Bezug auf Erhöhung der heimischen F&E. Dadurch, dass sie allerdings unterschiedliche operativen Bedingungen/Gegebenheiten als auch Verbraucher ausgesetzt sind, profitieren sie durch die daraus entstehenden technologischen Lernprozesse (besonders wenn es sich um Niedrigtechnologie-Unternehmen aus höchst behüteten Heimatländern handelt).

Die „neue Sorte“ von MNUs aus Entwicklungsländer haben im Gegensatz dazu eine starke internationale Produktion und investieren daher wesentlich mehr in heimische F&E. Hochgradiger Wettbewerb treibt technologisches Wachstum an und strategische Allianzen mit MNUs aus Industrieländern führt zu weiteren technologischen Vorteilen.

Ganz allgemein profitieren MNUs aus Entwicklungsländern von ihren Tätigkeiten in mehreren Ländern, da sie neue Fähigkeiten erlernen und auf neue Technologien treffen, die sich dann, wie vorher erläutert, zu eigenen Zwecken adaptieren können. Dies ist der typische Spillover-Effekt, der die heimische Ausbildung und Training fördert, da die MNUs neue Ausbildungsschemen schaffen und Einheimische dazu bewegen, sich kaufmännische Fähigkeiten und Management anzueignen. Die Gefahr von sogenannten technologischen Lecks wie Verlust von qualifizierten Arbeitskräften oder Imitationen von heimischen Mitbewerbern, sind jedenfalls geringer bei MNUs aus Entwicklungsländern, als bei ihren Pendanten aus Industrieländern. Das Ausmaß der Vorteile hängt wiederum von der Komplexität der Unternehmenstätigkeit, den heimischen technologischen Fertigkeiten und der Ausgereiftheit ab.

#### **5.6.6 Gesellschaftspolitische Auswirkungen**

ADI-Flüsse können sehr effektive Methoden sein, um Entwicklungsländer wirtschaftlich, sozial und politisch zu vernetzen. Die sogenannten Süd-Süd-Kooperationen wurden oft als Vehikel für solche Verbindungen gesehen, von denen die betroffenen Länder wirtschaftliche gesehen profitierten und somit deren Verhandlungsmacht in der Weltwirtschaft stärkte. Mit zunehmendem Geschäfts- und ADI-Volumen der MNUs aus Entwicklungsländern sind die Vorteile der Heimatländer besonders signifikant.

## 6 Fallstudien

Nachdem in vorangegangenen Kapiteln die theoretischen Hintergründe zu dem Thema MNU aus Entwicklungsländern dargestellt wurden, widmet sich folgender Abschnitt spezifisch vier ausgewählten Unternehmen aus vier unterschiedlichen Entwicklungsländern. Anhand dieser Fallstudien werden die Internationalisierungswege dieser vier Unternehmen gezielt erläutert. Es handelt sich dabei um die *Tata Steel Gruppe* aus Indien, die *Haier Gruppe* aus China, *CEMEX* aus Mexiko und *Sime Darby Berhad* aus Malaysia. Ziel dieser Fallstudien ist es die vorab dargestellte Theorie in diesen praktischen Beispielen zu erkennen und somit greifbar zu machen.

### 6.1 *Tata Steel (Indien)*

#### 6.1.1 Einleitung

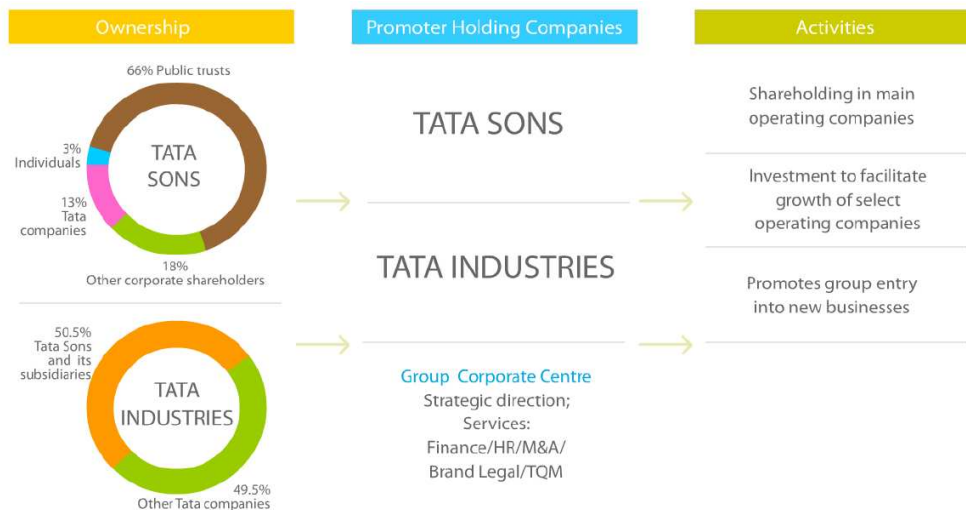
OECD, UNCTAD und weitere internationale Organisationen haben aufgezeigt, dass die internationale Expansion von MNU aus Entwicklungsländern ein neues und dynamisches Merkmal der globalen Investitionslandschaft ist. Nach Goldstein (2007) ist der Indische Unternehmenssektor ein wesentlicher Teilnehmer an dieser Entwicklung. Unter den indischen Unternehmen, welche in den nächsten drei Jahren ein oder mehrere Akquisitionen planen, erwarten knapp 94% eine länderüberschreitende Akquisition. Während der 1970/1980er Jahre investierten indische Unternehmen hauptsächlich in andere Entwicklungsländer. Heutzutage, mit progressiver Entspannung der Devisenkontrolle können Indische Unternehmen bis zu 300% ihres Eigenkapitals ohne vorherige Genehmigung investieren. Die meisten Akquisitionen sind auf hoch entwickelte Märkte gerichtet und die Treiber umfassen Kostenvorteile, Produktionseffizienz, die Risikobereitschaft vom Management und die Tatsache, sowohl heimischen als auch ausländischen Konkurrenten ausgesetzt zu sein. Zudem leistet der Indische Staat enorme Unterstützung für die heimischen MNU, indem die Wirtschaft und die Heimatwährung Rupie gestärkt werden und dadurch ADIs gefördert werden.

In Anlehnung an Goldstein (2007) gibt es eine Vielzahl an Studien, die sich mit Indischen ADI beschäftigen. Die Gründe für die erfolgreiche Internationalisierung bestehender Indischer Unternehmen sind deren Produktionserfahrungen, Kosteneffektivität (Wirtschaftlichkeit) der Produktionsprozesse und Adaptionen von importierten Technologien, sowie die Fähigkeit, Produkte zu differenzieren. Folgendes Fallbeispiel soll die Hintergründe für den erfolgreichen Aufstieg eines der mittlerweile größten MNU aus einem der weiterhin ärmsten Länder dieser Welt.

### 6.1.2 Unternehmensübersicht

Die Tata Gruppe besteht seit nunmehr fast 140 Jahren und ist Indiens größter Handelskonzern mit 425.000 Mitarbeiter und einem Jahresumsatz von rd. USD 83,3 Mrd. im Jahr 2011, was einem nicht unwesentlichen Teil des Indischen BIP entspricht. Tata ist in sieben Geschäftsfeldern tätig: Informationssysteme und Kommunikation, Maschinenbau, Rohstoffe, Dienstleistungen, Energie, Konsumgüter und Chemikalien. Die Marktkapitalisierung von den 31 börsennotierten Tata-Unternehmen umfasst USD 79,13 Mrd. und ist die höchste aller Indischen Unternehmen. Die Gruppe ist in über 80 Ländern tätig und exportiert Produkte und Dienstleistungen in über 85 Nationen.

Folgende Grafik zeigt die Eigentümerstruktur der Tata-Gruppe. Seit Firmengründung im Jahr 1874 befindet sich die Gruppe in Familienbesitz.



**Abbildung 29 Eigentümerstruktur der Tata-Gruppe.**  
Quelle: [http://www.tata.com/pdf/Tata\\_Group\\_presentation.pdf](http://www.tata.com/pdf/Tata_Group_presentation.pdf)

Keine Darstellung verdeutlicht das enorme Wachstum welches die Tata-Unternehmensgruppe steuert und die entsprechende Ertragsgenerierung welche hieraus entsteht besser als folgendes Diagramm.



## Group Revenue

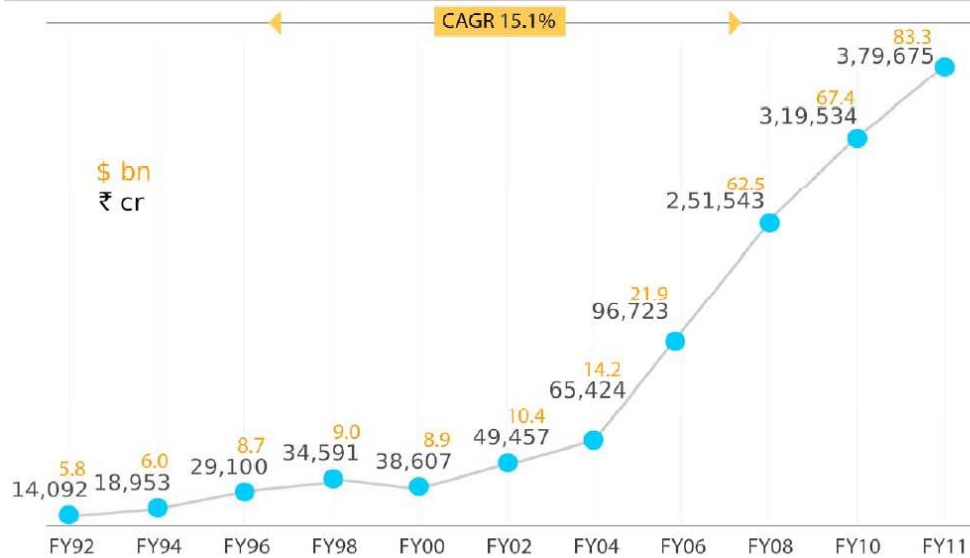


Abbildung 30 Ertrag der Tata-Gruppe.

Quelle: [http://www.tata.com/pdf/Tata\\_Group\\_presentation.pdf](http://www.tata.com/pdf/Tata_Group_presentation.pdf)

### 6.1.3 Historie

Alles begann im Jahr 1874 als Jamsetji Tata eine Textilfabrik gründete. Nachfolgende Zeitleiste zeigt die Geschichte der Tata-Gruppe und stellt diese als Industriepioniere dar.

## Industry Pioneers

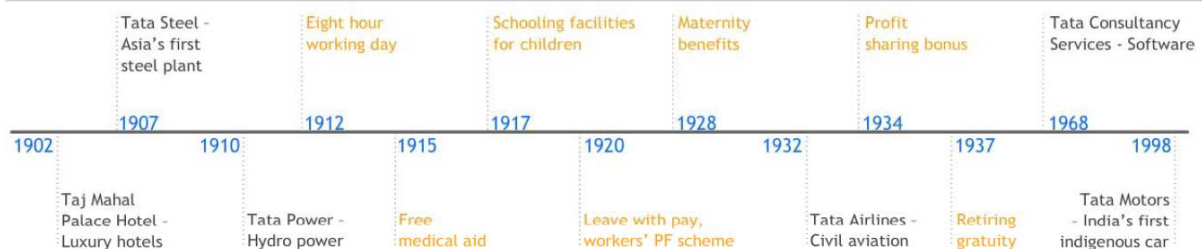


Abbildung 31 Zeitleiste der Geschichte der Tata-Gruppe.

Quelle: [http://www.tata.com/pdf/Tata\\_Group\\_presentation.pdf](http://www.tata.com/pdf/Tata_Group_presentation.pdf)

1938 bestand die Tata-Gruppe bereits aus 14 Unternehmen und unter der Führung von J. R. D. Tata entstand bis in die 1980er Jahre ein Konglomerat aus selbständige agierenden Unternehmen in einer Vielzahl an Industrien/Märkten.

Nach dem Tod von J. R. D. übernahm Ratan Tata im Jahr 1993 die Unternehmensführung und stand vor einer enormen Herausforderung das komplexe Konglomerat zusammenzuhalten. Mittlerweile gehörten bereits 84 Unternehmen (davon 39

börsennotiert) zu der Gruppe. Durch gezielte Konzentration auf die Kernmärkte stieg die Profitabilität und die Kernfelder (Stahl und Maschinenbau) stachen allmählich hervor. Durch gezielte aber massive Mitarbeiterensenkungen und günstigen Erwerb von Maschinen und Ausrüstung in wirtschaftlich schwachen Zeiten gelang es den Eigentümern die Gruppe zu einem der effizientesten Produzenten zu werden. Es konnten sogar die Produktionskosten von Chinesischen Stahlgrößen unterboten, also eine gigantische Managementleistung, werden. Im Jahr 2005 krönte World Steel Dynamics, eine amerikanische Forschungsfirma, die Tata-Stahl Unternehmung mit der Auszeichnung „beste Stahlfirma der Welt“. Es folgten Auszeichnungen im Informations- und Kommunikationstechnologie Sektor, in dem sich Tata einen führenden Namen machte.

Die Tata Familie hat fünf Kernwerte aufgesetzt, die als Leitbild für die Unternehmensgruppe dienen soll: Integrität, Verständnis, Vorzüglichkeit, Einheitlichkeit und Verantwortlichkeit. Zudem hat die Familie ein hohes Sozialengagement, dass sie dazu bewegt hat Anfang des 20. Jahrhundert mehrere Fonds einzurichten, mit dem Ziel einerseits Sozialhilfe zu leisten, Ausbildungsprogramme zu unterstützen und natürlich zukunftsweisende heimische Unternehmen zu fördern. Die Tata Gruppe unterhält ein Gesundheitszentrum in der Größe eines Krankenhauses, deren Kapazität zu 50% für arme Menschen zur Verfügung steht.

#### **6.1.4 Die Internationalisierung von Tata**

Von Beginn an hatte Tata eine Globale Perspektive. Die Tata Ltd. wurde in London im Jahr 1907 gegründet und fungierte als Repräsentanz für Europa. Während des zweiten Weltkrieges produzierte man für die Britische Armee ein leicht gepanzertes Automobil, welches in der Nordafrikanischen Front zum Einsatz kam. Nach Ende des zweiten Weltkrieges wurde Tata Inc. in New York als Repräsentanz für die Vereinigten Staaten von Amerika gegründet.

In den 1950er Jahren kooperierten verschiedenen Tata Unternehmen mit ausländischen Partnerunternehmen wie bspw. Daimler Benz und die Weltbank. Mit zunehmender Bedeutung von Entwicklungsländern wurden entsprechend auch diverse Regionen von Tata erschlossen. Tata International wurde im Jahr 1962 gegründet um wertschöpfende Dienstleistungen im internationalen Handel von Leder und Maschinenbau zu schaffen. Im Jahr 1972 wurde in Singapur die Zweigniederlassung Tata Precision Industries gegründet die sich auf hochpräzise Maschinen und Werkzeuge spezialisierte. Zu dieser Zeit war allerdings die internationale Reichweite von Tata relativ klein im Vergleich zu anderen Indischen Konglomeraten wie Birlas, Thapars oder Kirloskars.

In den 1990er Jahren wurden zahlreiche neue Innovationen in Folge der Globalisierung von Tata kreiert. Eine Niederlassung in Südafrika wurde 1994 gegründet um

den Afrikanischen Markt, spezifisch den dortigen Automobil-, Stahl-, Chemikalien-, Informationstechnologie-, Landwirtschaftssektor und weitere Geschäftsbereiche zu bedienen. Die Tata Ltd. in London fungiert als globales Procurement-Zentrum für alle Waren und Dienstleistungen der Tata Gruppe. Die Tata International AG als internationale Investment und Holdinggesellschaft der Tata Gruppe sitzt in der Schweiz und finanziert die zahlreichen Unternehmen und Projekte im Ausland.

Die Strategie der Tata Familie lautete, dass es notwendig sei auf schnellstem Wege zu internationalisieren anstatt dies in langsamen Schritten zu tun. Aus dieser Strategie entstanden zwei der bemerkenswertesten und größten Akquisitionen einer MNU aus einem Entwicklungsland die die Welt bis dahin gesehen hat. Im Jahr 2000 akquirierte Tata Tea das Unternehmen Tetley in einem sogenannten leveraged buyout (fremdfinanzierte Übernahme) für USD 432 Mio. Diese Übernahme war das erste Mal, dass ein Indisches Unternehmen zu einem globalen Weltmarktführer (in diesem Fall in der Tee-Industrie) wurde. Wenige Jahre später im Jahr 2007 übernahm Tata Steel das Unternehmen Corus für USD 11 Mrd. (die größte Akquisition aus Indien und die viert größte in der Geschichte der Stahlindustrie). Dazwischen gab es etliche weitere Akquisitionen, die zwar strategisch wichtig waren, allerdings eher im kleineren Umfang blieben.

Der Umfang der Internationalisierung kann aus diversen Indikatoren ermessen werden. Dazu gehören die Proportionen der Aktiva, der Umsatz und die Beschäftigung ausserhalb des Heimatlandes. Desweiteren beeinflusst die Zusammensetzung der Führungspositionen und Management Ebene die Internationalisierungsdimensionen. Auf Holding Ebene besteht das Management neben dem Gruppenvorstandsvorsitzenden Ratan Tata aus fünf Indern und einem Ausländern. Jede Tochtergesellschaft besteht aus einem eigenen Management, dazu gehören zwei Amerikaner unter den Top 13 Führungskräfte.

#### **6.1.5 Determinanten der Internationalisierung**

Tata Chemicals ist ein Paradebeispiel für die Ressourcenausrichtung als Typologie der ADI. Mit der Übernahme von drei Fabriken von Brunner Mond, dem zweitgrößten Produzenten von Natriumcarbonat in Europa, schaffte es Tata Chemicals Ende 2005 zum weltweit drittgrößten Hersteller von Natriumcarbonat aufzusteigen. Mit dieser Akquisition schaffte sich Tata Chemicals günstigen Zugang zu natürlichen Ressourcen aus Kenia, Afrika. Der Betrieb ist einzigartig denn das Natriumcarbonat entsteht an dem Standort auf natürlichem Wege. Damit wurde das Unternehmen zu dem Produzenten mit den niedrigsten Kosten in der Branche.

Ähnlich ist das Bild von Tata Power, welche 30% der Anteile zwei Indonesischer Kraftwerkskohle-Produzenten und eine dazugehöriges Händlerunternehmen erworben hat. Daraus entstand ein Marktteilnehmer der zu den drei größten Kohle-exportierenden Minen

auf der Welt gehört. Teils des Kaufvertrages beinhaltet eine Abnahmevereinbarung seitens Tata Power von 10 Millionen Tonnen Kohle pro Jahr, wodurch sich das Unternehmen entsprechend Rohstoffe zu günstigen Konditionen sicherte und entsprechende Wettbewerbsvorteile kreierte.

Im Fall von Akquisitionen in Industrieländern stellt man bei Tata eine Mischung aus Markt-, Ressourcen- und Effizienzausrichtung fest. TCS akquirierte TKS-Teknosoft aus der Schweiz um sich die Marketing- und Vertriebsrechte an der QUARTZ Plattform für Großhändler und um neue Produkte im Bereich des Private Banking und der Vermögensverwaltung zu sichern. Zudem konnte das übernommene Unternehmen eine beeindruckende Bilanz von mehreren erfolgreich umgesetzten großen und komplexen Schlüsseltechnologieprojekten in Europa ausweisen.

Tata Steel, das bereits eines der weltweit am günstigsten produzierenden Unternehmen ist, brachte die Übernahme von Corus Marktzugang in die Europäische Union (EU) und höherwertige Stahlqualität. Bereits 2005 übernahm Tata Steel NatSteel aus Singapur und Millenium Steel aus Thailand, wodurch entsprechend hochqualitativer Stahl in den wachsenden asiatischen Märkten abgesetzt werden konnte. Eines der leitenden Ziele gerade in der Stahlbranche war es aus Sicht von Tata bestehende Tarife auf den Import von fertigen Stahlerzeugnissen zu umgehen.

Die Übernahme von Daewoo's kommerziellen Lastwagenbetrieb im Jahr 2004 hatte das Ziel die süd-koreanischen Fähigkeiten in der Erzeugung von Lastwagen mit dem indischen Talent der Chassismanufaktur zu verknüpfen und somit einen weiteren Schritt in die weltweite Automobilindustrie zu gehen.

Mit der Übernahme von VSNL (später Tata Communications) erwarb man ein Monopol auf internationale Fernstreckentelefonate in Indien. Als dieses Monopol allerdings recht bald zu einem Ende kam, musste Tata diversifizieren und das Unternehmen neu erfinden. Somit fokussierte man sich auf die Übernahme von drei weiteren Unternehmen in den Jahren 2003-2005, womit sich das Unternehmen erneut fortgeschrittene Technologie (darunter ein 60.000 km langes Netzwerk aus Kabeln unter dem Pazifischen und Atlantischen Ozean) an sich band. Mittlerweile ist Tata Communications einer der drei größten Betreiber von Kommunikationsübertragung auf der Welt. Mit der Übernahme von Cipris, einem eher kleinen französischen Betreiber eines virtuellen Netzwerkes, erreichte man den europäischen Markt.

Während die meisten Tata Unternehmensmitglieder durch Akquisitionen wachsen und sich international verankern, hat beispielsweise TCS in sogenannte Greenfield-Projekte investiert. Dazu gehört ein Softwarezentrum in Ungarn im Jahr 2001.

Schlussendlich ist die Hotelbranche ein weiteres Segment, das für die Tata-Gruppe äußerst profitabel ist. Mit den bekannten Taj-Luxushotelketten verfolgte man ein

interessantes Geschäftsmodell auf Basis aggressiven Wachstums in verschiedenen Ländersegmenten (darunter Metropolen und Zukunftsländer wie Katar, Dubai, Thailand, Südafrika, London und Sydney).

#### **6.1.6 Auswirkungen/Implikationen der Internationalisierung**

Eine so große Anzahl an Akquisitionen birgt natürlich immer das Risiko, den Fokus des Kerngeschäfts zu verlieren. Deshalb ist der Internationalisierungserfolg ein Beispiel für den Aufstieg eines MNU aus einem Entwicklungsland. Die Tata Unternehmen haben stets versucht, die Kultur des Landes, wo sie eine Akquisition durchführen und das Arbeitsumfeld dieses Landes zu verstehen, um für post-Fusion entstehende Probleme strategisch besser vorbereitet zu sein. Die Tata Gruppe hat ein eigenes Komitee, das sich mit der Integration neuer Unternehmensmitglieder bzw. –sparten beschäftigt um entsprechend eine virtuelle Organisation über die verschiedenen Geschäftsbereiche hinaus zu schaffen.

Ein weiterer Aspekt den Tata hervorragend gemeistert hat, ist die Aufrechterhaltung der Unverwechselbarkeit der eigenen Marke. Der Fokus von Tata lag stets auf dem Zusammenwirken im Gegensatz zu einer Kontrolle wenn verschiedene Unternehmen zusammengeführt wurden. Es besteht eine komplexe Strategie (unternehmensbereich- und länderspezifisch) die natürlich notwendig ist um ein Mindestmaß an Zusammenhalt gewährleistet.

Um das soziale Engagement aufrecht zu erhalten zu dem sich die Tata Gruppe stets verpflichtet hat, wirkt das Unternehmen an einer Vielzahl von Initiativen mit, die die soziale als auch wirtschaftliche Entwicklung der Gastgeberländer fördert. Alle Grundsätze der UN in Sachen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Anti-Korruption sind in den Tata Grundsätzen enthalten. Das Engagement geht allerdings noch weiter als die rein formelle Niederschrift in Grundsätzen. Tata unterstützt gezielt Projekte bei denen es um die Bildung von benachteiligten Menschen, Gleichstellung von Männer und Frauen in Karrierechancen, Antidiskriminierung in der Arbeitswelt und strenge Richtlinien in Bezug auf sexuelle Belästigung geht.

#### **6.1.7 Schlussbetrachtung**

Seit Öffnung der Indischen Wirtschaft im Jahr 1991 sah sich Tata mit globalem Wettbewerb konfrontiert. Um Skaleneffekte zu schaffen, die eigene Exponierung der Zyklizität der Indischen Wirtschaft zu reduzieren und um eine nachhaltige wettbewerbsfähige Position in globalisierenden Märkten zu erlangen, richteten die meisten Tata Gruppenmitglieder ihre Orientierung an das Ausland.

Das Hauptaugenmerk liegt auf diversifizierter Markenbildung und Wachstum in stets neuen Segmenten und Ländern. Die Historie beweist, dass die Unternehmensgruppe die

Integration neuer Marken und Produkte in neuen Ländern hervorragend durchgeführt hat und somit zu einem starken Mitbewerber im internationalen Handels- und Produktionsumfeld geworden ist.

Tata ist das Paradebeispiel einer beschleunigten Internationalisierung. Die Tata Gruppe wurde von verschiedenen Faktoren getrieben, darunter der Bedarf, neue Märkte zu betreten, die Möglichkeit, die Wertschöpfungskette zu integrieren und die Suche nach Markenkontrolle. So wurde aus einem Unternehmen, welches lediglich Peripheriegebiete bediente, ein internationaler Bestreiter auf der Suche nach dem Zugang zu natürlichen Ressourcen. Die Notwendigkeit jedes Wirtschaftens wird durch diese Knappheit an Ressourcen begründet. Die Strategie von Tata hat sich als durchführbar erwiesen, denn das Unternehmen hat starke Führung mit einer überzeugten Vision kombiniert, um entsprechend die Gelegenheiten zu nutzen, sich stets weiterzuentwickeln und hauptsächlich inorganisch via Akquisitionen zu wachsen.

## **6.2 Haier Group (China)**

### **6.2.1 Einleitung**

Seit dem WTO (World Trade Organization) Eintritt von China stehen chinesische Industrien der Realität einer globalisierenden Weltwirtschaft und multi-globalen Herausforderungen entgegen. Die Präsenz von Chinesischen MNU verändert allerdings auch die weltweiten Einflüsse von Großkonzernen aus Industrieländern. Da chinesische MNU hoch-wettbewerbsfähig sind und eine enorme Unterstützung vom Staat erhalten, begeben sich diese stets auf die Suche nach Akquisitionen, um den essenziellen Zugang zu natürlichen Ressourcen zu sichern und Marktanteile weltweit zu gewinnen. Die Strategien von Chinesischen Unternehmen sind vielseitig durch die historischen Entwicklungsbedingungen in Richtung Marktorientierung und Veränderungen in der Beziehung zu der Weltgemeinschaft geprägt.

Die Beziehung zu anderen internationalen Unternehmen wurde durch die eigene revolutionäre Vergangenheit und die kürzlich stattgefundenene Distanzierung vom Kommunismus maßgeblich beeinflusst. Jahrzehntlang waren Chinesische Unternehmen durch die kommunistische Herrschaft quasi von der globalen Wirtschaft isoliert. Es entstanden zwar viele große Unternehmen in den Bereichen Energie und Bauwesen, die allerdings mangelnde Wettbewerbsfähigkeit aufwiesen. Heute sind Chinesischen MNU am globalen Marktplatz stark vertreten, wohl aufgrund der staatlichen finanziellen Unterstützung.

Eine dieser aufstrebenden chinesischen Unternehmen ist die Haier Gruppe, deren Kernstrategie stets rasantes Wachstum und aggressive Internationalisierung war. Im Folgenden werden die Motive und Arten der Internationalisierung der Haier Gruppe erläutert und die Faktoren definiert, die die Auswahl der Zielländer bestimmt haben.

## 6.2.2 Unternehmensübersicht

Die Haier Gruppe besteht aus der *Haier Group Corporation* und *Qingdao Haier Investment and Development Co., Ltd.* Als Holding fungiert die *Qingdao Haier Co., Ltd.* und direkt darunter dient als eines der operativ tätigen Kernunternehmen die *Haier Electronics Group Co. Ltd.* Diese ist seit 2009 mit 5,1 % Marktanteil weltweit Marktführer im Bereich Haushaltsgeräte und erwirtschaftete gemäß 2011 Interim-Jahresabschluss einen Umsatz iHv rd. USD 3,1 Mrd. und einen operativen Gewinn nach Steuern iHv rd. USD 77 Mio. Folgende Abbildung schildert die Unternehmensstruktur von Haier Electronics Group Co., Ltd

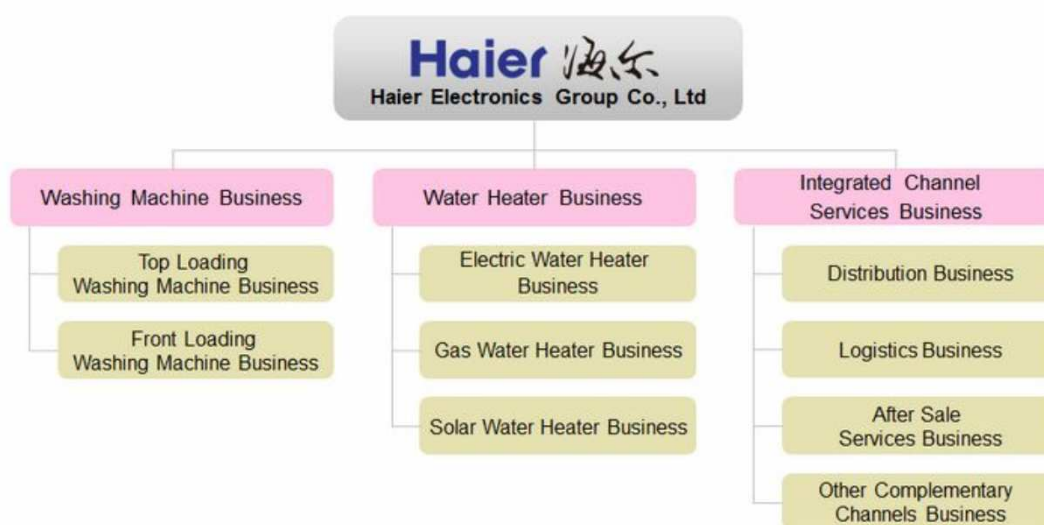


Abbildung 32 Unternehmensstruktur von Haier Electronics Group Co., Ltd.

Quelle: [http://www.haier-elec.com.hk/about/structure\\_en.html](http://www.haier-elec.com.hk/about/structure_en.html)

Nachfolgende Abbildung stellt die Unternehmenssegmente in Bezug auf die Erträge und Gesamtergebnisse dar.



Abbildung 33 Unternehmenssegmente von Haier Electronics Group Co., Ltd in Bezug auf die Erträge und Gesamtergebnisse. 2011 Interim-Jahresabschluss Haier Electronics Group Co., Ltd, S. 37

Die Unternehmensgruppe wurde im Jahr 1984 gegründet und ist von Beginn an durch unternehmerische und innovative Geschäftsphilosophie getrieben. Die Gruppe beschäftigt mittlerweile über 80.000 Personen weltweit und weist einen Jahresumsatz im Geschäftsjahr 2011 iHv USD 19 Mrd. aus. Die Haier Gruppe wurde von der Website des U.S. Newsweek Magazins zu einem der weltweit zehn innovativsten Unternehmen gekürt.

### **6.2.3 Wachstum und Internationalisierung der Haier Gruppe**

Die Haier Gruppe ist der größte chinesische Hersteller von Haushaltsgeräten. Gegründet im Jahr 1984 stand das damals noch Qingde Refrigerator genannte Unternehmen (die Umbenennung auf Haier Gruppe erfolgte im Jahr 2007) relativ bald kurz vor dem Konkurs. Unter der Leitung von Zhang Ruimin, einem Vorzeigemanager und der Leitfigur der Unternehmensgruppe gelang allerdings die Wendung und bis 2007 erreichte das Unternehmen Umsätze in Höhe von rd. USD 15 Mrd. und eine Belegschaft von 50.000 Personen. Anfangs produzierte Haier lediglich eine Art von Haushaltskühlschränken. Heute umfasst das Produktspektrum über 15.100 Produktvariationen und knapp 100 Produktlinien. Kurz gesagt schaffte es die Haier Gruppe innerhalb von knapp 20 Jahren von einem kleinen, kurz vor dem Ruin stehenden Unternehmen zu einem führenden weltweiten Anbieter von Haushaltsgeräten aufzusteigen. Folgend werden die Schritte und Strategien dargestellt, die zu diesem nennenswerten Aufstieg geführt haben.

#### **6.2.3.1 Der Anfang: Streben nach Qualität**

Duysters et al (2009) stellen fest, dass die Globalisierung und eine stets steigende Vernetzung der Weltwirtschaften seit den späten 1980er Jahren den Wendepunkt setzten in der Geschichte der Haier Gruppe. Die Gruppe sah die sich anbahnende Wettbewerbsbedrohung von ausländischen Firmen in einem bis dahin isolierten Heimatmarkt voraus. Um dieser Bedrohung entgegenzuwirken verschob Haier den Fokus von dem heimischen Markt hin zu ausländischen Märkten und dies mit der Priorität wettbewerbsfähig auf Basis hoher Qualität, anstatt wie bisher nur aufgrund Kostenvorteile.

Symbolisch für das Streben von Zhang Ruimin (den damaligen Leiter der Unternehmensgruppe) nach höchster Qualität war, als er vor der Arbeiterschaft 76 defekte Kühlschränke zerstörte um Bewusstsein zu schaffen wie wichtig Produktqualität ist. Ab diesem Zeitpunkt begann eine gruppenweite Initiative um nicht nur die Qualität der Produkte, sondern auch die dazugehörigen Dienstleistungen, das Design und die technischen Fähigkeiten der Produkte zu optimieren. Inspiriert durch das weltweit bekannte japanische Qualitätsmanagement führte Haier eigene Qualitätsstandards für Qualität, Service, Design und technische Fähigkeiten der eigenen Produkte.



Haier setzte seinen Fokus auf die Entwicklung von hochtechnologischen fortgeschrittenen Produkten weiter fort. Eine wesentliche Komponente um dieses Ziel zu erreichen war die Anschaffung von Technologien aus dem Ausland über strategische Allianzen mit führenden globalen Unternehmen. Der erste Schritt war bereits im Jahr 1984 als Haier sich entschloss aus dem Ausland neue Kühlschranktechnologie zu erwerben. Nach sorgfältiger Bewertung 32 unterschiedlicher Kooperationspartner, entschloss sich Haier eine Allianz mit dem Deutschen Hersteller Liebherr einzugehen. Dieser Schritt ermöglichte es Haier Liebherr's vier-Stern Kühlschrankproduktionstechnologie und –zubehör nach China zu importieren. Liebherr hatte zu diesem Zeitpunkt 70 Jahre an Erfahrung in dieser Branche und produzierte seither hochqualitative Produkte, die am Weltmarkt Führerschaft innehatten. Durch diese Akquisition bzw. Allianz wurde Haier zum einzigen Chinesischen Unternehmen das moderne Kühlschränke anbieten konnte.

Um die moderne Technologie weiter auszubauen setzte Haier eine F&E Strategie in die Tat um. Das Unternehmen gründete ein hochentwickeltes F&E-Institut und stellte hierfür über 40 seiner Ingenieure und Manager für gezieltes Training bei Liebherr ab. Diese Fortbildung fruchtete nach kurzer Zeit und Haier konnte eigenständig fortgeschrittene Kühlschränke durch das erworbene Know-How entwickeln. Nur ein Jahr nach der Lizenzierung der Liebherr-Technologie hat Haier seinen ersten vier-Stern Kühlschrank am chinesischen Markt vorgestellt. Dadurch wurde Haier unmittelbar zum führenden Kühlschrank-Hersteller in China.

### **6.2.3.2 Wachstumsstrategien**

#### **6.2.3.2.1 Heimische Diversifikation**

Ende der 1980er Jahre hatte sich Haier als führende chinesische Marke im Kühlschrankmarkt etabliert. Bis 1991 verblieb das Unternehmen allerdings ein Ein-Produkt Unternehmen, das sich ausschließlich auf Kühlschränke spezialisierte. Um entsprechend zu wachsen begann Haier ab diesem Zeitpunkt zu diversifizieren und wagte sich in die Produktion von Tiefkühlern bis hin zu Klimaanlage. Bis diese Strategie als Erfolg bezeichnet werden konnte vergingen etwa drei Jahre. Im Jahr 1994 stiegen die Umsätze von Haier auf umgerechnet USD 330 Mio. und Erträge iHv rd. USD 26 Mio. In der Folge entwickelte Haier unter anderem Geschirrspüler, Mikrowellenöfen und Wasserkocher. Ende 1997 wagte Haier die Produktion von Braunware, ein neuer Markt denn bis zu diesem Zeitpunkt war Haier lediglich im Weißware-Segment tätig.

Ein wesentlicher Aspekt von Haier's Diversifizierung in andere Geschäftsbereiche war die Akquisitionsstrategie und Wiederbelebung von Unternehmen mit guten Produkten, Standorten und Vertriebsnetzten die allerdings von schwachem Management geführt wurden. Folglich übernahm Haier im Jahr 1991 die Qingdao Klimaanlagefabrik und die

Qingdao Tiefkühlerfabrik, die beide finanzielle Schwierigkeiten hatten und entsprechend mit fallenden Verkaufszahlen belastet waren. Nach jeder Akquisition hat Haier die eigenen Managementverfahren auf die übernommenen Unternehmen und Mitarbeiter übertragen und den übernommenen Produkten den Markennamen Haier erst dann gegeben, wenn die eigenen Qualitätsstandards erfüllt wurden. So hatte Haier Anfang der 1990er Jahre drei Hauptproduktlinien: Kühlschränke, Klimaanlage und Tiefkühler.

In den 1990er Jahren akquirierte Haier etliche heimische Betriebe um die Kapazitäten auszuweiten, besonders in neuen Produktlinien wie u.a. Waschmaschinen und Braunware (sonstige Elektrogeräte). Dies war auch die Zeit in dem der Chinesische Weißwarenmarkt stark von ausländischen Wettbewerbern penetriert wurde und etliche heimische Unternehmen schwindende Verkaufszahlen und entsprechend Verluste machten. Viele dieser heimischen Unternehmen wurden von dem Chinesischen Staat aufgefangen und zu erfolgreichen staatlichen Unternehmen umgerüstet, hauptsächlich um der steigenden Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken. Auch Haier bediente sich einiger dieser verlustmachenden Unternehmen. Zwei bemerkenswerte Übernahmen die hier zu erwähnen sind, waren jene der Red Star Electric Appliance Company (kurz Red Star) und Hefei Yellow Mountain Television Company (kurz Hefei).

Red Star hatte ähnliche Strukturen wie Haier, war also im gemeinschaftlichen Besitz der Arbeiter und gehörte zu den drei größten Waschmaschinenherstellern in China. Die Übernahme von Red Star war mit Staatsverhandlungen verbunden, denn das Unternehmen war einer der wesentlichen Arbeitgeber und eine Pleite hätte verheerende Auswirkungen auf die lokale Beschäftigung. Nach nur wenigen Jahren schafften diese Unternehmen unter der Führung von Haier den Turnaround.

Im Zuge der raschen heimischen Produktdiversifizierung meldete Haier eine Vielzahl an Patenten in China an um die Wettbewerbsvorteile nicht an die Konkurrenz zu verlieren.

#### **6.2.3.2 Regionale Expansion und Exporte**

Im Jahr 1992 wurde Haier zu einem qualifizierten/zertifizierten internationalen Anbieter als das Unternehmen die ISO9001 Zertifizierung (Qualitätsmanagement) erhielt. Seither exportiert Haier seine Produkte, Anfangs hauptsächlich in den Indonesischen Markt und anschließend in ganz Ost-Asien. So wurden andere Unternehmen auf Haier aufmerksam und waren an joint-ventures interessiert. Die erste Gemeinschaft wurde im Jahr 1996 mit der Indonesischen Sapporo Gruppe eingegangen. Bis zum Jahr 2000 hatten Haier-Tiefkühler einen Marktanteil in Indonesien von rd. 28%. Solche Gemeinschaften gehörten zu den bevorzugten Methoden von Haier um Produktionsstätten in den meisten Entwicklungsländern zu etablieren. Dazu gehörten Partnerschaften in den Philippinen, Dubai, Iran, Algerien, Jordanien, Pakistan und Bangladesch.

### **6.2.3.2.3 Haier's Einstieg in Industrieländer**

Wie auch in Asien stieg die Haier Gruppe in die westlichen Märkte als OEM-Exporteur (Original Equipment Manufacturer) ein. Seit Anfang der 1990er exportiert Haier nach Europe (zuerst nach England und danach Deutschland, Frankreich und Italien). Die erste europäische Produktionsstätte von Haier war im ehemaligen Jugoslawien. Diese entstand durch eine Joint Venture mit einem lokalen Unternehmen und produzierte multitaskbetriebsfähige Klimaanlage unter der Marke Haier. Im Jahr 2000 gründete Haier eine Niederlassung in Italien als Koordinationszentrale für den Vertrieb innerhalb Europas. 2001 tätigte Haier seine erste Europäische Akquisition, nämlich eine Kühlschrankbetrieb in Italien von Maneghetti Equipment in Padova. Wie auch schon im heimischen Markt, hatte diese Akquisition das Ziel die Produktvielfalt zu fördern und Produktionskapazitäten auszubauen. Zudem verkaufte Haier die bis dato von Maneghetti hergestellte Öfen und Kochfelder. Bis 1994 verkaufte Haier seine Produkte am amerikanischen Markt lediglich unter den oben angeführten OEM-Übereinkommen. Amerikanische importierende Unternehmen waren bis dahin nur daran interessiert die Haier Produkte günstig zu erwerben und nicht gewillt die Marke Haier an den Produkten zuzulassen. Nichtsdestotrotz schaffte es Haier im Jahr 1994 erstmals die eigenen Produkte unter dem eigenen Markennamen am amerikanischen Markt durch eine Joint Venture mit Michael Jemal (mittlerweile Chief Executive Officer von Haier Amerika) zu vertreiben. In diesem Jahr verkaufte Haier in den Vereinigten Staaten von Amerika 165.000 Kühlschränke. Im Jahr 1999 baute Haier eine eigene Fabrik in South Carolina mit einer Kapazität von 500.000 Kühlschränken pro Jahr und dem Ziel größere Kühlschränke für den amerikanischen Markt zu produzieren.

Heute sind die Internationalisierungsbestrebungen primär auf den amerikanischen Markt gerichtet. Anfangs lief der Vertrieb der Haier Produkte in den USA über Wal Mart, allerdings wollte Haier bald hochwertige Produkte mit höheren Margen über große Einzelhändler wie Sears und Lowe's. Um den steigenden Kapazitätsbedürfnissen gerecht zu werden baute Haier ein Design-Center in Los Angeles und ein Handel-Center in New York. Im Zuge der Weltwirtschaftskrise kam es zu einer historischen Entwicklung, nämlich, dass Haier begann hochwertige Produkte „made in the USA“ nach China exportierte um dort wohlhabende Kunden zu bedienen. Haier hatte somit demonstriert, dass es flexibel und adaptionsfähig war, wenn es um neue Herausforderungen der Globalisierung geht.

Insgesamt hat Haier bislang drei Industriegelände (in den USA, Pakistan und Jordanien) und 30 Überseefabriken gegründet. Das Unternehmen hat knapp 60.000 Handelsvertreter weltweit und exportiert in über 160 Länder nach Europa, Nordamerika, mittlerer Osten und Asien.

#### **6.2.3.2.4 Angepeilte Nischen**

Der Erfolg der Haier Gruppe liegt nicht wie man vielleicht zuerst vermuten möge daran, dass sie kostengünstig sind, sondern in der sorgfältigen Produktpositionierung. Dies erfordert ein systematisches und strategisches Identifizieren von Nischenmärkten und die Herstellung von Produkten die an lokale Spezifika angepasst sind. Betrachtet man die USA mit direkten gigantischen Mitbewerbern im profitablen Kühlschränke Markt wie General Electric und Whirlpool, ist eine ausgereifte Strategie unbedingt erforderlich.

Es gibt eine Vielzahl an Beispielen wenn es um Haier's Fähigkeit geht, die Produktentwicklung den lokalen Markteigenschaften anzupassen. In China entwickelte Haier eine Waschmaschine, die nicht nur dem Zweck dient Wäsche zu waschen, sondern auch Gemüse zu waschen (was in vielen ländlichen Gebieten gemacht und somit benötigt wird). In Indonesien, aufgrund der dortigen Stromengpässe und -fluktuationen hat Haier energiesparende und flexible Applikationen eingeführt. In den USA hat Haier einen Kühlschrank entwickelt der einen ausfahrbaren Tisch beinhaltet, gezielt für Studenten.

#### **6.2.3.2.5 Allianzen, Akquisitionen und die Reorganisation interner F&E**

Um sich als MNU weltweit zu etablieren kombinierte Haier Produktdiversifikation, Produktaufwertung und Internationalisierung mit einer Technology-Akquisitionsstrategie. Nachdem Haier anfangs die technologische Kooperation mit Liebherr einging und somit Marktführerschaft im Kühlschränke Markt erlangte, erweiterte Haier die kooperativen Schritte mit führenden globalen Unternehmen in anderen Geschäftsfeldern. Dazu gehören die italienische Merlonic Company, die japanische Mitsubishi Heavy Industry Ltd. und Toshiba, Philips aus Holland und Metz aus Deutschlands, als auch Ericson und Taiwans SAMPO. All diese Kooperationen waren für Haier ein Instrument um hochwertigere Produkte oder neue Produkte zu entwickeln, die ansonsten ausserhalb ihrer Kernkompetenz gewesen wären.

Haier hat es geschafft ein globales Netzwerk von Design, Produktion, Vertrieb und Dienstleistungen zu etablieren. Ab 1996 wurde Haier zu einem Technologie-Exportunternehmen. Durch die Nutzung der technologischen Basis und der Produktpalette ist Haier gemeinschaftliche Forschungsprogramme mit anderen führenden Unternehmen eingegangen. Diese erstrecken sich über Tokyo, Los Angeles, Montreal, Lyons, Seoul, Sydney und Amsterdam und gewährleisten Haier aktuelle Informationen zu globalen Trends in der Technologieentwicklung. Diese externen Quellen sind allerdings für Haier nur zusätzlich von Nutzen, sofern eigene F&E nachhaltig betrieben wird. Die Haier F&E Organisationstruktur wurde daher laufend angepasst und F&E Investitionen stets erhöht um neue Produkte wesentlich schneller auf den Markt bringen zu können. Haier hat etliche Technologie-Forschungszentren und diverse Design und F&E-Zentren im Ausland.

Die globale Geschäftsstrategie von Haier basiert auf dem „Drittel-Prinzip“: ein Drittel der Produkte werden sowohl im Heimatland produziert und verkauft, ein Drittel werden im Heimatland produziert und im Ausland verkauft und ein Drittel der Produkte wird sowohl im Ausland produziert und verkauft. Dies unterstreicht nochmals die internationale Ausrichtung dieser MNU.

### **6.2.3.3 Schlussbetrachtung**

Haier hat den globalen Fokus in einer dynamischen Art und Weise umgesetzt und schaffte somit den Sprung aus einem kommunistischen Umfeld, das das Unternehmen fast schon in den Ruin getrieben hat. Heute ist Haier auf der Weltbühne vertreten, was letztendlich nur durch das Streben nach höchster Qualität, Akquisitionen und das Eingehen von weltweiten Partnerschaften in Verbindung mit der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf internationalen Märkten und stählernem Unternehmersinn des Managements gelungen ist.

## **6.3 CEMEX (Mexiko)**

### **6.3.1 Einleitung**

Im Jahr 1990 war *Cementos Mexicanos* (CEMEX) ein Mexikanisches Zementunternehmen das in seinem Hauptexportmarkt der USA Handelssanktionen gegenüberstand. Bis Ende 1999 betrieb CEMEX bereits Zementfabriken in 15 Ländern, besaß 30 Produktions- und Vertriebsstätten und handelte mit Zement in über 60 Ländern. Knapp 60% der Aktiva, rund 50% der Umsätze und 40% des EBITDA belaufen sich auf nicht-mexikanische Tätigkeiten. Die Unternehmensumsatzerlöse stiegen in den Jahren 1989 bis 1999 von rd. USD 1 Mrd. zu fast USD 5 Mrd. CEMEX wurde somit zum drittgrößten Zementunternehmen weltweit bezogen auf Kapazitäten und zum größten internationalen Händler in dieser Branche. Dieses enorme Wachstum wurde zudem erreicht ohne die Profitabilität (negativ) zu beeinträchtigen. In den späten 1990er Jahre lag die EBITDA-Marge (EBITDA/Umsatzerlöse) zwischen 30-40% und somit um knapp 10-15% höher als bei führenden internationalen Mitbewerbern.

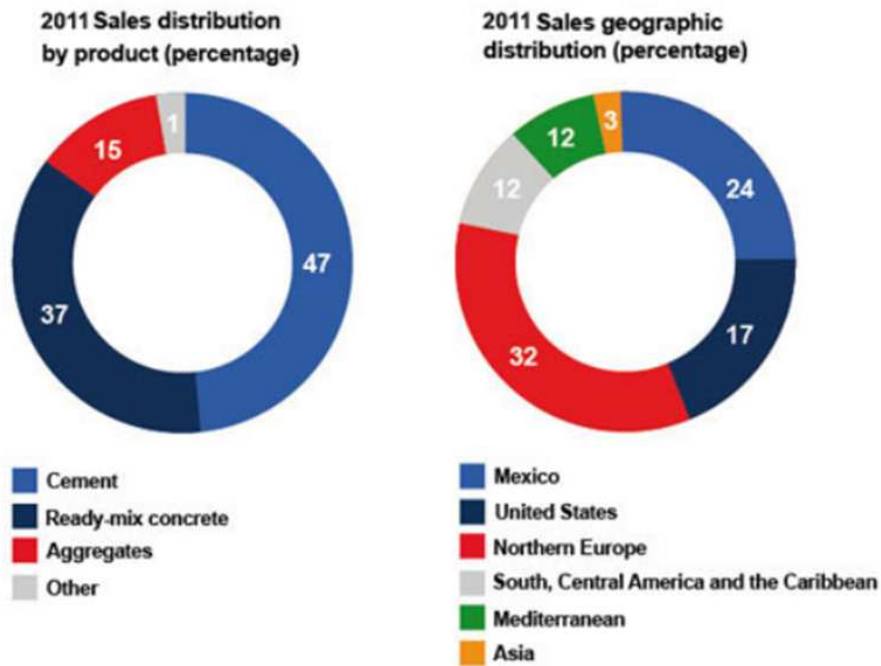


Abbildung 34 Umsätze 2011 nach Produkt und Geographischem Vertrieb von CEMEX.  
Quelle: <http://www.cemex.com/AboutUs/CompanyProfile.aspx>

Gemäß Jahresabschluss 2011 hat CEMEX mittlerweile bereits Umsätze in Höhe von rd. USD 15,1 Mrd. und ein EBITDA iHv USD 2,3 Mrd. was einer EBITDA-Marge von rd. 15,5% entspricht. Natürlich ist bei solch konstantem Wachstum und Erreichen dieses außerordentlich hohen Niveaus mit dem Rückgang der Profitabilität zu rechnen. Nichtsdestotrotz ist die bestehende Marge weiterhin hervorragend. CEMEX beschäftigt mittlerweile über 44.000 Mitarbeiter. Besonders beeindruckend ist zudem, dass es sich bei CEMEX um eines der wenigen erfolgreichen MNUs aus Lateinamerika handelt, wo die Umgebung selbst für niedrigere Standards bekannt ist, d.h. ein schwieriges Umfeld für die Entstehung eines global erfolgreichen Unternehmens gegeben ist.

Die internationalen Tätigkeiten von CEMEX bestehen aus der Hingabe zu Wachstumsmärkten meistens von Entwicklungsländern. Ende der 1990er Jahre löste die Erweiterungen der Geschäftstätigkeiten in Indonesien und Ägypten Diskussionen über das Ausmaß und Geschwindigkeit der CEMEX Internationalisierung aus.

### 6.3.2 Unternehmenshistorie

Bis zum Jahr 2000 hat sich CEMEX als drittgrößtes Zementunternehmen der Welt mit einer Kapazität von etwa 65 Millionen Tonnen etabliert. Mittlerweile sind die Produktionskapazitäten gemäß 2011 Unternehmensprofil in etwa 96 Millionen Tonnen. Die Unternehmenswurzeln stammen bis ins Jahr 1906 zurück als der Betrieb *Cementos Hidalgo* mit einer Kapazität von etwa 5.000 Tonnen pro Jahr gegründet wurde. Im Jahr 1931 wurde *Cementos Hidalgo* mit *Cementos Portland Monterrey* fusioniert, woraus die heutige MNU

CEMEX entstand. Bis zu den 1980er Jahre erweiterte das Unternehmen seine Kapazitäten auf etwa 15 Millionen Tonnen und war bereits zu diesem Zeitpunkt am besten Wege Mexikos Marktführer zu werden.

Im Jahr 1985 wurde Lorenzo Zambrano Vorstandsvorsitzenden des Unternehmens. Dieser führte die Wachstumsstrategie in Bezug auf Kapazitätserweiterung fort. Zudem begann CEMEX zu dieser Zeit sich horizontal in Bereich wie Petrochemie, Bergbau und Tourismus zu diversifizieren um letztendlich das Risiko der Abhängigkeit eines hoch zyklischen Kerngeschäfts abzuschwächen. Diese erweiterte Sichtweise hielt allerdings nicht lange und das Unternehmen fokussierte sich bald wieder nur auf das Kerngeschäft, nämlich Zement und dazugehörige Geschäfte. Alle Aktiva, die diesem Kerngeschäft nicht dienten wurden letztendlich veräußert und CEMEX wechselte zu einer Strategie, die auf Wachstum durch Akquisitionen basierte.

Diese Strategie fokussierte anfangs nur auf Mexiko. Als Mexiko in den späten 1980er Jahren begann, sich zu „öffnen“, siedelten sich große Unternehmen wie Holderbank und Lafarge an, um diesen neuen Markt zu erschließen. Um dieser Bedrohung entgegenzuwirken, entschloss sich CEMEX dazu, ihre Mexikanischen Betriebe zu vereinheitlichen. 1987 akquirierte CEMEX das heimische Unternehmen *Cementos Anahuac*, um Zugang zu Mexikos Zentralmarkt zu erhalten und die Exportressourcen mit zwei zusätzlichen Betrieben und 4 Millionen Tonnen Kapazität zu stärken. Zwei Jahre später im Jahr 1989 akquiriert CEMEX Mexikos zweitgrößten Zementproduzenten *Cementos Tolteca*, welcher sieben Betriebe und 6,6 Millionen Tonnen Kapazitäten hatte. Ab diesem Zeitpunkt war CEMEX Mexikos größter Zementproduzent. Diese Unternehmenszusammenschlüsse, welche CEMEX fast USD 1 Mrd. kosteten, sicherten die Position in Mexiko und die finanziellen Ressourcen befähigten das Unternehmen ab diesem Zeitpunkt, seine geographische Expansion zu beginnen.

Als zwischen 1994 und 1995 die Peso-Krise ausbrach, hatte CEMEX gerade die Pläne abgeschlossen seine Mexikanischen Betriebe umzugestalten. Im Dezember 1994, nach einem Jahr der politischen Instabilität in dem sogar ein Präsidentschaftskandidat erschossen wurde, fielen die Mexikanischen Devisenreserven auf etwa USD 5 Mrd. (von USD 30 Mrd. innerhalb von nur 9 Monaten). CEMEX war gezwungen, die Pläne abzuändern und verkürzte die Zeit für die Umgestaltung von 18 auf 3 Monate. Trotz der nachfolgenden Rezession schaffte es CEMEX, akzeptable Margen beizubehalten. Ein wesentlicher Grund war, dass das Unternehmen bereits begonnen hatte, in Auslandsmärkte zu expandieren.

### **6.3.3 Die internationale Expansion**

Nachdem CEMEX seine Führerschaft in Mexiko gesichert hatte, begann das Unternehmen nach Geschäftsmöglichkeiten im Ausland zu suchen. Die Internationalisierung

begann mit Exportgeschäften, prinzipiell in die USA. Wie bereits erläutert, war CEMEX ab 2000 der größte Zementhändler weltweit (Gesamthandelsvolumen von etwa 13 Millionen Tonnen Zement zu dem Zeitpunkt). Der internationale Handel bot dem Unternehmen Chancen, Preisdifferenzen über die eigenen Grenzen hinaus zu arbitrieren und billige Importe aus den eigenen Märkten abzuwenden. CEMEX erweiterte auch die Optionen, wenn es um Bedrohungen von gewissen Mitbewerbern ging. So analysierte CEMEX die lokalen Märkte und die Strukturen zu minimalen Kosten, bevor sie bspw. Entscheidungen zu Übernahmen von lokalen Kapazitäten traf.

Nach Verhängung von Handelssanktionen durch die USA wurden ADI eine umso wichtigere Komponente von der Internationalisierungsstrategie von CEMEX als der reine Handel. ADI von CEMEX setzten auf die Akquisition bestehender Kapazitäten und weniger auf sogenannte „Greenfield Investitionen“. Folgend werden die Kernaktivitäten von CEMEX im Zuge ihrer Internationalisierung länderweise dargestellt.

#### **6.3.3.1 USA**

CEMEX exportierte in die USA seit Anfang der 1970er Jahre. In den späten 1980er Jahre eröffnete das Unternehmen eigene Vertriebsstätten in den südlichen Staaten von Amerika, um entsprechend die Geschäfte auszubauen. Allerdings war der Zeitpunkt nicht optimal, denn die amerikanische Wirtschaft und besonders die Bauwirtschaft durchlief zu dieser Zeit eine Abwärtswende. Zudem schließen sich acht große U.S. Produzenten zusammen um eine Antidumping-Kampagne zu starten, mit dem Ziel die Bevölkerung von der Gefahr und den Schäden durch billige mexikanische Importe zu überzeugen. Nachdem sich herausstellte, dass die Preise in Mexiko höher waren als in den südlichen Vereinigten Staaten, nahmen die amerikanischen Behörden an, dass mexikanische Hersteller Zement zu Dumpingpreisen am amerikanischen Markt anboten, um die Preise künstlich zu senken. Daraufhin verhängte die International Trade Commission (ITC) eine Ausgleichszoll bzw. –abgabe auf die Exporte von CEMEX in die USA in Höhe von 58%. Dieser wurde auf 31% zurückgeschraubt, nachdem CEMEX ihre Exporte in andere amerikanische Bundesstaaten wo die Preise höher waren.

Nach Einführung dieser Abgabe seitens der U.S. Behörden akquirierte CEMEX einen Betrieb, der etwa eine Million Tonnen Zement pro Jahr produzieren konnte, um die Anlagen im südlichen Teil der USA zu verstärken. Die Konstellation der Anlagen von CEMEX in den USA hatte die Wirkung eines Schutzwalles für den mexikanischen Markt vor dem Eintreten amerikanischer Unternehmen. CEMEX importierte weiter Zement in die USA zum Großteil von den küstengelegenen Stützpunkten. Es wurde sogar zugekaufter Chinesischer Zement in die Westküste der USA importiert, was doppelte Erträge zur Folge hatte und im Laufe des Jahres 1999 etwa 12% der CEMEX Umsätze und 7% des EBITDA ausmachten.



### **6.3.3.2 Spanien**

Im Jahr 1991 errichtete CEMEX Vertriebsstützpunkte in Spanien, um Zement aus Mexiko zu handeln und natürlich um den Europäischen Markt zu studieren. Mitte 1992 wendete CEMEX rund USD 1,8 Mrd. auf, um die Mehrheit von zwei spanischen Zementunternehmen mit einer Produktionskapazität von knapp 12 Millionen Tonnen zu erwerben. Durch diese Akquisitionen gelang es CEMEX einen marktführenden Anteil von 28% in einem der größten Zementmärkte Europas zu erlangen. Diese Zukäufe verringerte auch die Abhängigkeit vom Mexikanischen Markt und steigerte das internationale Profil von CEMEX. Es folgte allerdings eine tragische Zeit, die damit begann, dass die Zertifikate über die Hinterlegung ausländische Aktien (sogenannte *American Depository Receipts*) über ein Drittel verloren als die o.a. Akquisitionen bekanntgegeben wurden. Noch schlimmer kam es als Spanien im unmittelbaren Anschluss in eine der schlimmsten Rezessionen seit 30 Jahren geschlittert ist. Die Wende für die beiden spanischen CEMEX Unternehmen wurde zu einer Notwendigkeit die mit allen Mitteln umzusetzen versucht wurde.

In diesem Zusammenhang begann CEMEX seinen post-Fusionierungsintegrationsprozess weiterzuentwickeln und in ein eigenes Leitbild festzuschreiben. Jeder Aspekt der spanischen Akquisitionen wurde unter die Lupe genommen, von Prozessen bis hin zu den Arbeitskräften und Investitionen von Informationstechnologie wurden forciert. Gleichzeitig vereinheitlichte und integrierte CEMEX die Systeme für die Spanischen Betriebe mit jenen aus Mexiko. Mit der Umsetzung des post-Fusionierungsintegrationsprozesses in der Hälfte der dafür ursprünglich budgetierten Zeit (nämlich nach knapp einem Jahr) stiegen die Margen schlagartig. Dieser Erfolg war kritisch für CEMEX um die Mexikanische Peso-Krise in den Jahren 1994/1995 zu überstehen.

1998 verkaufte CEMEX seine Zementanlage in Sevilla, Spanien für USD 260 Millionen, weil diese alt war und hohe Produktionskosten verursachte. Nichtsdestotrotz blieb CEMEX der größte Zementproduzent in Spanien. Die eingenommenen Mittel durch die Veräußerung der spanischen Anlage verwendete CEMEX, um in Kapazitäten in Südostasien, spezifisch in Indonesien, als langfristiger und strategischer Wachstumsmarkt zu investieren.

### **6.3.3.3 Lateinamerika**

Der nächste internationale Schritt war der Eintritt in Venezuela, welcher weitere Engagements in Lateinamerika, hauptsächlich im Karibischen Becken, initiierte. Venezuela durchlebte makroökonomische Instabilität seit den späten 1980er Jahren und die Nachfrage von Zement wurde gezielt niedergedrückt, was für die dortige Industrie enorme Verluste zur Folge hatte. Anfang 1994 investiert CEMEX USD 360 Mio. für die Mehrheit am

Industriemarktführer *Vencemos*, welcher eine Produktionskapazität von 4 Millionen Tonnen pro Jahr hatte, etwa 40% der Gesamtmarktkapazität von Venezuela. Wie bereits in Spanien integrierte und verbesserte CEMEX die Effizienz der venezuelanischen Betriebe. Die operative Marge stieg von 9% auf unglaubliche 41% nur ein Jahr später. Obwohl die venezuelanische Wirtschaft weiter stagnierte, konnten die Kapazitäten verwendet werden, denn die Überschüsse wurden in die Karibischen Inseln und sogar die südliche USA exportiert.

Mitte 1996 akquirierte CEMEX einen Mehrheitsanteil von *Cementos Diamante*, Kolumbiens zweitgrößter Zementproduzent, für USD 400 Mio. und *Inversiones Samper*, den drittgrößten Produzenten, für USD 300 Mio. Diese Akquisitionen sicherten CEMEX wieder 3,5 Millionen Tonnen Kapazitäten, knapp ein Drittel der Gesamtkapazitäten in Kolumbien. Schwache Nachfrage und Preisschlachten hatten allerdings einen enormen Verfall der Margen von ursprünglich 20% auf nur noch 3% zur Folge. Mit der Zeit stiegen die Margen allerdings wieder an.

Als nächstes wurde Chile von CEMEX ins Visier genommen. Dort übernahm das Unternehmen einen 12%igen Anteil an *Cementos Bio-Bio*, Chile's drittgrößten Mitbewerber. Anderorts akquirierte CEMEX Mehrheitsanteile an den größten Zementproduzenten in Panama, der Dominikanischen Republik und Costa Rica.

#### **6.3.3.4 Andere Regionen**

Zwischen 1997 und 1999 investierte CEMEX in den Philippinischen Zementproduzenten *Filipino* mit einer Produktionskapazität von 2,3 Millionen Tonnen für USD 218 Mio. und *APO* mit Produktionskapazitäten von 2 Millionen Tonnen für USD 400 Mio. Beide dieser Unternehmen lagen in Hafennähe und waren somit optimal für den Export als auch für lokales Potential.

Das zweite Land in Südostasien in dem CEMEX investierte war Indonesien. Ende 1998 erwarb CEMEX einen 14%igen Anteil an *Semen Gresik*, Indonesiens größtem Zementunternehmen mit 17 Millionen Tonnen Kapazität für USD 115 Mio. Das politische und wirtschaftliche Umfeld Indonesiens blieb stabil. Obwohl CEMEX enorme Produktionsüberschüsse hatte und somit Restrukturierungsbedarf entstand, hatte der indonesische Markt für die Zukunft ein großes Potential, nicht zuletzt wegen der Bevölkerung in Höhe von 220 Millionen Einwohnern.

Ende 1999 erwarb CEMEX eine Mehrheit an *Assiut Cement Company*, dem größtem Zementproduzenten Ägyptens mit 4 Millionen Tonnen Produktionskapazität für USD 370 Mio. Anfang 2000 verkündete CEMEX die Kapazität auf 5 Millionen ausbauen zu wollen und eine weitere Anlage in Ägypten mit eine Kapazität von 1,5 Millionen Tonnen zu errichten.

### **6.3.4 Der Expansionsprozess**

Während CEMEX immer mehr entfernt liegende Märkte erschlossen hat, wurden die folgenden drei Abschnitte bzw. Stationen des Expansionsprozess immer formalisierter und unterstreicht das Bestreben, diese zu standardisieren.

#### **6.3.4.1 Identifizierung der Möglichkeiten**

Während die Logik hinter den Expansionen nach Amerika, Spanien und besonders Lateinamerika relativ eindeutig war, musste CEMEX spezielle Instrumente entwickeln, um die Möglichkeiten der entsprechenden Länder und Märkte in denen ADI interessant schienen, zu überprüfen. Ein Land musste demnach eine große Bevölkerung, mit hohem Bevölkerungswachstum, sowie ein möglichst niedriges Konsumniveau haben. Zusätzlich wollte CEMEX immer Marktführer werden bzw. mindestens 25% des Markts kontrollieren. Diese Erwägungen begünstigten automatisch die Möglichkeiten in Entwicklungsländern. Es gab auch quantitative Faktoren mit einer Gewichtung von 65% (wie z.B. Länderanalyse) die Berücksichtigung finden mussten und qualitative Faktoren wie politisches Risiko mit einer Gewichtung von 35%. Die Analysen waren komplex und kompliziert, da CEMEX die Länder in einem regionalen Zusammenhang und nicht als unabhängige, eigenständige Märkte betrachtete.

Wenn es um jene Unternehmen ging welche CEMEX akquirieren wollte, war vorrangig eine möglichst hohe Beteiligung, meist nahe 100%, zu erlangen um entsprechende Flexibilität und Selbstständigkeit zu garantieren. Während der Identifizierung möglicher Akquisitionen analysierte CEMEX ebenfalls das Restrukturierungspotential der Zielgesellschaft und des angestrebten Marktes. Die Restrukturierung der Zielgesellschaft bewirkt Effizienzsteigerung und Optimierung der Kapazitätsverwendung. Unter einer Restrukturierung des angestrebten Marktes versteht man die Ausschaltung der importierenden Unternehmen (Mitbewerber), Aufteilung der Vertriebskanäle, Produktdifferenzierung und allgemein, dem Kunden möglichst nahe zu kommen.

#### **6.3.4.2 Due Diligence (Kaufprüfung)**

Nachdem ein Ziel identifiziert wurde, wurde der sogenannte Due Diligence Prozess durch die Spezialisten bei CEMEX durchgeführt. Im Jahr 1999 wurden zwanzig solcher Überprüfungen durchgeführt, die letztendlich zu drei Akquisitionen geführt haben. Dabei gibt es standardisierte Vorgehensweisen die während eine Analyse einzuhalten sind. Diese werden halbjährlich adaptiert, d.h. die gesammelten Erfahrungen fließen regelmäßig in diese mit ein. Involviert sind zudem oftmals heimische Mitbewerber und Industrievertreter, als auch Regierungsvertreter und Behörden.

#### **6.3.4.3 Post-Fusionierungsintegrationsprozesses**

Sobald eine Entscheidung getroffen wurde, mit einer Akquisition fortzuschreiten, formierte CEMEX eine Spezialmannschaft, mit dem Ziel, die Effizienz des neuen Betriebes zu steigern und die CEMEX Standards als auch Kultur einzuführen. Dieser Prozess dauerte zwischen sechs Monaten und einem Jahr.

Der post-Fusionierungsintegrationsprozess beinhaltete drei Ebenen: die Verbesserung der Situation des erworbenen Betriebes, die Nachbildung von grundsätzlichen Managementprinzipien und die Harmonisierung von kulturellen Vorstellungen. Die Integration neu erworbener Unternehmen ging fast immer mit einer Reduktion der Mitarbeiter einher. Entsprechend wichtig war die Auswahl jener Mitarbeiter, die im Unternehmen verbleiben sollten.

#### **6.3.5 Schlussbetrachtung**

Die internationale Expansion von CEMEX und die damit verbundene geographische Diversifizierung reduziert die Ertragsvolatilität maßgeblich, und ist für eine MNU ein Wettbewerbsvorteil. Obwohl das anlageintensive Unternehmen mit einer internationalen Akquisitionsstrategie zu einer Finanzierungsherausforderung wurde, bewies das CEMEX Management sein Know-How und schaffte eine ausgewogene Kapitalstruktur. Dadurch, dass sich CEMEX schwerpunktmäßig auf Entwicklungsländer konzentrierte, konnte sich das Unternehmen von etlichen Mitbewerbern abgrenzen. Obwohl CEMEX international verankert war, kam Mexiko weiterhin in der Unternehmensstrategie eine wesentliche Rolle zu. Zentral wurde dort die Entwicklung, Überprüfung und Verfeinerung neuer Ideen getätigt und Strategien, wie man in entwickelnden Märkten am Wettbewerb teilnehmen und diesen beherrschen kann. Ein Vorteil den CEMEX gegenüber seinen Mitbewerbern hatte war die Hierarchie, welche vorsah, dass die Länderverantwortlichen direkt an die regionalen Verantwortlichen berichteten. Bei einigen großen Wettbewerben standen etliche Zwischenmanager in diesem Prozess was zu Zeitverzögerungen führte und gesamt betrachtet umständlich und somit ineffizient war. Als aufstrebende MNU aus Mexiko war naturgemäß auch die Etablierung von modernster Informationstechnologie ein wesentlicher Faktor der den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens gewährleistete. CEMEX hatte sich modernste Systeme angeschafft, die die Zahlen auf einer täglichen Basis je nach Produkt und Region meldeten.

## 6.4 Sime Darby Berhad (Malaysia)

### 6.4.1 Einleitung

In nachfolgender Fallstudie wird der Internationalisierungsprozess der führenden Malaysischen MNU, nämlich Sime Darby Berhad (SDB) geschildert und analysiert. Es wird das Unternehmensverhalten im Zuge der internationalen Expansion als auch der Expansionsprozesses (darunter u.a. die Motivation für ADI, Wettbewerbsstrategien und Selektion der Markteintrittsformen) dargestellt.

### 6.4.2 Unternehmensübersicht

Mit der Fusionierung von *Kumpulan Sime Darby Berhad*, *Golden Hope Plantations Berhad* und *Kumpulan Guthrie Berhad* im November 2007 entstand das weltweit größte börsennotierte Plantagenunternehmen und ein diversifiziertes multinationales Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in über 20 Ländern. Die sechs Kerngeschäfte der Sime Darby Gruppe sind Plantagen, Immobilien, Industrie, Automobile, Energie & Versorgung und Gesundheitswesen. SDB ist eine der größten Malaysischen MNUs die in fünf Kontinenten tätig ist und weltweit über 100.000 Mitarbeiter beschäftigt.

Über 60% der Erträge werden im Ausland generiert, ein Beweis für die internationale Verankerung der Gruppe. Der Unternehmensumsatz belief sich im Geschäftsjahr 2011 auf rund USD 11,7 Mrd. und der Jahresgewinn auf rd. USD 1,1 Mrd. Folgende Abbildung illustriert die beeindruckende Entwicklung der Gruppenergebnisse in den letzten Jahren (trotz Weltwirtschaftskrise).

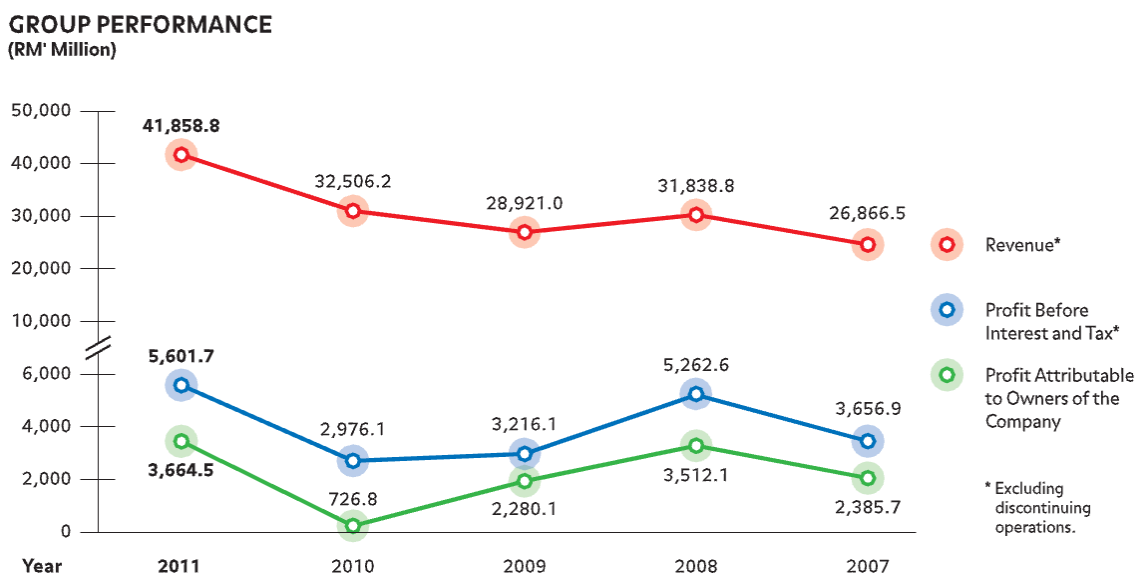
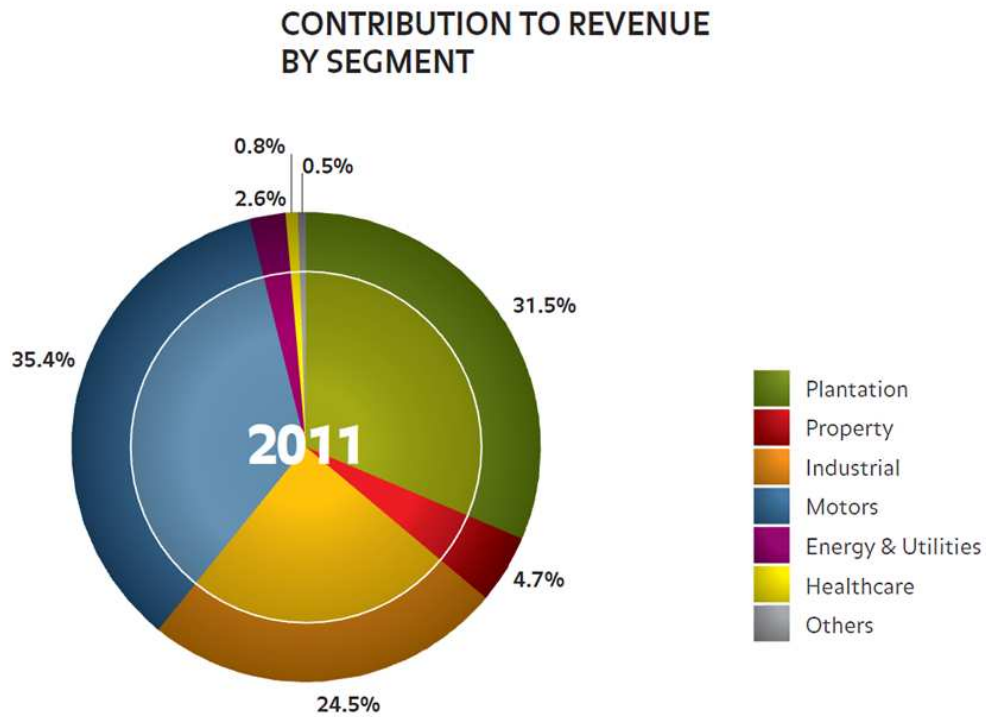


Abbildung 35 Gruppenergebnis von SDB.

Quelle: Sime Darby Berhad Annual Report 2011, S. 5

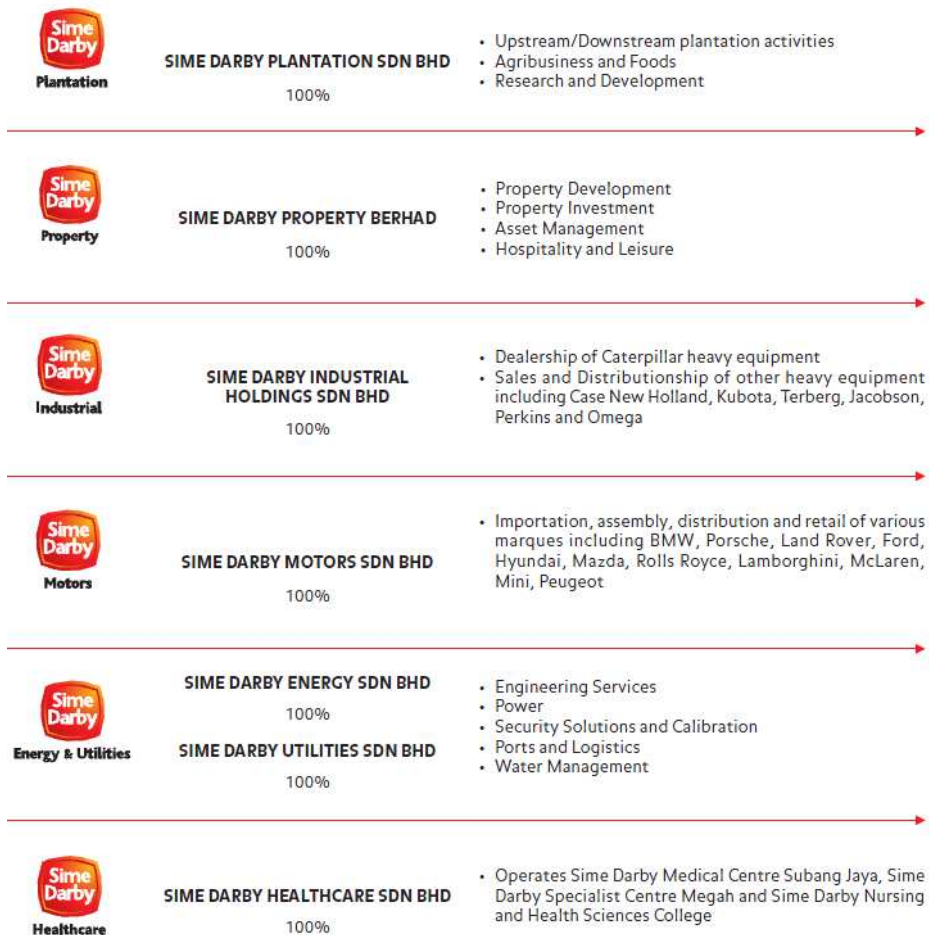
In folgender Abbildung wird die Beteiligung der jeweiligen Geschäftssegmente am Ertrag dargestellt. Besonders die drei Segmente Plantagen, Industrie und Automobile stechen als Ertragsbringer hervor.



**Abbildung 36 Beteiligung der jeweiligen Geschäftssegmente am Gruppenertrag.**  
Quelle: Sime Darby Berhad Annual Report 2011, S. 7

In folgender Abbildung wird die Gruppenstruktur dargestellt, mit den jeweiligen Beteiligungsverhältnissen und Kernaktivitäten der jeweiligen Segmentgesellschaften.

## GROUP STRUCTURE



**Abbildung 37 SDB Unternehmensstruktur.**  
Quelle: Sime Darby Berhad Annual Report 2011, S. 11

### 6.4.3 Wirtschaftliche Entwicklung von SDB

Die Gruppenstruktur, Produkte und geographische Diversifizierung von SDB ist ein komplexes Gerüst welches in vier chronologische Perioden aufgeteilt werden kann. Diese Perioden werden nachfolgend einzeln betrachtet.

#### 6.4.3.1 Frühe Entwicklung (1910-1929)

Sime Darby wurde im Jahr 1910 von zwei Britischen Gummipflanzenbesitzer, William Middleton Sime und Henry Darby, gegründet um deren enormen Landbesitz zu verwalten. Als quasi Verwaltungsagent für eine Vielzahl an Plantagen-Unternehmen wendete sich das Unternehmen dem Handel zu, als die Nachfrage von Gummipflanzen wuchs. Im Jahr 1915 eröffnete das Unternehmen die erste Niederlassung in Singapur um in

Südostasien wirtschaften zu können. Mit zunehmendem Handelsvolumen beschloss Sime Darby sein Angebotsspektrum zu erweitern, u.a. als Verkaufsagent für verschiedenen Hersteller tätig zu werden, Import- und Exportleistungen als auch Lieferant für zahlreiche Produkte im In- als auch Ausland. Es folgte die Gründung einer Niederlassung in London um den Gummi von dort aus im Europäischen Markt zu vermarkten. Die Erträge aus den Handelsgeschäften wurden grundsätzlich immer in neue Plantagenländer investiert um die Kapazitäten zu erweitern und letztendlich wachsen zu können. Im Jahr 1926 tätigte Sime Darby seine erste Akquisition, nämlich die Übernahme eines Britischen Mitbewerbers, der zusätzliche Märkte mit Dienstleistungen wie Geld- und Versicherungshandel bediente. Dies gab Sime Darby die Gelegenheit zu diversifizieren.

#### **6.4.3.2 Heimische Expansion (1929-1950er)**

Die erste richtige Expansionswelle konzentrierte sich auf das Kern-Plantagengeschäft, insbesondere mit Gummi-, Palmöl- und Kakaoplantagen. Ein Meilenstein des Unternehmenswachstums war die Akquisition im Jahr 1929 der *Sarawak Trading Company*, welche ertragsreiche Verkaufskonzessionen von Caterpillar Geräten (bekannt als Tractors Malaysia) besaßen. Je mehr Sime Darby in Länder und Plantagen investierte, umso mehr Akquisitionen waren notwendig um entsprechende Gerätschaften zu erhalten die diese Ländereien auch aufschließen bzw. bewirtschaften zu können. Im Jahr 1952, nach Ende des zweiten Weltkrieges, begann Sime Darby den Einstieg in andere lukrative Geschäftsbereiche (u.a. Ingenieurwesen, Elektronik und Management-Dienstleistungen). Über die Jahre folgten einige Erweiterungen was zur Folge hatte, dass das Unternehmen bis 1954 knapp 80.000 Acres Land verwaltete mit 18 Niederlassungen in Malaysia, Singapur, Brunei und Nordborneo. Es folgten auch zahlreiche Akquisitionen, darunter die Übernahme von Ewart & Co. im Jahr 1946.

#### **6.4.3.3 Durch Diversifizierung zum Konglomerat (1950er-bis dato)**

Ende der 1950er Jahre war das Unternehmen groß genug um eine Holdinggesellschaft zu gründen, nämlich Sime Darby Holding Limited in London. Gegen Ende der 1960er Jahre begann das Unternehmen sich auch der eigenen Produktion zu widmen, eine neuerlich Erweiterung der Geschäftstätigkeiten. Im Jahr 1971 etablierte sich Sime Darby als eine treibende Größe im Plantagengeschäft durch die Akquisition von *Seafield Amalgamated Co.* und der Gründung von *Consolidated Plantations*. Aufgrund des rasanten Wachstums und der weitreichenden Diversifikation erreichte Sime Darby den multinationalen Status sogar noch vor der Malaysischen Unabhängigkeit. Durch die strategische Bedeutung als MNU und um das nationale Interesse zu wahren, akquirierte der Malaysische Staat das Unternehmen Mitte der 1970er Jahre. Diese Staatliche Übernahme



gab ein klares Signal, nämlich dass Malaysia ein größeres Mitspracherecht über die Produktion und Vermarktung seiner natürlichen Ressourcen haben möchte. So entstand aus dem einst kleinen Plantagenverwaltungsunternehmen eines der ersten MNUs aus Malaysia.

Der Wunsch von Sime Darby weiterhin auch außerhalb der Kerngeschäfte zu wachsen, führte zu weiteren bedeutenden Diversifikationen in zahlreichen Industrien Anfang der 1980er Jahre. Darunter fielen Kraftfahrzeuge, Farb- und Reifenherstellung im Jahr 1981, Öl und Gas im Jahr 1983, Immobilien und Versicherungen im Jahr 1984, Gesundheitswesen im Jahr 1990, Tourismus im Jahr 1991, Energieerzeugung im Jahr 1994, Finanzwesen im Jahr 1996, Einkaufsmärkte im Jahr 2000 und Erdölvertrieb im Jahr 2001. Die Bedienung dieser Märkte konnte Sime Darby nur mit einer Vielzahl an eigenen Niederlassungen nachkommen.

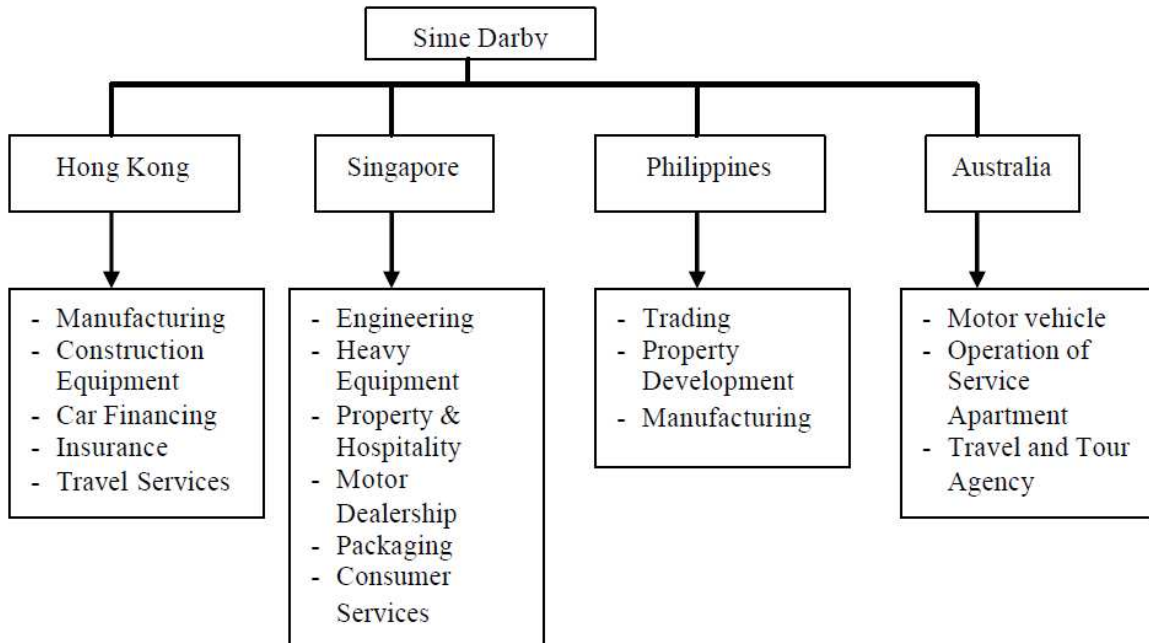
Kurz gesagt lässt sich das heimische Wachstum in drei Kategorien zusammenfassen. Als erstes fokussierte sich das Unternehmen auf den Plantagensektor. Als zweites folgte die geographische Expansion seiner Handelsgeschäfte und drittens erfasst Sime Darby eine Reihe von diversifizierten Geschäftsstrategien, sowohl up- als auch downstream. Die Gruppe verfolgte eine Marktsegmentstrategie um die heimischen als auch internationalen Geschäftstätigkeiten auszuweiten.

#### **6.4.3.4 Internationale Expansion (1970er-bis dato)**

SDBs internationale Expansion begann durch die internationalen Handelsaktivitäten insbesondere Exporte von Handelswaren, als Malaysia der größte Gummi- und Kakaoproduzent der Welt war. Anfang der 1970er Jahre durchlebte das Unternehmen eine phänomenale Expansion, sowohl geographisch als auch branchenmäßig. Diese Expansion begann mit der Akquisition von *China Engineers (Holding) Limited*, *Harpers International Limited* und *Amoy Canning Corporation (Hong Kong) Limited*, alle mit Sitz in Hong Kong. Mit der Übernahme von Amoy trat SDB in die Herstellung von Konserven ein, mit China Engineers kamen Ingenieurwesen und Schifffrachtstätigkeiten dazu und Harpers stellte die Konzessionen für den Vertrieb von Ford, BMW und Mitsubishi Automobilen zur Verfügung.

In England akquirierte SDB das Unternehmen *Shaw and Co.* ein Handelsunternehmen mit engem Bezug zu Südasien. Mit der Übernahme von *Clive Holding Ltd.*, *Guy Butler* und *Robt Bradford and Co. Limited* trat SDB zudem in neue Märkte wie Geld- und Versicherungshandel ein. Mit dem Traktorhandel in Malaysia als auch Singapur übernahm SDB ebenfalls Marktführerschaft und mit dem Kauf von *Edible Products Ltd.* erschloss das Unternehmen den Markt für Pflanzenöl. Folgende Abbildung schildert die Kernregionen für internationale Geschäfte von SDB.

**Figure 1: Sime Darby Major Business Regions for International Activities**



**Abbildung 38 Kernregionen für internationale Geschäfte von SDB.**  
 Quelle: Ahmad & Kitchen (2008), S. 26

In Anlehnung an Ahmad & Kitchen (2008) besteht die Gruppe aus 185 Niederlassungen und verbundenen Unternehmen die in verschiedenen Geschäftssegmenten in Malaysia tätig sind. In den internationalen Tätigkeiten hat die Gruppe 46 Unternehmen in Hong Kong, 72 in Singapur, 9 in den Philippinen, 11 in Australien, 5 in Indonesien und 19 in anderen Entwicklungsländern. In den Industrienationen hat die Gruppe 12 Unternehmen in England, 2 in den USA und 15 in Neuseeland. Die Kernstärke von SDB liegt allerdings in den Südostasien Regionen. Übersee Geschäftstätigkeiten machen etwa 60% des Gruppenumsatzes aus. Entsprechend ist auch die internationale Tätigkeit der Wachstumstreiber dieser Gruppe. Nachfolgender Abschnitt erläutert die Strategiebildung von SDB und wie es das Unternehmen geschafft hat sogenannte „ownership advantages“ als Schlüsselwettbewerbsvorteil zu schaffen.

**6.4.4 Ownership Advantages von SDB**

**6.4.4.1 Starker Markenname und umfangreiche Vertriebskanäle**

Mit langjähriger Erfahrung und Tätigkeiten in einer diversifizierten Landschaft an Geschäftstätigkeiten hat die SDB-Gruppe eine starke Reputation aufgebaut und Know How im heimischen und international Handel bewiesen. Aufgrund des starken Markennamens hat das Unternehmen die Vertriebsrechte in einigen Ländern von u.a. BMW, Ford, Land-Rover,

Peugeot, Caterpillar und Kawasaki erhalten und somit Bewusstsein für hohe Servicequalität und Produktstandards geschaffen.

Aufgrund des breiten Spektrums an Qualitätsprodukten welche die Gruppe vertreibt ist nicht nur die Marktmacht enorm gestiegen sondern wurde hierdurch auch eine Kompensationsmethode für fallende Erträge in wettbewerbsintensiven Märkten geschaffen.

Durch eine gezielte Akquisitionsstrategie erwirbt SDB Unternehmen laufend Unternehmen um die Produktvariationen zu erweitern und letztendlich wird mit der steigenden Präsenz und Marktmacht den Markteintritt für neuen Wettbewerb erschwert. Zusätzlich gewährleisten laufende Qualitätskontrollen die höchsten internationalen Standards, die SDB von anderen Unternehmen in derselben Industrie unterscheidet.

#### **6.4.4.2 Solide Management-Orientierung und Finanzielle Verhältnisse**

Ein Markenname alleine ist allerdings nicht genug um sich nachhaltig von der Konkurrenz abzusetzen. Die Wettbewerbsvorteile der Gruppe stammen auch von der soliden Managementorientierung, konservative Geschäftsstrategien und den damit verbundenen positiven finanziellen Verhältnissen. Durch den staatlichen Einstieg in die Unternehmensgruppe wurde SDB noch exklusiver.

Die Geschäftsstrategie von SDB und die Professionalität vom Management wurden von den Unternehmenswerten und dem Verhaltenskodex geprägt. Die Kernprinzipien von SDB sind harte Arbeit, Ehrlichkeit, Integrität, Professionalität und Engagement in Richtung Erhaltung des Images einer angesehenen und seriösen Malaysischen Unternehmensgruppe.

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil von SDB waren die stets soliden finanziellen Strukturen, die natürlich durch die staatliche Beteiligung und expansive Orientierung der Gruppe stets aufrechterhalten wurde.

Der privilegierte Status einer seriösen Malaysischen Unternehmensgruppe lockte viele andere Unternehmen an die einen Geschäftspartner suchten und natürlich die Kreditwürdigkeit für Banken oder sonstige Investoren. Die konservative Geschäftspolitik war zudem ausschlaggebend dafür, dass SDB die Asienkrise im Jahr 1996/1997 sehr gut überstand, während viele Malaysische Unternehmen gravierende Probleme hatten.

#### **6.4.4.3 Internationale Kenntnisse und Erfahrungen**

SDB konnte Wettbewerbsvorteile auch durch seine internationalen Kenntnisse und Erfahrungen im internationalen Handel als auch wegen seiner Kenntnisse über den regionalen Markt kreieren. SDB verstand wie der lokale Malaysische Markt funktionierte und konnte daher die optimalen Strategien verfolgen. Dadurch, dass die Gruppe die Geschäftsaktivitäten in verschiedene Produktgruppen und in verschiedene geographische

Segmente unterteilt hat, war es für SDB einfacher das Know-How anzuwenden um diese spezifischen Märkte anzuzapfen.

Obwohl die Gruppe für seine internationalen Investitionen in über 20 Ländern weltweit bekannt ist, darunter Hong Kong, Singapur, Australien, Neuseeland, Macau, China, Katar, die Philippinen, Papua Neu Guinea, Thailand, England, Ägypten, Indonesien, Solomon Inseln und Neukaledonien liegt der Fokus auf Exporttätigkeiten und internationalem Handel. Das Interesse von SDB an ADI begann im Jahr 1990 als der heimische Markt gesättigt wurde und die Internationalisierung ein Mittel zur Expansion war. Obwohl der Gruppenexport auf diverse Industrieländer gerichtet war, sind die Ziele von ADI immer noch hauptsächlich naheliegende Asiatische Länder.

#### **6.4.4.4 Geschäftsvernetzung und technologische Fähigkeiten**

Um diversifizierte internationale und lokale Geschäftstätigkeiten zu meistern sind Geschäftsvernetzungen essenzielle Wachstumsmechanismen für MNU's. Durch sogenanntes Networking mit Partnerunternehmen oder anderen Industrieunternehmen kann einer MNU dabei behilflich sein Ressourcen, Marktinformationen und Geschäftsmöglichkeiten zu erlangen. Die meisten Unternehmen heutzutage sind auf Geschäftsallianzen und Netzwerke angewiesen. SDB ist dabei keine Ausnahme. Aufgrund der weitreichenden Tätigkeiten ist es eher unwahrscheinlich, dass SDB ohne Partnerschaften den weiten erfolgreichen Weg hätte bestreiten können.

Hier ist zu erwähnen, dass die Nähe zu staatlichen Interessensvereinigungen eine weitere Quelle für Wettbewerbsvorteile darstellt. Da SDB einen strategisch Wert und Status als größtes heimisches Malaysisches Unternehmen hat, wurde ihm natürlich jeglicher Zugang zum richtigen Zeitpunkt gewährt, da jeglicher Fehltritt negative Auswirkungen auf die Wirtschaft und den Staat als Ganzes gehabt hätte.

Die staatliche Nähe allein reicht allerdings auch nicht um eine solch vorbildliche Entwicklung zu erleben. Da die technologische Ausgereiftheit von MNU's aus Entwicklungsländern tendenziell mangelhaft ist, müssen diese technologische Fähigkeiten von geeigneten ausländischen Partnern erlernen. SDB konnte wie bereits oben geschildert joint-ventures mit Partnern in ihrer Industrie eingehen und somit die Kernkompetenzen in Sachen Technologie erwerben. Zum Beispiel als die Gruppe sich entschloss in die Erdölindustrie einzusteigen, akquirierte sie die Mehrheit an *Crest Engineering Company* welche das Know-How und die technologischen Fähigkeiten in der Branche besaß.

#### **6.4.5 Schlussbetrachtung**

Das rasante und profitable Wachstum von SDB entstand durch die Kapazitätsausweitungen als diversifizierte Unternehmensgruppe. Die Wettbewerbsvorteile

wurden durch verschiedene interne und externe Faktoren erlangt. Zudem war die enge Verflechtung mit dem Malaysischen Staat als Gesellschafter hilfreich um den Ruf und Image eines zuverlässigen und kreditwürdigen Unternehmens zu erlangen. Die Beziehungen zu ausländischen Partnern waren wie auch schon in vorangegangenen Fallstudien von besonders großer Bedeutung, da diese die notwendigen technologischen Fähigkeiten übermittelten und somit die Expansion förderten. Zusammenfassend war der Plan der SDB-Gruppe sowohl über interne Ressourcen als auch über Akquisitionen zu wachsen und somit zu einem globalen Unternehmen aufzusteigen.

## Literaturverzeichnis

Ahmad, S. Z. & Kitchen, P. J. (2008). *Transnational corporations from Asian developing countries: The internationalization characteristics and business strategies of Sime Darby Berhad*. Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 3, Issue 2, 2008.

Amighini A., Rabellotti R., Sanfilippo M. (2009). *The rise of multinationals from emerging countries: A review of the literature*. PRIN WP, n°7, Università di Bologna: Bologna.

Anderton, A. (2000). *Economics : Third Edition*. Causeway Press Limited, Ormskirk, Lancs, UK.

Aybar, B. & A. Thirunavunukkarsu (2005). *Emerging Market Multinationals: An analysis of Performance and Risk Characteristics*. Journal of Asia-Pacific Business, vol. 6 (2), 5-39.

Belew, D. (2000). *Markteintrittsstrategien multinationaler Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Direktinvestitions- und Countertrade-Strategien in Entwicklungsländern*. Leipziger Universitätsverlag, Leipzig, DE.

Bleicher, K. (1992). *Die Entwicklung der Managementkapazität – Schlüsselfaktoren zur Positionierung von Unternehmen im Wettbewerb*. In: Strutz, Hans/Wiedemann, Klaus (1992, Hrsg.): Internationales Personalmarketing. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven. S. 3-21. Gabler Verlag, Wiesbaden, DE.

Bronger, D. & Wamser, J. (2005). *Indien-China : Vergleich zweier Entwicklungswege*. LIT Verlag, Münster, DE.

Deresky, Helen (2007). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*. Prentice Hall International, UK.

Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, Harlow, UK.

Duysters, G., Jojo, J., Lemmens, C. & Jintian, Y. (2009). *Internationalization and technological catching up of emerging multinationals : a comparative case study of China's Haier group*. Industrial and Corporate Change, Volume 18, Number 2, pp. 325-349.

Eckes, A.E. (2011). *The contemporary global economy : a history since 1980*. Wiley-Blackwell, Chichester, West Sussex, UK.

Eilenberger, G. (1987). *Finanzierungsentscheidungen Multinationaler Unternehmungen*. Physica-Verlag Heidelberg, DE.

Ghemawat, P. (2004). *The Globalization of CEMEX*. Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

Glanville, A. (1997). *Economics from a global perspective*. Oxford, United Kingdom: The Alden Group.

Goldstein, A. (2007). *The Internationalization of Indian Companies : The Case of Tata*. CASI Working Paper Series, Number 08-02, January 2008.

Gräfer, H., Schiller, B. & Rösner, S (2011). *Finanzierung : Grundlagen, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie (7. Auflage)*. Erich Schmidt Verlag, Berlin, DE.

Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organization Development*. Reading.

Kellermann, B. (2000). *Die gemeinsame aber differenzierte Verantwortlichkeit von Industriestaaten und Entwicklungsländern für den Schutz der globalen Umwelt*. Berlin, DE.

Kochunny, C.M., Rogers, H. and Rogers, E. (1996). *INCs From Developing Countries: Their Strengths and Incentives for Going International*. In David Strutton, Lou E. Petton and Shannon Shipp (Eds.), proceedings: Advance Marketing (Spring) 125-136, Southwestern Marketing Association.

Körner, J. (2005). *Globalisierung durch Innovationen: Die Rolle der multinationalen Unternehmen (Seminararbeit)*. GRIN Verlag, München, DE.

Kutschker, M. (Hrsg.) (1999). *Perspektiven der internationalen Wirtschaft*. Gabler Verlag, Wiesbaden, DE.

Nohlen, D. (Hrsg.) (2002). *Lexikon Dritte Welt : Länder, Organisationen, Theorien, Begriffe, Personen*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, DR.

Peng, M. W. (2008). *Global Strategic Management* (Second Edition). South-Western College Pub, UK.

Perlmutter, H.V. (1969). *Torvous Evolution of Multinational Company*. In CJOWB, No. 1, Jan.-Febr., S. 9-18.

Porter, M. E. (Hrsg.) (1989). *Globaler Wettbewerb: Strategien der neuen Internationalisierung*. Gabler Verlag, Wiesbaden, DE.

Schmid, S. (Hrsg.) (2006). *Strategien der Internationalisierung*. R.Oldenbourg Verlag, München, DE.

Sieber, E.H. (1970). *Die multinationale Unternehmung, der Unternehmenstyp der Zukunft*. In ZFP, 22. Jg., Heft 7, S. 414-438.

Svetlicic, M., (2004a). *Transition Economies' Multinationals - Are they Different from Third World Multinationals?*, in Chakraborty, Chandana (ed.) (2004) Proceedings of the 8th International conference on Global Business and Economic Development, Guadalajara.

UNCTAD (2005). *Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment*. New York.

UNCTAD (2011). *World Investment Report 2011*. New York & Geneva.

United Nations, Transnational Corporations and Management Division, Department of Economic and Social Development (1993). *Transnational Corporations from Developing Countries*. New York, USA

Welge, M.K. & Holtbrügge, D. (2003). *Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, DE.

Internet Quellen:

<http://www.auswaertiges-amt.de>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.cemex.com/>

Zugriff am 01.04.2012 – 20.06.2012



<http://www.chinanews.ch>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.cia.gov>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.haier.net/en/>

Zugriff am 01.04.2012 – 20.06.2012

<http://www.laender-lexikon.de>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.mexiko-mexiko.de>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.simedarby.com/default.aspx>

Zugriff am 01.04.2012 – 20.06.2012

<http://www.stats.gov.cn/english>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.tata.com/>

Zugriff am 01.04.2012 – 20.06.2012

<http://www.un.org/en/>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.unctad.org>

Zugriff am 01.06.2011 – 01.08.2011

<http://www.weltbericht.de>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

<http://www.wikipedia.de>

Zugriff am 05.03.2012-22.06.2012

## Anhang A: Zusammenfassung

Auslandsdirektinvestitionen (ADI) sind in der globalen ökonomischen Entwicklung von essenzieller Bedeutung, da sie neue Arbeitsplätze schaffen, qualifizierte technische sowie leitende Arbeitskräfte liefern und Technologien transferieren. Multinationale Unternehmen (MNU) nehmen den Platz von Entwicklungshelfern in der Welt ein und haben einen wesentlichen Anteil an der rasanten Industrialisierung durch ihre Aktivitäten auf internationalem Niveau. Die Markteintrittsstrategien welche MNU zur Verfügung stehen, um ihre Geschäftsaktivitäten ins Ausland zu erweitern, umfassen sowohl Export, Lizenzierung, Franchising, Vertragsfertigung, Joint Ventures, strategische Allianzen, Managementverträge und natürlich ADI. MNU verfolgen gewinn-, markt-, sozial- und ökologieorientierte Ziele und sind Träger von neuen Technologien, produktiven Kapazitäten, Know-How Transfer, natürliche Ressourcen und Management Fähigkeiten. Durch ihre Tätigkeiten generieren sie sogenannte Spillover-Effekte, welche den heimischen Unternehmen die Möglichkeit gibt deren Wettbewerbsvorteile zu stärken bzw. überhaupt welche zu kreieren. Zudem können diverse Einflüsse von ADI auf die heimischen Entwicklungsländer erfasst werden, darunter Auswirkungen auf die Zahlungsbilanz, Staatseinkünfte, Industriestruktur, Beschäftigung und Einkommensverteilung, Technologie und Know-How Transfer, sowie gesellschaftspolitische Effekte.

Aufgrund ihrer neuen Technologien, reichlichen Kapitals, Produktionskapazitäten, Werbemittel und Vertriebsnetze tätigen MNU aus Industrieländern schon lange ADI. Die Entstehung von international tätigen und global verankerten MNU aus Entwicklungsländern ist ein relativ modernes Phänomen. Für eine lange Zeit waren Entwicklungsländer wie Indien, China, Mexiko und Malaysia lediglich Empfängerländer von ADI bzw. multinationalen Aktivitäten. Diese Entwicklungsländer werden in einem eigenen Abschnitt analysiert und teilen eine Vielzahl an grundlegenden Problemen, u.a. geringes Pro-Kopf-Einkommen, niedrige Spar- und Investitionstätigkeit, passive Handelsbilanz, hohe Arbeitslosigkeit, unzureichende Infrastruktur, hohes Bevölkerungswachstum, geringe durchschnittliche Lebenserwartung, unzureichende Ernährung und Mangel an Wasser, Kinderarbeit, unzureichende Bildung, sowie politische Instabilität. Seit Mitte der 1960er Jahre steigt die Anzahl von MNU aus diesen Entwicklungsländern rapide an. Unter den 100 größten Unternehmen weltweit (gemessen am Umsatz) stammen mittlerweile bereits 11 aus Entwicklungsländern und erstmals lockten im Jahr 2011 Entwicklungs- und Transformationsländer über die Hälfte des globalen ADI an.

Viele der Entwicklungsländer wurden bzw. werden auch heute noch aufgrund heimischer Restriktionen und stagnierenden Heimatmärkten von den Weltmärkten abgegrenzt, was zur Folge hatte, dass sie keinen Wettbewerb hatten und keinen Anreiz bzw.

Druck, um ihre Technologien oder die Qualität ihrer Produkte zu verbessern. Seit Anfang der 1980er Jahre sind bestimmte Investitionsbarrieren in Entwicklungsländern gefallen und der heimische Wettbewerb somit angekurbelt, Hand in Hand gehend mit sinkenden Margen an lokalen Märkten. Diese Handelsliberalisierung war ursächlich für die internationale Ausrichtung von Unternehmen aus Entwicklungsländern, die auf dynamische Weise Zugang zu Ressourcen, Technologien und Märkten suchten. Die Internationalisierung und die Chancen der Globalisierung wurde von MNUs aus Entwicklungsländern im höchsten Maß genutzt.

Die Vorteile von MNUs aus Entwicklungsländern umfassen die Adaptionfähigkeit von Technologien, den Tätigkeitsumfang welcher diesen eine höhere Flexibilität bereitet, Personalqualifikation für den Einsatz in anderen Entwicklungsländern, Marketingstrategien und ethische Verbindungen in den Gastgeberländer ihrer ADI. MNUs aus Entwicklungsländern tendieren eher dazu im Ausland Partnerschaften einzugehen, als Instrument um hochwertigere Produkte oder neue Produkte zu entwickeln, die ansonsten ausserhalb ihrer Kernkompetenz gewesen wären. Diese MNUs siedeln sich anfangs zumeist in andere Entwicklungsländer an, da sie unter bekannten Bedingungen ihre Vorteile am besten ausschöpfen können. Dunning's OLI-Konzept (ownership, location und internalization advantages) ist eine Erklärung für die Internationalisierung und ADI von MNUs aus Entwicklungsländern. Es bestehen verschiedene Motive für ADI, die je nach Ausprägung der soeben genannten Faktoren unterschiedlich sind, nämlich Markt-, Export-, Ressourcen-, Effizienz-, und Strategische Innovations- und Technologieausrichtung.

Den zunehmenden Wettbewerb wirken MNUs aus Entwicklungsländern mit der Diversifizierung ihrer Produktportfolios und weiterer rasanten Expansion entgegen. Es zeichnet sich derzeit der Trend ab, dass sich die Internationalisierung in Richtung Industrieländer bewegt. Um die theoretischen Ansätze zu untermauern, werden in dieser Diplomarbeit zum Abschluss vier Fallstudien zu MNUs aus jenen Entwicklungsländern, die auch in einem eigenen Abschnitt analysiert wurden, behandelt. Diese sind Tata Steel (Indien), Haier Group (China), CEMEX (Mexiko) und Sime Darby Berhad (Malaysia).

## Anhang B: Curriculum Vitae

### CURRICULUM VITAE

#### ANGABEN ZUR PERSON

Name **DULINSKI, Anna Helena**  
E-mail **anna.dulinski@gmx.at**

#### ARBEITSERFAHRUNG

- Datum (von – bis) März 2010 – bis dato  
• Name und Adresse des Arbeitgebers Dr. Volker Pesta – Senior Advisor International Schools  
Pötzleinsdorfer Str. 50/5, A-1180 Wien, Österreich  
• Tätigkeitsbereich oder Branche Unternehmensberatung  
• Beruf oder Funktion Teilzeitkraft (8 St./Woche)
  
- Datum (von – bis) Juli 2009 – September 2009  
• Name und Adresse des Arbeitgebers Transfers Cracow  
os. Kolorowe 43/14, 31-941 Kraków, Polen  
• Tätigkeitsbereich oder Branche Tourismus & Transportwesen  
• Beruf oder Funktion Praktikant
  
- Datum (von – bis) April 2008 – Juli 2008  
• Name und Adresse des Arbeitgebers INVESTcon Finanzconsulting GmbH  
Wipplingerstraße 18, A-1010 Wien, Österreich  
• Tätigkeitsbereich oder Branche Finanzberatung  
• Beruf oder Funktion Anwärter zum Finanzberater
  
- Datum (von – bis) Juli 2007 – September 2007  
• Name und Adresse des Arbeitgebers JOVIS Financial Services  
Ul. Miodowa 39/1, 31-052 Kraków, Polen  
• Tätigkeitsbereich oder Branche Finanzberatung  
• Beruf oder Funktion Praktikant
  
- Datum (von – bis) Mai 2001 – Oktober 2003  
• Name und Adresse des Arbeitgebers Rhythm & Poetry  
Lenneisgasse 4-8/8/4, A-1140 Wien, Österreich  
• Tätigkeitsbereich oder Branche Wohltätigkeit  
• Beruf oder Funktion Freiwillige Arbeit
  
- Datum (von – bis) Mai 2002  
• Name und Adresse des Arbeitgebers BIPA Parfumerien Ges.m.b.H.  
IZ-NÖ Süd, Straße 3, A-2355 Wr. Neudorf, Österreich  
• Tätigkeitsbereich oder Branche Drogeriehandel  
• Beruf oder Funktion Shop Assistent
  
- Datum (von – bis) August 2000  
• Name und Adresse des Arbeitgebers BILLA AG  
IZ-NÖ Süd, Straße 3, A-2355 Wr. Neudorf, Österreich  
• Tätigkeitsbereich oder Branche Lebensmittelhandel  
• Beruf oder Funktion Praktikant

- Datum (von – bis) Juli 1998
- Name und Adresse des Arbeitgebers Salesianer Miettex  
Linzer Straße 104-110, A-1140 Wien, Österreich
- Tätigkeitsbereich oder Branche Textil Reinigung
- Beruf oder Funktion Praktikant

## SCHUL- UND BERUFSBILDUNG

- Datum (von – bis) Oktober 2000 – August 2012
  - Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wien  
Brünner Straße 72, A-1210 Wien, Österreich
  - Bezeichnung der erworbenen Qualifikation Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft (A157)  
Abschluss mit Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
- 
- Datum (von – bis) 1987 - 2000
  - Name und Art der Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung Bundesrealgymnasium und Bundesoberstufenrealgymnasium Wien XV,  
Henriettenplatz 6, A-1150 Wien, Österreich  
Private Volksschule mit Öffentlichkeitsrecht „Josefinum“, Breitenseer Str. 31,  
A-1140 Wien, Österreich  
Öffentliche Volksschule, Zennerstraße 1, A-1140 Wien, Österreich  
Private Volksschule mit Öffentlichkeitsrecht, Lacknergasse 89, A-1180 Wien,  
Österreich
  - Bezeichnung der erworbenen Qualifikation Matura