

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

Der Markteintritt in Rumänien durch Neugründung:  
Praxisbeispiel „Rail Cargo Austria AG“

Verfasser

Erwin Kulhanek

angestrebter akademischer Grad

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

Wien, im Juni 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer / Betreuerin:

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



## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die mich während des Erstellens meiner Diplomarbeit, aber auch schon während der Studienzeit, unterstützt haben.

Mein Dank geht an:

- Meine Eltern, Ulrike und Alfred, unter anderem dafür, dass sie mir das Studium überhaupt ermöglicht haben.
- Meine Freundin Barbara, die mich in den Monaten des Schreibens (und auch schon davor) immer wieder unterstützt und motiviert hat.
- Freunde und Kollegen, die fleißig korrekturgelesen haben und auch kompetentes Feedback geliefert haben.
- Die Rail Cargo Austria AG, für die Bereitstellung interner Informationen und die Unterstützung, die ich erhalten habe.
- Meinen Betreuer, Herrn Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger, der mir schon bei der Themenfindung, aber auch während des Schreibens, seine Unterstützung zu Teil werden hat lassen.



# Inhaltsverzeichnis

TABELLENVERZEICHNIS.....	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	3
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>5</b>
<b>2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>7</b>
2.1. DIE INTERNATIONALE UNTERNEHMUNG.....	7
2.1.1. <i>Die Internationalisierungsstufen nach Bartlett und Ghoshal</i> .....	7
2.1.1.1. Die Internationale Strategie.....	7
2.1.1.2. Die Multinationale Strategie.....	8
2.1.1.3. Die Globale Strategie.....	8
2.1.1.4. Die Transnationale Strategie.....	8
2.1.2. <i>Die Internationalisierungsstufen nach Perlmutter</i> .....	9
2.1.2.1. Die ethnozentrische Unternehmung.....	9
2.1.2.2. Die polyzentrische Unternehmung.....	9
2.1.2.3. Die geozentrische Unternehmung.....	10
2.1.2.4. Die regiozentrische Unternehmung.....	10
2.2. MOTIVE DER INTERNATIONALISIERUNG.....	11
2.2.1. <i>Natural Resource Seekers</i> .....	11
2.2.2. <i>Market Seekers</i> .....	12
2.2.3. <i>Efficiency Seekers</i> .....	13
2.2.4. <i>Strategic Asset or Capability Seekers</i> .....	13
2.2.5. <i>Schlussfolgerung</i> .....	14
2.3. FORMEN DES MARKTEINTRITTS.....	14
2.3.1. <i>Export</i> .....	17
2.3.2. <i>Lizenzvergabe</i> .....	17
2.3.2.1. <i>Franchising</i> .....	18
2.3.3. <i>Joint Venture</i> .....	18
2.3.4. <i>100prozentige Tochtergesellschaft</i> .....	19
2.3.4.1. <i>Firmenübernahme</i> .....	19
2.3.4.2. <i>Neugründung</i> .....	20
2.4. THEORIEN ZUR AUSWAHL DER MARKTEINTRITTSFORM.....	23
2.4.1. <i>Theorie der monopolistischen Vorteile</i> .....	23
2.4.2. <i>Transaktionskosten-Theorie</i> .....	24
2.4.3. <i>Internalisierungs-Theorie</i> .....	25
2.4.4. <i>Internationalisierungs-Theorie</i> .....	25
2.4.5. <i>Theorie des Verhandels</i> .....	25
2.4.6. <i>Theorie des strategischen Verhaltens</i> .....	26
2.4.7. <i>Eklektische Theorie</i> .....	26
2.5. EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN MARKTEINTRITT UND DIE EIGENTUMSFORM.....	27
2.5.1. <i>Einfluss der Transaktionskostentheorie</i> .....	27
2.5.2. <i>Kommunikation</i> .....	29
2.5.3. <i>Kulturdimensionen nach Hofstede</i> .....	31
2.5.4. <i>Kulturdistanz</i> .....	32
2.5.5. <i>Politisches Risiko</i> .....	34
2.5.6. <i>Länderrisiko</i> .....	35
2.5.7. <i>Personalpolitik</i> .....	35
2.5.8. <i>Erfahrung</i> .....	36
2.5.9. <i>Internationale Unternehmensstrategie</i> .....	38
2.5.10. <i>Kontrolle</i> .....	38
2.5.11. <i>Abhängigkeiten zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft</i> .....	39
2.5.12. <i>Unternehmenscharakteristika</i> .....	40

2.5.13.	<i>Ressourcen-Zuwachs</i>	41
2.5.14.	<i>Wissenstransfer</i>	41
2.5.15.	<i>Investitionsrisiko</i>	42
2.5.16.	<i>Realoptionsansatz</i>	42
2.5.17.	<i>Schlussfolgerung</i>	42
2.6.	SCHWIERIGKEITEN BEIM MARKTEINTRITT	44
2.6.1.	<i>Markteintrittsbarrieren</i>	44
2.6.2.	<i>Marktaustrittsbarrieren</i>	45
2.6.3.	<i>Pfadabhängigkeit</i>	45
2.7.	GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN DES AUSLANDENGAGEMENTS	47
<b>3.</b>	<b>DAS UMFELD UND DER MARKTEINTRITT IN RUMÄNIEN</b>	<b>49</b>
3.1.	GEOGRAPHIE UND GESCHICHTE	49
3.2.	WIRTSCHAFT	50
3.3.	INFRASTRUKTUR	51
3.4.	MARKTEINTRITT IN RUMÄNIEN	53
3.4.1.	<i>Allgemeines</i>	53
3.4.2.	<i>Wahl des Standortes</i>	53
3.4.3.	<i>Gesellschaftsrecht</i>	54
3.4.4.	<i>Investitionsvorteile in Rumänien</i>	56
3.4.5.	<i>Führungsverhalten in Rumänien</i>	56
3.4.6.	<i>Stärken und Schwächen des rumänischen Marktes</i>	60
3.4.7.	<i>Zusammenfassung</i>	62
<b>4.</b>	<b>PRAXISBEISPIEL „RAIL CARGO AUSTRIA AG“</b>	<b>63</b>
4.1.	DIE ÖSTERREICHISCHEN BUNDESBAHNEN	63
4.2.	RAIL CARGO AUSTRIA AG	64
4.2.1.	<i>Die Strategie der Rail Cargo Austria AG</i>	65
4.2.2.	<i>Voraussetzung zur Erbringung von Eisenbahnverkehrsleistungen</i>	65
4.3.	DER MARKTEINTRITT IN RUMÄNIEN	66
4.3.1.	<i>Projekt SIBE 8</i>	66
4.3.2.	<i>Die Zweigniederlassung in Rumänien</i>	67
4.3.3.	<i>Die Neugründung der Rail Cargo Romania</i>	68
4.3.3.1.	<i>Kontrolle der Niederlassung/Tochtergesellschaft</i>	69
4.3.4.	<i>Schlussfolgerung</i>	70
<b>5.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>73</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>75</b>
	INTERNETQUELLEN	79
	SONSTIGES	79
	<b>ABSTRAKT</b>	<b>81</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>82</b>
	<b>LEBENS LAUF</b>	<b>83</b>

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Organisatorische Charakteristika des transnationalen Unternehmens .....	9
<b>Tabelle 2:</b> Eigenschaften der unterschiedlichen Orientierungen eines internationalen Unternehmens nach Perlmutter, in Anlehnung an Kutschker/Schmid .....	11
<b>Tabelle 3:</b> Werte der Kulturdimensionen für Österreich und Rumänien .....	57

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Auswahl der Markteintrittsform nach Peng (in Anlehnung an Pan/Tse) 15	15
<b>Abbildung 2:</b> "Internationalisierungsprozess" nach Meissner/Gerber .....	16
<b>Abbildung 3:</b> Organigramm der ÖBB-Holding AG .....	64



# 1. Einleitung

Aufgrund des Fortschreitens der Globalisierung sind Unternehmen mehr und mehr versucht, ihren Heimatstandort zu verlassen und auf fremden Märkten ihr Glück zu versuchen. Die Erweiterung der Europäischen Union und der stetige Wegfall diverser Handelsschranken und -hemmnisse laden dazu ein, auch über die Landesgrenzen hinaus tätig zu werden. Bevor aber eine Internationalisierung durchgeführt wird, muss sich das Unternehmen viele Fragen stellen, denn der Markteintritt in fremden Ländern bedarf einer sorgfältigen Planung. Einer der Hauptpunkte dabei ist die Form, in welcher der Schritt ins Ausland erfolgen kann.

Die Fragestellungen, die in der vorliegenden Arbeit beantwortet werden sollen, lauten:

- a) Welche Faktoren/Eigenschaften beeinflussen den Erfolg eines Greenfield Investments (in Abgrenzung zu einer Akquisition)?
- b) Welche Maßnahmen kann das Management im Stammhaus treffen, um den Markteintritt – in Rumänien – durch ein Greenfield Investment erfolgreich zu gestalten?

Um diese Fragen zu beantworten, werden zunächst mittels relevanter internationaler Literatur, vor allem in den einschlägigen Zeitschriften der letzten Jahre, die aktuellsten Aussagen zu Greenfield Investments analysiert. Um die Problem und Herausforderungen des Markteintritts in Rumänien in der Praxis zu zeigen werden außerdem Experteninterviews mit involvierten Entscheidungsträgern der Rail Cargo Austria AG durchgeführt. Konkret ist die Arbeit folgendermaßen aufgebaut:

Im ersten Kapitel werden nach einer Abgrenzung der unterschiedlichen Internationalisierungsstufen eines international tätigen Unternehmens die verschiedenen Motive der Internationalisierung aufgezeigt. Anschließend wird ein Überblick über die einzelnen möglichen Formen des Markteintritts gegeben, wobei das Hauptaugenmerk auf die Form der Neugründung („Greenfield

Investment“) – im Gegensatz zur Übernahme („Akquisition“) – gelegt wird. Zum Abschluss der theoretischen Grundlagen werden noch Theorien und vor allem Einflussfaktoren zur Auswahl der geeigneten Markteintrittsform vorgestellt.

Welche besonderen Punkte beim Markteintritt in Rumänien beachtet werden müssen, wird im zweiten Kapitel dieser Arbeit erläutert. Nach einem kurzen Überblick über die Geographie, Geschichte, Wirtschaft und Infrastruktur des Landes liegt der Schwerpunkt dieses Kapitels auf der Standortwahl, den Investitionsvorteilen, dem Führungsverhalten und Risiken beim Markteintritt in Rumänien.

Zum Abschluss dieser Arbeit zeigt das Praxisbeispiel – der Markteintritt in Rumänien der Rail Cargo Austria AG –, welchen Herausforderungen das Unternehmen ausgesetzt war, welche Maßnahmen im Stammhaus zum erfolgreichen Markteintritt geführt haben, und welche zusätzliche Maßnahmen diesen noch erfolgreicher hätten machen können.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1. Die internationale Unternehmung

Es gibt zahlreiche verschiedene Definitionen, die den Begriff Internationalität beschreiben, siehe dazu auch die Übersicht von Kutschker/Schmid.<sup>1</sup> Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Unternehmen, welches seine Geschäftstätigkeit nicht mehr nur auf den Heimatmarkt konzentriert sondern über nationale Grenzen hinweg auch Fremdmärkte bearbeitet, international agiert. Die meisten Autoren der Begriffsbestimmung „Internationalität“ setzen dabei zusätzlich die Existenz einer Auslandsniederlassung voraus. Eine andere Meinung, der sich auch diese Arbeit anschließt, ist die, dass auch ein Unternehmen, welches beispielsweise nur eine Exporttätigkeit verfolgt, bereits als internationales Unternehmen definiert werden kann.

In der Literatur gibt es zwei große Modelle, welche die verschiedenen Stufen beziehungsweise Strategien der Internationalisierung beschreiben. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt.

#### 2.1.1. Die Internationalisierungsstufen nach Bartlett und Ghoshal<sup>2</sup>

##### 2.1.1.1. Die Internationale Strategie

Bei der *Internationalen Strategie* wird die Strategie von der Muttergesellschaft vorgegeben und weitgehend unverändert auf die Tochtergesellschaft im Zielland übertragen. Die Entscheidungsgewalt verbleibt in der Muttergesellschaft.

---

<sup>1</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 243

<sup>2</sup> Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1990), S. 20ff

#### 2.1.1.2. Die Multinationale Strategie

Hier gibt es keine starren Vorgaben der Muttergesellschaft, sondern die einzelnen Niederlassungen – beziehungsweise Tochtergesellschaften – treten weitgehend unabhängig von der Muttergesellschaft im Zielland auf.

#### 2.1.1.3. Die Globale Strategie

Die *Globale Strategie* zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht unter nationalen Gesichtspunkten entwickelt wird, sondern für den Weltmarkt, der als homogene Gesamtheit angesehen wird, angepasst wird. Dies geschieht unter anderem zur Ausnutzung von Größenvorteilen.

Nach Hill, Hwang, Kim hat die *Globale Strategie* eines multinationalen Unternehmens großen Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsform.<sup>3</sup>

#### 2.1.1.4. Die Transnationale Strategie

Verfolgt das Unternehmen eine *Transnationale Strategie*, bedeutet das, dass es versucht, globale Effizienz, lokale Anpassungsfähigkeit und weltweite Lernfähigkeit zu verbinden, um konkurrenzfähig zu bleiben. Alle Vorteile der *Internationalen, Multinationalen* und *Globalen Strategie* sollen vereint werden.

In Tabelle 1 sind die organisatorischen Charakteristika des transnationalen Unternehmens dargestellt:

---

<sup>3</sup> Hill, Ch.W.L.; Hwang, P.; Kim, W.Ch. (1990)

Organisatorische Charakteristika	<b>Multinational</b>	<b>Global</b>	<b>International</b>	<b>Transnational</b>
<b>Konfiguration von Werten und Fähigkeiten</b>	Dezentralisiert und im nationalen Rahmen unabhängig	Zentralisiert und weltmarkt-orientiert	Kernkompetenzen zentralisiert, andere Kompetenzen dezentralisiert	Weitgestreut, interpedent und spezialisiert
<b>Rolle der Auslandsniederlassung</b>	Erkennen und Nutzung lokaler Marktchancen	Umsetzung von Strategien der Zentrale	Anpassung und Anwendung von Kompetenzen der Zentrale	Differenzierte Beiträge der nationalen Einheiten zu integrierten weltweiten Aktivitäten
<b>Entwicklung und Diffusion von Werten</b>	Erwerb und Sicherung von Wissen in jeder Einheit	Erwerb und Sicherung von Wissen in der Zentrale	Erwerb von Wissen in der Zentrale und Transfer in Auslandsniederlassungen	Gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Wissen

Tabelle 1: Organisatorische Charakteristika des transnationalen Unternehmens<sup>4</sup>

Einfluss auf die gewählte Internationalisierungsstrategie hat vor allem die Branche, in der das Unternehmen tätig ist. Werte, Einstellungen, Erfahrung und Erlebnisse spielen nur eine untergeordnete Rolle.<sup>5</sup>

## 2.1.2. Die Internationalisierungsstufen nach Perlmutter<sup>6</sup>

### 2.1.2.1. Die ethnozentrische Unternehmung

Die Muttergesellschaft gibt gegenüber ihren (ausländischen) Tochtergesellschaften alle Strategien und Entscheidungen vor. Zusätzlich werden die wichtigsten Positionen in der Tochtergesellschaft durch Manager aus dem Stammland der Muttergesellschaft besetzt.

### 2.1.2.2. Die polyzentrische Unternehmung

Kulturelle Unterschiede zwischen Stamm- und Gastland werden akzeptiert. Lokale Manager üben ihre Tätigkeit in der Tochtergesellschaft aus und dürfen selbständig Entscheidungen vor Ort treffen. Im Prinzip ist das polyzentrische Unternehmen ein Konstrukt, welches aus eher selbständigen Einheiten besteht.

<sup>4</sup> Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1990), S 92

<sup>5</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 299f.

<sup>6</sup> Perlmutter, H. (1969)

#### 2.1.2.3. Die geozentrische Unternehmung

Die Muttergesellschaft bildet gemeinsam mit ihren Tochtergesellschaften eine weltweite Einheit mit weltweiter Arbeitsteilung und Spezialisierung der einzelnen Einheiten auf unterschiedliche Bereiche. Beim Einsatz von Führungskräften hat deren Nationalität keine Bedeutung, jeder Manager ist überall gleich gut geeignet. Durch intensive Kommunikation zwischen den Einheiten werden auch gemeinsame Entscheidungen getroffen.

#### 2.1.2.4. Die regiozentrische Unternehmung

Bei der regiozentrischen Orientierung handelt es sich im Prinzip um eine Weiterentwicklung des polyzentrischen Ansatzes. Es wird nicht mehr nach Ländern differenziert sondern der Markt wird in Ländergruppen eingeteilt.

Folgende Übersicht in Anlehnung an Kutschker/Schmid fasst die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale der Internationalisierungsstufen nach Perlmutter zusammen:

	<b>Ethno- zentrisch</b>	<b>Poly- zentrisch</b>	<b>Geo- zentrisch</b>	<b>Regio- zentrisch</b>
<b>Entscheidungs- findung</b>	Mutterge- sellschaft	Tochterge- sellschaft	Mutter- und Tochterge- sellschaften gemeinsam	Gemeinsam innerhalb der einzelnen Regionen
<b>Geographische Identifikation</b>	Nationalität der Mutterge- sellschaft	Nationalität des Gastlandes	Weltweit, unter Identifikation mit nationalen Interessen	Regional
<b>Personal- management</b>	Personal des Stammlandes wird für Schlüssel- positionen weltweit ausgebildet	Personal des Gastlandes wird für Schlüssel- positionen des jeweiligen Landes rekrutiert	Das beste Personal weltweit wird für Schlüssel- positionen weltweit eingeteilt.	Regionale Entwicklung zur Besetzung von Schlüssel- positionen in der Region

Tabelle 2: Eigenschaften der unterschiedlichen Orientierungen eines internationalen Unternehmens nach Perlmutter, in Anlehnung an Kutschker/Schmid<sup>7</sup>

## 2.2. Motive der Internationalisierung

In diesem Abschnitt geht es um die verschiedenen Motive, warum sich ein Unternehmen dafür entscheidet, international tätig zu werden. Dazu wird das Konzept von Dunning/Lundan vorgestellt, in dem folgende Einteilung an Unternehmenstypen getroffen wird.<sup>8</sup>

### 2.2.1. Natural Resource Seekers

Wenn das Unternehmen durch eine Auslandsinvestition das Ziel hat, spezielle Ressourcen höherer Qualität zu geringeren Kosten, als es am Heimatmarkt möglich wäre, zu erhalten, spricht man von einem Natural Resource Seeker. Die Motivation dahinter ist, das Unternehmen in den Märkten, die es bearbeitet

<sup>7</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 288

<sup>8</sup> Dunning, J.H.; Lundan, S.M. (2008): S. 67ff.

(oder bearbeiten möchte), profitabler und wettbewerbsfähiger zu gestalten. Dabei kann es sein, dass physische Ressourcen gesucht werden, wie es vor allem Hersteller machen, um Kosten zu minimieren und um den Zugang zu wichtigen Ressourcen zu garantieren. Ein weiterer Grund wäre, an billige und motivierte Arbeitskräfte zu gelangen, wie es vor allem Unternehmen aus Ländern mit hohen Lohnkosten betreiben und in Folge dessen ihre Produktion in so genannte „Billiglohnländer“ auslagern. Es kann aber auch sein, dass ein Unternehmen versucht, sich durch den Schritt ins Ausland technologische Fertigkeiten und Fachwissen im Bereich Management und Marketing anzueignen.

### **2.2.2. Market Seekers**

Market Seeker haben in den meisten Fällen das Gastland bereits mit Exporten bedient und wollen jetzt aus verschiedenen Gründen (beispielsweise auf Grund von Gebühren oder sonstigen Handelsbarrieren des Gastlandes) direkt im Gastland tätig werden, um Güter oder Dienstleistungen zu vertreiben. Dabei geht es oft auch entweder um den Schutz bestehender Märkte oder um das Erschließen neuer Märkte.

Ein Grund für einen Market Seeker, um eine Auslandsinvestition zu tätigen, kann sein, dass bestehende Lieferanten und Kunden des Unternehmens bereits im Ausland als Produzenten am Markt auftreten und es, um das Geschäft mit ihnen zu sichern, notwendig ist, ebenfalls ins Ausland zu expandieren und ihnen somit zu folgen.

Vor allem wenn die Produktions- und Transaktionskosten einer Auslandsdirektinvestition geringer sind als wenn man den Markt aus der Entfernung bearbeitet, macht es Sinn, den Schritt ins Ausland zu setzen. Dies ist der Fall, wenn die Transportkosten eines Gutes sehr hoch sind, es aber möglich ist, dieses Produkt wirtschaftlich im Zielland herzustellen.

Es kann für ein Unternehmen notwendig sein, wenn es Teil seiner globalen Produktions- und Marketingstrategie ist, eine physische Repräsentanz in den führenden Märkten ihrer Konkurrenten zu haben. Dies kann sowohl aus defensiven als auch aus offensiven Gründen geschehen. Defensiv wäre zum

Beispiel, wenn man die ausländische Direktinvestition erst dann tätigt, nachdem der Marktführer sich bereits in dem Gastland etabliert hat und man diesem nicht den gesamten Markt überlassen möchte. Eine offensive Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie die globalen Interessen eines Unternehmens durch das Investieren in expandierende Märkte vorantreiben will.

### **2.2.3. Efficiency Seekers**

Wenn die Struktur einer getätigten ressourcen-basierten oder marktsuchenden Investition rationalisiert werden soll, damit das investierende Unternehmen durch die Steuerung der geographisch verstreuten Aktivitäten Erfolge erzielen kann, spricht man von Efficiency Seekern. Nutzen ergibt sich vor allem durch Größen- (Economies of Scale) und Verbundvorteile (Economies of Scope) sowie durch Risikostreuung. Ein effizienz-suchendes multinationales Unternehmen will Vorteile aus verschiedenen Faktorausstattungen, Kulturen, Nachfrageverhalten, Marktstrukturen, etc. ziehen, indem es seine Produktion auf eine limitierte Anzahl an Standorten konzentriert, um von dort aus verschiedene Märkte zu bearbeiten. Für gewöhnlich handelt es sich um multinationale Unternehmen, die sowohl reich an Erfahrung, groß und weit verstreut sind und ziemlich standardisierte Produkte erzeugen und sich dabei international anerkannter Produktionsprozesse bedienen.

### **2.2.4. Strategic Asset or Capability Seekers**

Multinationale Unternehmen, welche Direktinvestitionen im Ausland im Normalfall durch Übernahmen tätigen, machen dies, um ihre Langzeit-Strategie-Ziele (Aufrechterhaltung oder Verbesserung ihrer globalen Wettbewerbsfähigkeit) zu erreichen. Es kann sich dabei sowohl um bereits etablierte multinationale Unternehmen, die eine integrierte globale oder regionale Strategie verfolgen, oder um Unternehmen, die das erste Mal eine Direktinvestition im Ausland tätigen, um eine Art Wettbewerbsvorteil in einem unbekanntem Markt zu erhalten beziehungsweise zu erwerben, handeln. Einem Strategic Asset Seeker geht es weniger um die Ausnutzung spezifischer Kosten- oder Marketingvorteile gegenüber den Mitbewerbern, sondern mehr um

die Steigerung des globalen Portfolios an physischen Anlagen und Humankapital der Muttergesellschaft. Es sollen dadurch entweder die eigentumsspezifischen Vorteile gesichert beziehungsweise gestärkt oder die der Konkurrenz geschwächt werden.

Ähnlich dem effizienzsuchenden multinationalen Unternehmen zielt auch der strategische Anlagenkäufer darauf ab, Kapital aus dem gemeinsamen Besitz verstreuter Aktivitäten und Fertigkeiten oder ähnlicher Aktivitäten und Fertigkeiten in wirtschaftlich unterschiedlichen und potentiellen Umwelten zu schlagen.

### **2.2.5. Schlussfolgerung**

Auch wenn hier zwischen verschiedenen Unternehmenstypen abgegrenzt wurde, ist anzumerken, dass multinationale Unternehmen heute nicht nur einem dieser Typen zugeordnet werden können, sondern oft Merkmale zweier oder mehrerer Typen vereinen. Die Motive der Internationalisierung können sich innerhalb eines Unternehmens auch mit der Zeit ändern, zum Beispiel wenn das Unternehmen seine ersten Auslandsinvestitionen erfolgreich vollzogen hat und weitere Auslandsengagements aus anderen Gründen vorantreibt.

## **2.3. Formen des Markteintritts**

Vorweg soll eine Definition für den Begriff Markteintritt gegeben werden: „Ein Unternehmen engagiert sich aktiv und langfristig mit alten oder neuen Produkten auf einem ausländischen Absatzmarkt, auf dem es mit dieser Intensität und mit einer absatzorientierten Zielsetzung noch nicht war.“<sup>9</sup>

Diese Definition beschreibt den Markteintritt allgemein, jedoch gibt es verschiedene Strategien des Markteintritts. Sie unterscheiden sich in Hinsicht auf Wertschöpfung, Eigentumsverhältnis und Ansiedlungsform. Je nachdem, wie viel Einfluss man auf die Aktivitäten im Zielland haben will, wie viele

---

<sup>9</sup> Wesnitzer, M. (1993): S. 17

Ressourcen (Kapital, Managementkapazität, etc.) man einsetzen kann und möchte und ob man das Hauptaugenmerk seiner Wertschöpfungsaktivität mehr lokal oder mehr international legt, wählt man die für sich passende Strategie.<sup>10</sup> Wesnitzer konzentriert sich hierbei auf die drei großen Gruppen Export, Lizenzvergabe und Produktions-Direktinvestition.<sup>11</sup> Moderne Differenzierungen werden zuerst über die Anteilsform getroffen (Non-Equity versus Equity), wo dann in tieferer Form je zwei Gruppen zugeordnet werden: Bei den beiden Formen ohne Beteiligung Exporte und vertragliche Vereinbarung bzw. als die beiden Formen mit Beteiligung Joint Ventures und die 100prozentige Tochtergesellschaft. Die verschiedenen Markteintrittsformen nach dieser Unterscheidung werden im folgenden Diagramm übersichtlich dargestellt.<sup>12</sup>

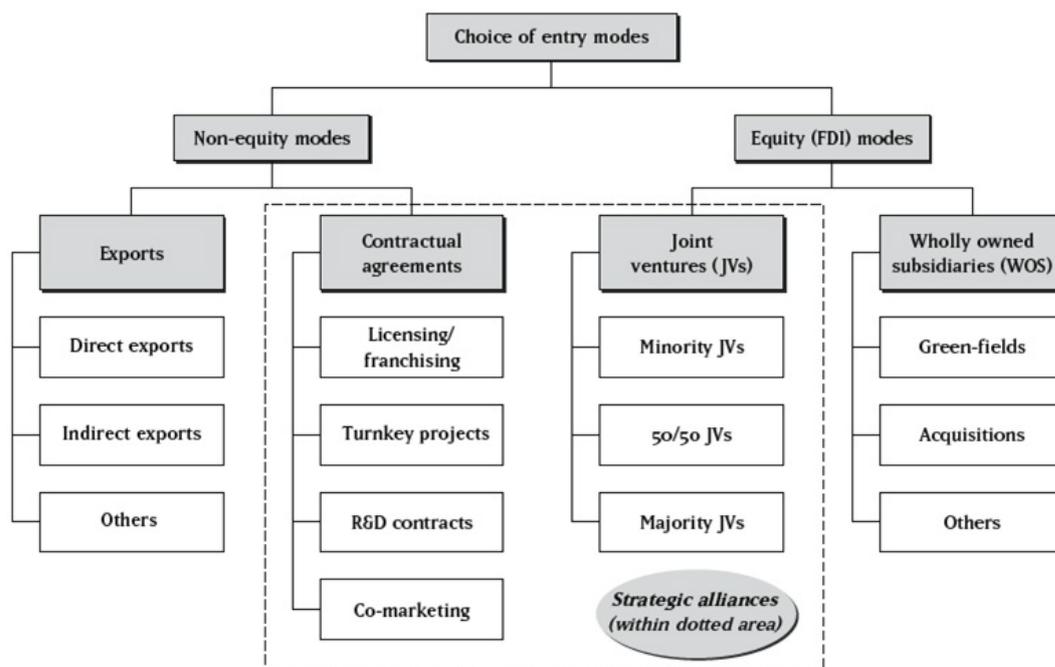


Abbildung 1: Auswahl der Markteintrittsform nach Peng<sup>13</sup> (in Anlehnung an Pan/Tse<sup>14</sup>)

<sup>10</sup> Scherm, E./ Süß S. (2001): S.133

<sup>11</sup> Wesnitzer, M. (1993): S. 47

<sup>12</sup> Peng, W. (2009): S.170

<sup>13</sup> Peng, W. (2009): S.170

<sup>14</sup> Pan, Y.; Tse, D.K. (2000): S.538

Einen strukturierten Überblick über die Internationalisierungsstufen liefert nachfolgende Übersicht über den Internationalisierungsprozess nach Meissner/Gerber. In diesem Modell werden die unterschiedlichen Stufen in Abhängigkeit von der Kapital- und Managementleistung im Stamm- beziehungsweise Gastland dargestellt. Auf der X-Achse könnte man zusätzlich die Dimension der Kontrolle einfügen, da sich mit Erhöhung der Leistungserbringung im Gastland auch die Möglichkeit der Kontrolle steigert.

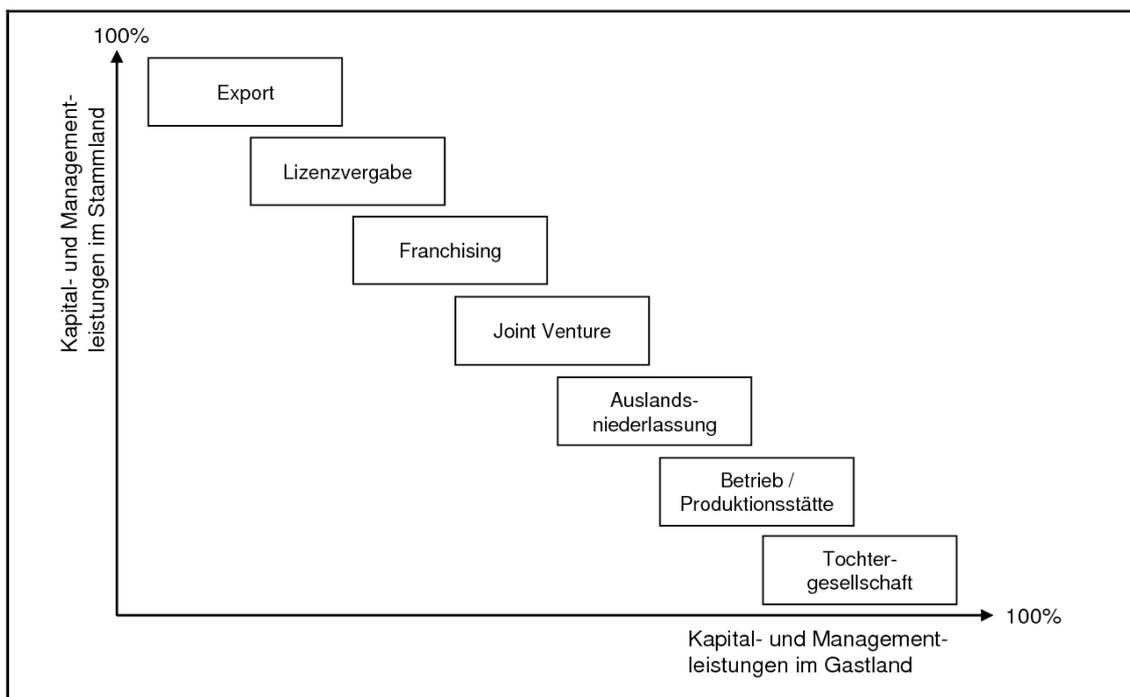


Abbildung 2: "Internationalisierungsprozess" nach Meissner/Gerber<sup>15</sup>

Diese Arbeit konzentriert sich auf den Markteintritt durch Neugründung (Greenfield Investment – auch vergleichend mit dem Markteintritt durch Akquisition). Daher werden die beiden Nicht-Anteilsformen nur kurz beschrieben, bevor dann, nach einer kurzen Übersicht zu den Joint Ventures, die ausländische Direktinvestition ausführlich vorgestellt wird.

---

<sup>15</sup> Meissner, H.G.; Gerber, St. (1980): S. 224 ff.

### 2.3.1. Export

Export wird definiert durch den „physischen Transfer von Gütern und Dienstleistungen über Ländergrenzen“<sup>16</sup> hinweg.

Entweder werden die zu exportierenden Güter bereits im Inland an einen Exporteur übergeben, dann spricht man von indirektem Export oder der Hersteller kümmert sich selbst um den Grenzübertritt und den Absatz im Zielland, dann handelt es sich um direkten Export.<sup>17</sup>

Die Vorteile von Export liegen unter anderem in der besseren Kontrolle über die Distribution, Größenvorteile bei der inländischen Produktion und Konzentration der Ressourcen auf die Produktion. Nachteile ergeben sich durch hohe Transportkosten, welche vor allem bei sperrigen Gütern relevant sein dürften. Außerdem zählen auch die Distanz zum Kunden, Handelsbarrieren und Protektionismus zu den möglichen Nachteilen.<sup>18</sup>

### 2.3.2. Lizenzvergabe

Wesnitzer beschreibt die Lizenzvergabe als „die einzige Absatzmarkt-Eintrittsstrategie unter den vertraglichen Kooperationsformen ohne Kapitalbeteiligung“<sup>19</sup>.

Im Gabler Wirtschaftslexikon wird die Lizenz als Befugnis beschrieben, ein (durch ein Patent oder Musterschutz geschütztes) Recht eines Anderen teilweise oder ganz für gewerbliche Zwecke zu benutzen.<sup>20</sup> Darunter fallen unter anderem Erfindungen, Gebrauchsmuster und Warenzeichen.

Die Lizenzvergabe wird zwischen dem Eigentümer des zu übertragenden Rechtes (Lizenzgeber) und dem Empfänger (Lizenznehmer) vertraglich vereinbart.<sup>21</sup>

Vorteile der Lizenzvergabe sind beispielsweise, dass dadurch kaum eigene Entwicklungskosten anfallen und geringes Risiko bei Überseeeschäften. Als

---

<sup>16</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.107

<sup>17</sup> Dülfer E. / Jöstingmeier B. (2008), S. 176

<sup>18</sup> Peng, W. (2009), S.171

<sup>19</sup> Wesnitzer, M. (1993): S. 53

<sup>20</sup> Gabler Wirtschaftslexikon (2010): S. 1940

<sup>21</sup> Dülfer E. / Jöstingmeier B. (2008), S. 182

Nachteile müssen die geringe Kontrolle über Technologie und Marketing und die Schaffung von Konkurrenten genannt werden.<sup>22</sup>

#### 2.3.2.1. Franchising

Als wichtiges Teilgebiet der Lizenzvergabe muss der Vollständigkeit halber natürlich auch das Franchising erwähnt werden. „Das Franchising kennzeichnet eine besondere Kooperationsform zwischen selbständigen Unternehmen (dem Franchisegeber und dem Franchisenehmer) auf dem Gebiet des Absatzes von Waren oder Dienstleistungen.“<sup>23</sup> Dem Franchisenehmer wird das Recht, aber auch die Pflicht, vom Franchisegeber übertragen, Produkte und/oder Dienstleistungen zu verkaufen. Dabei kann er z.B. auf Name, Marke und Ausstattung zurückgreifen. Hierfür hat der Franchisenehmer dem Franchisegeber Gebühren zu entrichten.<sup>24</sup> Obwohl der Franchisenehmer wirtschaftlich und rechtlich selbständig agiert, hat er die Vorgaben des Franchisegebers in Bezug auf Markenauftritt, Qualitätsstandards und Erscheinungsbild zu befolgen.<sup>25</sup>

#### 2.3.3. Joint Venture

Ein Joint Venture ist eine neue Geschäftseinheit im Zielland, welche gemeinsam von zwei oder mehreren Dachgesellschaften betrieben wird. Dies kann entweder zu gleichen Teilen sein (z.B. 50/50) oder eine Gesellschaft hat einen Mehrheitsanteil inne, die andere einen Minderheitenanteil.<sup>26</sup>

Die Vorteile eines Joint Ventures ergeben sich aus der Aufteilung von Kosten, Risiken und Profiten, dem Zugang zum Know-how und Vermögen des Partners. Weiters sind Joint Ventures oftmals politisch akzeptiert (beziehungsweise akzeptierter im Vergleich zu anderen Eintrittsformen). Zu den Nachteilen eines Joint Ventures zählen möglicherweise unterschiedliche Ziele und Interessen der

---

<sup>22</sup> Peng, W. (2009), S.171

<sup>23</sup> Kriependorf, P. (1989), S. 711 f.

<sup>24</sup> Kriependorf, P. (1989), S.711 f.

<sup>25</sup> Kemper, T. (2001), S. 94

<sup>26</sup> Peng, W. (2009), S.174

Partner, das eingeschränkte Eigenkapital und die operativen Kosten und Schwierigkeiten in der globalen Koordinierung.<sup>27</sup>

#### **2.3.4. 100prozentige Tochtergesellschaft**

Eine Direktinvestition bedeutet einen selbständigen Markteintritt, also eine Bearbeitung des Ziellandes ohne Partner o.ä. Diese kann zum einen durch eine Firmenübernahme (Akquisition) passieren, zum anderen kann auch selbst eine Tochtergesellschaft gegründet werden. Diese gekaufte oder gegründete Tochtergesellschaft kann eine reine Verkaufsniederlassung sein, es kann sich dabei um einen Produktionsbetrieb handeln oder es wird dort die komplette Wertschöpfungskette abgebildet. Gemein ist sowohl der Übernahme als auch der Neugründung, dass die Muttergesellschaft dank ihres Alleineigentümerstatus die vollständige Entscheidungsfreiheit und alleinige Verfügungsgewalt sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene erhält. So hat die Muttergesellschaft die Möglichkeit, verbindliche Entscheidungen für die Tochtergesellschaft zu treffen.<sup>28</sup>

Auch der Umstand, dass aufwendige Entscheidungsprozesse ohne Abstimmung mit anderen Gesellschaftern erfolgen können, spricht gerade in der Industrie für eine 100prozentige Tochtergesellschaft.<sup>29</sup>

##### **2.3.4.1. Firmenübernahme**

Bei der Firmenübernahme werden das Anlagevermögen, die Arbeitsabläufe und das Management eines Unternehmens komplett auf den Übernehmer übertragen. Dadurch wird das übernommene Unternehmen zu einer Geschäftseinheit des übernehmenden Unternehmens. Oft muss für die Übernahme ein Preis gezahlt werden, der über dem Marktpreis des zu übernehmenden Unternehmens liegt, dafür erspart man sich aber die Investitionskosten, die bei einer Neugründung anfallen würden. Möglicherweise ergibt sich durch die Übernahme auch eine Zeitersparnis, da Produktions- und

---

<sup>27</sup> Peng, W. (2009), S.171

<sup>28</sup> Scherm, E./ Süß S. (2001): S.140

<sup>29</sup> Brodel, D. (2007): S. 51

Vertriebswege nicht neu aufgebaut werden müssen, sondern die vorhandenen Kanäle gleich genutzt werden können.<sup>30</sup>

Demgegenüber steht, dass die Synergieeffekte einer Übernahme oft überschätzt werden. Dies passiert dann, wenn die Erlös- und Kostenvorteile dem Kaufpreis – entgegen den Erwartungen – doch nicht entsprechen. Dies kann unter anderem daran liegen, dass die Vorbereitungszeit für Akquisitionen oft zu kurz und die Planung dementsprechend unsorgfältig ist.<sup>31</sup>

#### 2.3.4.2. Neugründung

Bei der Neugründung wird im Zielland eine Tochtergesellschaft von Grund auf aufgebaut. Umgangssprachlich kann man auch sagen, dass Neuland „beackert“ wird (beziehungsweise dass man eine grüne Wiese betritt), womit sich auch der Englische Terminus „Greenfield Investment“ erklären dürfte.<sup>32</sup>

Neugründungen erfordern viel Vorbereitung und zahlreiche Entscheidungen müssen gut überlegt und getroffen werden, werden dabei doch sowohl langfristige als auch kostenintensive Verpflichtungen eingegangen. So muss zum Beispiel ein geeigneter Standort im Zielland gesucht und gefunden werden. Auch eine geeignete Rechtsform der zu gründenden Gesellschaft sollte mit Bedacht ausgewählt werden, da die nationalen Bestimmungen des Gesellschaftsrechts beachtet werden müssen. Diese können oftmals sehr unterschiedlich zu den Bestimmungen im Land der Muttergesellschaft sein. Dies spielt auch eine Rolle bei der Besetzung der einzelnen Organe der Gesellschaft und deren Ausstattung mit Vertretungsbefugnissen. Bei der Wahl des Firmennamens muss unter anderem berücksichtigt werden, ob dieser nicht schon in anderen Zusammenhängen verwendet wird und es deshalb zu Verwechslungen kommen könnte und ob die gewählte Bezeichnung im Gastland keine negativen Assoziationen hervorrufen könnte. Schlussendlich muss sich natürlich auch die Frage der Finanzierung gestellt werden. Wie auch bei Übernahmen bedeuten Neugründungen normalerweise einen hohen

---

<sup>30</sup> Peng, W. (2009), S. 175

<sup>31</sup> Brodel, D. (2007): S. 50 f.

<sup>32</sup> Peng, W. (2009), S. 174 f.

Kapitalbedarf. Nicht nur hohe Investitionskosten für den Aufbau einer Produktionsanlage und unterschiedlicher Vertriebswege, sondern auch ein möglicherweise geringer Absatzpreis zur Erlangung von Marktanteilen sind Beispiele, die viel Kapital benötigen können. Somit sind interne Ressourcen und die Verfügbarkeit von kurz- oder langfristigen Finanzierungsmöglichkeiten zu prüfen.<sup>33</sup>

Folgende Vorteile und Motive der Neugründung (vor allem gegenüber der Akquisition) sind zu erwähnen:<sup>34</sup>

a) In der Literatur wird internes Wachstum – Wachstum aus eigener Kraft – problemloser als externes Wachstum – durch Zusammenschlüsse von Unternehmen – angesehen. Daher geht man davon aus, dass das Risiko eines Fehlschlags bei Neugründungen geringer ist, da man negative Faktoren, die eine Übernahme mit sich bringen, beim selbständigen Aufbau vermeiden kann. Auch die weiteren Punkte zeigen dies gut auf.

b) Bei der Neugründung hat das Unternehmen die Möglichkeit, die gewünschte Unternehmenskultur von Grund auf vorzugeben. So kann frei gewählt werden, ob man die Kultur der Unternehmenszentrale komplett auf die Niederlassung im Zielland übertragen will oder ob man die Kultur auf das Zielland abstimmen und anpassen möchte. Im Gegensatz dazu fällt es bei Übernahmen oft schwer, bestehende Strukturen zu verändern beziehungsweise zu zerschlagen.

c) Die gewünschte Strategie kann von Anfang an verfolgt werden. Bei Akquisitionen dauert es in der Regel länger, um die Strategie anzupassen („Pfadabhängigkeit“).

---

<sup>33</sup> Apfelthaler, G. (1999), S. 99ff

<sup>34</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 909

- d) Strukturelle Probleme können bei der Neugründung umgangen werden, in dem die Tochtergesellschaft nahtlos in die vorhandene Organisationsstruktur eingebunden wird.
- e) Bei einem Mangel an Übernahmekandidaten und bei dem Wunsch nach Vermeidung der Einbeziehung eines Partners bleibt als geeignete Markteintrittsform nur die Neugründung.
- f) Wettbewerbsrechtliche Probleme stellen bei der Neugründung kaum eine Gefahr dar, wohingegen bei Übernahmen strenge kartellrechtliche Bestimmungen zur Anwendung kommen.
- g) Ein Vorteil der Akquisition, nämlich der Erwerb von Know-how, kann auch gleichzeitig ein Nachteil sein und somit eher für die Neugründung sprechen. Nämlich dann, wenn beim Kauf eines Unternehmens im Zielland auch solche Betriebsteile miterworben werden (müssen), welche nicht zum ursprünglichen Geschäft beziehungsweise zur ursprünglichen Strategie passen, und somit das Unternehmens-Portfolio nicht mehr stimmig ist.<sup>35</sup>

Die möglichen Nachteile der Neugründung lauten wie folgt:<sup>36</sup>

- a) Neugründungen sind in der Regel sehr zeitintensiv. Nach einer langen Gründungs- und Anlaufphase hat man meist erst nach vielen Jahren die geplante Ausbaustufe erreicht.
- b) Bei Übernahmen können die Economies of Scale (Größenvorteile) oft schneller erreicht werden. Wie im vorigen Punkt erwähnt, dauert es bei einer Neugründung oft Jahre bis zur geplanten Ausbaustufe. Das heißt, in dieser Zeitspanne wirken natürlich auch noch keine Größenvorteile, wodurch es im Vergleich zur Übernahme zu Kostennachteilen kommen kann. Diese

---

<sup>35</sup> Brodel, D. (2007): S. 50

<sup>36</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 910

Kostennachteile, wenn sie sich nicht am Markt durch höhere Preise wettmachen lassen, können somit direkt zu geringeren Erlösen führen.

c) Während man bei Übernahmen die Chance hat, sich lokale, landes- und kulturspezifische Ressourcen anzueignen, kann es bei Neuübernahmen sehr schwierig sein, lokales Wissen zu erlangen und sich in die Netzwerke des Ziellandes einzubringen. Auch stellt sich die Frage, wie einfach es sein wird, sogenannte „High-Potentials“ zu rekrutieren.

d) Die Neugründung kann im Zielland als größere Gefahr gesehen werden, da ein neuer Wettbewerber entsteht, wohingegen bei einer Übernahme sich nur das Eigentümerverhältnis eines bestehenden Konkurrenten ändert.

## **2.4. Theorien zur Auswahl der Markteintrittsform**

In der Literatur gibt es verschiedene theoretische Perspektiven, welche die Auswahl der Markteintrittsform beschreiben. Diese Perspektiven beinhalten unterschiedliche Annahmen bezüglich der Bedeutung der einzelnen Faktoren, welche zur Wahl der Markteintrittsform entscheidend sein können. Man kann davon ausgehen, dass diese Theorien Einfluss auf die aktuelle Literatur haben, weshalb sie im Folgenden kurz beschrieben werden. Zusammen dienen all diese Theorien zur Identifikation von Faktoren in Bezug auf die vier Grundüberlegungen (Ressourcen, Effizienz, Risiko, Lage) bei der Wahl der Markteintrittsform.

### **2.4.1. Theorie der monopolistischen Vorteile**

Nach dieser Theorie trifft ein Unternehmen die Entscheidung über die Wahl der Markteintrittsform in einem unvollkommenen Markt auf Grund seiner vorhandenen monopolistischen Vorteile (zum Beispiel Technologie, Markenname, etc.), die nicht nur am Heimatmarkt sondern auch in einem fremden Markt ausgenutzt werden sollen. Je höher der Grad der Unvollkommenheit des Marktes, umso höher sind die Chancen auf eine

ausländische Direktinvestition. Ansonsten fällt die Auswahl auf die Lizenzvergabe. Joint Ventures oder Exporttätigkeit finden hier keine Beachtung.<sup>37 38</sup>

Ein Unterpunkt der Theorie der Monopolistischen Vorteile ist der so genannte ressourcenbasierte Ansatz. Faktoren dafür sind die einzigartigen Ressourcen und Fertigkeiten eines Unternehmens. Somit werden Eintrittsformen, die am besten die Unternehmensressourcen und -fertigkeiten ausnutzen, bevorzugt. Die Einzigartigkeit der Ressourcen ist eine Grundvoraussetzung, da diese den Wettbewerbsvorteil bringen soll. Somit suchen Unternehmen mit wertvollem unternehmensspezifischem Anlagevermögen nach Markteintrittsformen mit hoher Kontrolle.<sup>39</sup>

Sharma und Erramilli unterstützen in ihrer Untersuchung diesen Punkt. Hat das Unternehmen eine hohe Wahrscheinlichkeit, sowohl produktionsspezifische als auch marketingtechnische Wettbewerbsvorteile im Gastland etablieren zu können und ist es ihm nicht möglich, vorteilsbringende Ressourcen (ebenfalls sowohl produktionsspezifisch als auch marketingtechnisch) an Partner im Gastland zu transferieren, deutet dem ressourcenbasierten Ansatz nach alles auf eine 100%ige Tochtergesellschaft als geeignete Markteintrittsform hin.<sup>40</sup>

#### **2.4.2. Transaktionskosten-Theorie**

Die Transaktionskosten-Theorie beschreibt die Verknüpfung zwischen den technologischen Fertigkeiten eines Unternehmens und der Wahl der geeigneten Markteintrittsform.<sup>41</sup>

Ziel laut der Transaktionskosten-Theorie ist eine Minimierung der gesamten Transaktions- und Produktionskosten. Multinationale Unternehmen mit Transaktionen, die aus wenig spezifischen Anlagen und niedriger Unsicherheit

---

<sup>37</sup> Sharma, V.M.; Erramilli, M.K. (2004), S. 3

<sup>38</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 87

<sup>39</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 87

<sup>40</sup> Sharma, V.M.; Erramilli, M.K (2004): S. 8

<sup>41</sup> Chen, M.-Y.; Chang, J.-Y. (2011): S. 442

bestehen, wollen ihre Effizienz maximieren, in dem sie mit unabhängigen Agenten und Distributoren zusammenarbeiten. Das bedeutet vice versa, dass eine hohe Anlagenspezifität und hohe Unsicherheit ein hohes Maß an Kontrolle verlangt. Der Vorteil bei Letztgenanntem ist, dass der Nutzen der Integration die Kosten übersteigt.<sup>42</sup>

### **2.4.3. Internalisierungs-Theorie**

Die Internalisierungs-Theorie ist eine Variante der Transaktionskosten-Theorie. Je größer die Gefahr ist, spezifisches Wissen zu verlieren, desto höher ist der Anreiz zur Internalisierung. Technologisches und Management-Know-how wird somit „intern“ verarbeitet bzw. soll innerhalb der Gesellschaft verbleiben. Somit sind 100%ige Tochtergesellschaften anderen Markteintrittsformen wie der Lizenzvergabe in diesem Fall vorzuziehen.<sup>43</sup>

### **2.4.4. Internationalisierungs-Theorie**

Die Entscheidung zur Internationalisierung und die Wahl der geeigneten Markteintrittsform ist das Resultat einer Abfolge von schrittweisen Entscheidungen, welche eine höhere Beteiligung an internationalen Geschäftsbereichen zur Folge haben. Kumulative internationale Erfahrung erlaubt auch ein höheres Maß an Ressourcen-Einsatz, was zu einer Markteintrittsform führt, die sich durch einen höheren Anteilsbesitz und mehr Kontrolle auszeichnet.<sup>44</sup>

### **2.4.5. Theorie des Verhandelns**

Die Verhandlungsmacht des multinationalen Unternehmens bestimmt die Markteintrittsform. Diese Theorie ist jedoch nur anwendbar, sofern politische Restriktionen, welche die Auswahl der Markteintrittsform im Gastland limitieren, existieren.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 87f.

<sup>43</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 88

<sup>44</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 88

<sup>45</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 88

#### **2.4.6. Theorie des strategischen Verhaltens**

Wettbewerbsvorteile entstehen durch die Ressourcen, die zu einem relativen Vorteil des Unternehmens gegenüber Konkurrenten beitragen. Der Konkurrent soll direkt in seinem Heimatland angegriffen werden.<sup>46</sup>

#### **2.4.7. Eklektische Theorie**

Die Eklektische Theorie stützt sich auf drei Säulen: Eigentumsspezifische Faktoren, standortspezifische Faktoren und Internalisierungs-Faktoren.<sup>47</sup> Sie ist auch bekannt als das OLI-Modell (Ownership advantages, Location advantages, Internalization advantages) von Dunning.<sup>48</sup>

Eigentumsspezifische Vorteile bezeichnen einen Wettbewerbsvorteil oder monopolistischen Vorteil, der dazu beiträgt, dass ein ausländisches Unternehmen die Nachteile, die es durch den Wettbewerb mit ansässigen Firmen hat, ausgleichen kann. Dazu gehören Vorteile bezüglich Größe, Spezialisierung, Synergien, Innovation und Technologien sowie was den Zugang zu Ressourcen betrifft.

Standortspezifische Vorteile ergeben sich durch einen bestimmten Standort, an dem das Unternehmen seine Aktivitäten durchführt. Dazu zählen die vorhandenen Infrastrukturbedingungen genauso wie Faktorkosten und anfallende Transportkosten.

Die Internalisierungsvorteile, welche die dritte Säule der Eklektischen Theorie bilden, wurden bereits unter Punkt 2.4.3 beschrieben.

Damit es laut dieser Theorie zu einer Internationalisierung kommt, müssen als Grundvoraussetzung die Eigentumsvorteile vorhanden sein. Sind keine

---

<sup>46</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 88

<sup>47</sup> Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A. (2002), S. 89

<sup>48</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 459

weiteren Vorteile vorhanden, kommt als Markteintrittsform das Eingehen von vertraglichen Vereinbarungen – zum Beispiel Lizenzen – zur Auswahl. Können zusätzlich Internalisierungsvorteile geltend gemacht werden, sind Exporte die geeignete Markteintrittsform. Erst bei weiterem Vorhandensein von Standortvorteilen im Ausland werden Direktinvestitionen vorgenommen.<sup>49</sup>

## **2.5. Einflussfaktoren auf den Markteintritt und die Eigentumsform**

Es gibt zahlreiche Einflussfaktoren, die bei der Auswahl der passenden Markteintrittsstrategie berücksichtigt werden müssen. Diese Faktoren sollten je nach Bedeutung unterschiedlich bewertet und gewichtet werden, um ein stimmiges Ergebnis zu erzielen.<sup>50</sup>

Im Folgenden geht es vor allem darum, die Einflussfaktoren, die in positiver Korrelation zu einer Neugründung stehen, hervorzuheben und gegenüber dem Joint Venture und vor allem gegenüber der Akquisition abzugrenzen.

### **2.5.1. Einfluss der Transaktionskostentheorie**

Die Wahl der geeigneten Markteintrittsform hängt davon ab, ob die Tochtergesellschaft das technologische Know-how direkt von der Muttergesellschaft beziehen kann. Ist das der Fall, und ist das Know-how sehr spezifisch, sind Anreize für eine 100%ige Tochtergesellschaft gegeben. Bei Joint Ventures besteht das Risiko, dass technologischer Vorteil an Rivalen verloren gehen kann. Ansonsten können auch Joint Ventures vorteilhaft sein, weil sie der Tochtergesellschaft die Möglichkeit bieten, durch zwischenbetrieblichen Wissenstransfer zu lernen und eigenständige Fähigkeiten aufzubauen.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 461

<sup>50</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 930

<sup>51</sup> Chen, M.-Y.; Chang, J.-Y. (2011): S. 442

In ihrer Studie kommen Brouthers und Hennart<sup>52</sup> zum Schluss, dass die Variable Anlagenspezifität in der Transaktionskosten-Theorie bei der Entscheidungsfindung bezüglich der Markteintrittsform in der Vergangenheit unterschiedliche Ergebnisse geliefert hat. Das mag unter anderem daran liegen, dass zur Bestimmung der Anlagenspezifität unterschiedliche Maßstäbe angelegt worden sind. So wurde Anlagenspezifität manchmal durch die Intensität der Forschung und Entwicklung gemessen, dann wieder wurden Investitionen, die physische, technologische, oder menschliche Anlagenspezifitäten umfassen konnten, berücksichtigt.

Eine Erkenntnis der Studie lautet, dass Lizenzvergabe bevorzugt wird, wenn Wissen über die Technologie bereits vorhanden ist (weil es sich zum Beispiel um „altes“ Wissen handelt oder in der Vergangenheit schon öfter übertragen worden ist). Ist das Wissen eher selten oder sehr neu, beziehungsweise gibt es nur wenig Quellen dafür, dann wird es eher in der Form einer Tochtergesellschaft oder eines Joint Ventures übertragen.

Ist wenig Kenntnis über den Markt im Gastland vorhanden und möchte man dort ein anderes (neues) Industriefeld – im Gegensatz zu dem im Stammland – betreten, dann macht es Sinn, ein Joint Venture einzugehen, um Partner mit Orts- und Industriekenntnissen zu gewinnen.

Eine weitere Erkenntnis von Brouthers und Hennart ist, dass ein Joint Venture die optimale Markteintrittsform bei mittlerer Anlagenspezifität zu sein scheint. Hingegen sind 100%ige Tochtergesellschaften bei höherer Anlagenspezifität – und falls die Forschungs- und Entwicklungs-Intensität als Maß herangezogen worden ist – vorzuziehen. Dies dürfte darin begründet liegen, dass bei hohen Forschungs- und Entwicklungsausgaben der Wissenstransfer zu einer 100%igen Tochtergesellschaft vorgezogen wird, um sich nicht, wie bei Joint Ventures möglich, Konflikten und sonstigen Auswirkungen mit dem Partner auszusetzen.

---

<sup>52</sup> Brouthers, K.D.; Hennart, J.-F. (2007)

### 2.5.2. Kommunikation

In der kommunikationsbasierten Theorie<sup>53</sup>, die sich mit der Auswahl zwischen Neugründung und Akquisition beschäftigt, hat der Autor Slangen argumentiert, dass sich multinationale Muttergesellschaften aus vier Gründen in verbale Kommunikation mit ihren Tochtergesellschaften treten: Wissensaustausch, Koordinierung der Aktivitäten, Kontrolle und Sozialisierung. Die erwarteten Kommunikationskosten, die durch diese Aktivitäten entstehen, erhöhen sich durch verbale Kommunikationsschranken, die zwischen dem Ort der Tochtergesellschaft und dem der Muttergesellschaft liegen. Außerdem ist diese Kostenerhöhung bei Akquisitionen größer, da hierbei generell eine ausführlichere Kommunikation zwischen der Mutter- und der Tochtergesellschaft benötigt wird. Daher haben verbale Kommunikationsschranken einen positiven Effekt auf die Wahrscheinlichkeit, dass multinationale Unternehmen eher eine Neugründung als eine Akquisition im Gastland vornehmen. Sowohl geographische Schranken als auch jene betreffend die Muttersprache stehen in positiver Korrelation zur Neugründung. Ist geplant, dass das Tochterunternehmen ein hohes Maß an Autonomie erhält, dann bedingen alle drei Schranken (Geographie, Muttersprache, verbale Kommunikation), dass die Wahrscheinlichkeit für eine Neugründung eher gering ist. Ebenso ist die positive Relation zwischen geographischer Distanz und der Wahrscheinlichkeit für eine Neugründung für ein Joint Venture schwächer als für eine 100%ige Tochtergesellschaft. Der Unterschied zwischen Joint Venture und 100%iger Tochtergesellschaft ist aber, was den Zusammenhang zwischen Mutter- und Fremdsprache betrifft, nicht sehr signifikant.

In der Studie wurden erstmals geographische, sprachliche und kulturelle Barrieren gleichzeitig in Bezug zur Markteintrittsform gebracht, wobei geographische und sprachliche Distanz die Wahrscheinlichkeit für ein Greenfield Investment erhöht, wohingegen die kulturelle Distanz keinen Einfluss hat. Somit scheint die verbale Kommunikation für die Entscheidungsfindung der

---

<sup>53</sup> Slangen, A.H.L. (2011)

Muttergesellschaft eine wichtigere Rolle zu spielen als versteckte kulturelle Barrieren.

Dies scheint plausibel zu sein, da Kommunikation ein wichtiger Faktor zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft ist. Sind große sprachliche Schwierigkeiten vorhanden, wird es schwerer fallen, die Zielsetzungen der Muttergesellschaft auf ein akquiriertes Unternehmen zu übertragen, als dies bei einer Neugründung der Fall sein dürfte. Hier spielen dann kulturelle Probleme nur eine untergeordnete Rolle.

Eine andere Erkenntnis, welche die Studie von Slangen gebracht hat ist, dass die formale institutionelle Distanz, die als Variable oft verwendet wird, unter Einbeziehung von sprachlichen Kommunikationsbarrieren an Einfluss verliert, was daran liegen könnte, dass die formale institutionelle Distanz mit solchen Barrieren positiv korreliert. Das bedeutet, dass frühere Studien, die ebenfalls die formale institutionelle Distanz als abhängige Variable gewählt hatten, aber die sprachlichen Kommunikationshürden nicht als Kontrollvariable inkludiert hatten, eventuell den Regressionskoeffizienten ihrer formalen institutionellen Variablen überschätzt haben könnten.

Slangen hat abschließend auch festgestellt, dass das positive Verhältnis zwischen geographischer Distanz und der Wahrscheinlichkeit eines Eintritts durch ein Greenfield Investment dann schwächer ist, wenn es sich um ein neugegründetes Joint Venture handelt, als wenn es sich um eine 100%ige Tochtergesellschaften handeln würde. Diesen Effekt konnte er für das positive Verhältnis zwischen Barrieren betreffend Mutter- und Gastlandsprache und der Wahrscheinlichkeit eines Eintritts durch ein Greenfield Investment nicht erkennen. Das könnte dadurch bedingt sein, dass bei Joint Ventures zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft wenig kommuniziert wird und dabei ein Kommunikationskanal – zum Beispiel die Kommunikation auf der Stufe der Tochtergesellschaften zwischen den Partnern des Joint Ventures – verwendet wird, der in der Studie nicht berücksichtigt worden ist. Geographische Distanz zwischen Mutter- und Gastland hat nämlich keinen Einfluss auf die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern des Joint Ventures vor Ort.

Eine Einschränkung der Studie ist, dass auf Grund der Beteiligungsstruktur der untersuchten multinationalen Unternehmen nur die Kommunikation zwischen der Mutter- und Tochtergesellschaft berücksichtigt werden konnte. Die Wahl der geeigneten Markteintrittsform ist aber eventuell nicht nur von der Kommunikation zwischen der Mutter- und Tochtergesellschaft abhängig sondern auch von den Kommunikationsbarrieren zwischen den einzelnen Tochtergesellschaften.

### **2.5.3. Kulturdimensionen nach Hofstede**

Hofstede hat in seiner berühmten Studie über den Einfluss der unterschiedlichen Kultur eines Landes auf das Verhalten eines Unternehmens (vor allem was Organisation und Führung betrifft) ein Modell mit fünf Dimensionen entwickelt.<sup>54</sup>

Machtabstand (PDI): Wie wird in einer Kultur mit Macht und mit Ungleichheit umgegangen?

Unternehmen aus Ländern mit einem hohen Machtabstand bevorzugen eher anteilmäßige Markteintrittsformen wie Joint Ventures oder 100%ige Tochtergesellschaften.<sup>55</sup>

Kollektivismus versus Individualismus (IDV): Wird Individualismus oder Kollektivismus in einer Kultur bevorzugt?

Maskulinität versus Feminität (MAS): Ist die Kultur eher von sogenannten maskulinen oder mehr von femininen Eigenschaften geprägt?

Unsicherheitsvermeidung (UAI): Wie wird mit Unsicherheit – mit einer unsicheren Zukunft – umgegangen?

---

<sup>54</sup> Kutschker, M.; Schmid, S. (2008), S. 716ff.

<sup>55</sup> Pan, Y.; Tse, D.K. (2000): S. 542

Je höher die Unsicherheitsvermeidung einer Kultur im Zielland ist, umso attraktiver ist die Neugründung (im Vergleich zur Übernahme). Dies gilt zum einen, da Manager in Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung nicht darauf vorbereitet sind, diese Unterschiede zu bewältigen und zum anderen, da die Angestellten weniger gewillt sind, Veränderungen zu akzeptieren.<sup>56</sup>

Pan/Tse beziehen sich auf die Unsicherheitsvermeidung im Stammland und besagen, dass Unternehmen aus Ländern mit einer hohen Unsicherheitsvermeidung eher Exporte oder Lizenzierungsstrategien bevorzugen. Dies liegt daran, dass kein Risiko eingegangen werden soll und diese beiden Varianten – im Gegensatz zu Joint Ventures oder 100%igen Tochtergesellschaften – risikoärmer sind.<sup>57</sup>

Langzeitorientierung versus Kurzzeitorientierung (LTO): Gibt es eine kurzfristige oder eine langfristige Orientierung?

Eine genauere Beschreibung der unterschiedlichen Kulturdimensionen nach Hofstede soll in Kapitel 3.4.6. am Beispiel der Werte für Rumänien – im Vergleich zu Österreich – erfolgen.

#### **2.5.4. Kulturdistanz**

Eine der Determinanten, welche die Auswahl, ob ein Markteintritt durch Neugründung oder durch Akquisition durchgeführt werden soll, beeinflusst, ist die Kulturdistanz zwischen dem Heimatland eines multinationalen Unternehmens und dem geplanten Zielland für den Markteintritt.

Mit Kulturdistanz wird der Unterschied der Kultur zwischen dem Stammland und dem Gastland beschrieben. Die Kulturdistanz hat dabei Einfluss auf die Verwaltungskosten bei einer Neugründung und bei einer Übernahme. Im Gegensatz zu Neugründungen werden bei Übernahmen Angestellte und eingefahrene Methoden mitübernommen. Dies führt bei hoher Kulturdistanz zu

---

<sup>56</sup> Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E. (2000): S. 92

<sup>57</sup> Pan, Y.; Tse, D.K. (2000): S. 541

höheren Verwaltungskosten, da alte Strukturen, welche eventuell inkompatibel zur Muttergesellschaft sind, erst aufgebrochen werden müssen.<sup>58</sup>

Es wird angenommen, dass die Kosten um Akquisitionen zu bewältigen mit zunehmender Kulturdistanz schneller ansteigen als bei Neugründungen. Dies hat zu der Hypothese geführt, dass multinationale Unternehmen für den Markteintritt in kulturdistanzierten Ländern eher die Form der Neugründung auswählen. Andererseits gibt es Studien, die genau die gegenteilige Hypothese aufstellen und aussagen, dass unter gewissen Umständen multinationale Unternehmen in kulturdistanzierten Ländern lieber durch eine Übernahme den Markt betreten. Eine der Annahmen, die bei den Untersuchungen getroffen wurde war, dass die höheren zusätzlichen Kosten bei einer Übernahme in kulturdistanzierten Ländern im Vergleich zu einer Neugründung für alle multinationalen Unternehmen gleich sind. Slangen/Hennart behaupten, dass diese zusätzlichen Kosten für multinationale Unternehmen, welche über internationale Erfahrung oder über Erfahrung im Gastland verfügen, geringer sind, weil diese bessere multikulturelle Managementfähigkeiten haben. Somit nehmen sie an, dass diese erfahrenen multinationalen Unternehmen in kulturdistanzierten Ländern eher zum Mittel der Akquisition greifen. Die zusätzlichen Verwaltungskosten von Akquisitionen in kulturdistanzierten Ländern sind für multinationale Unternehmen, die ihren Tochtergesellschaften deutliche Eigenständigkeit gewähren, vermutlich auch geringer. Dies kommt daher, weil die Interaktion zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft geringer ist und dadurch weniger kulturbezogene Konflikte entstehen können.

Eine andere Annahme, die in früheren Untersuchungen stets getroffen wurde, war, dass Übernahmen in kulturdistanzierten Ländern auf Grund ihrer höheren Verwaltungskosten, immer im Nachteil gegenüber Neugründungen sind. Slangen/Hennart hingegen halten fest, dass bei Übernahmen auch bedeutende Vorteile vorhanden sind, alleine dadurch, dass neue Praktiken und Wissen eines kulturell entfernten Marktes eingebracht werden. Da ja multinationale Unternehmen mit wenig internationaler bzw. Gastland-Erfahrung normalerweise

---

<sup>58</sup> Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E. (2000): S. 91

diese Eigenschaften vermissen, spricht für eine konträre Hypothese, dass diese unerfahrenen multinationalen Unternehmen kulturentfernte Märkte besser durch Akquisitionen betreten. Weiters führen sie aus, dass multinationale Unternehmen, die vorhaben, der ausländischen Tochtergesellschaft Eigenständigkeit zu gewähren, einen Hang dazu entwickeln, sich in kulturdistanzierten Ländern für eine Übernahme, statt für eine Neugründung, zu entscheiden.<sup>59</sup>

Nach Holtbrügge/Welge scheint kulturelle Distanz zum Heimatland darauf hinzudeuten, dass eher kooperative Eigentumsformen bevorzugt werden. Andererseits kann die Erfahrung, die man in der Vergangenheit mit einer bestimmten Eigentumsform gesammelt hat, den Einfluss der Kulturdistanz abschwächen und die Wahl auf eine 100%ige Tochtergesellschaft fallen lassen.<sup>60</sup>

#### **2.5.5. Politisches Risiko**

Von politischem Risiko wird im Zusammenhang mit internationalem Management gesprochen, wenn die Möglichkeit besteht, dass eine Auslandsinvestition durch die Politik negativ beeinflusst wird. Als politisches Risiko werden zum Beispiel die Möglichkeit eines Krieges, Korruption, Wahlbetrug und ethnische Konflikte am Arbeitsplatz angesehen.<sup>61</sup>

Man unterscheidet drei Gruppen an möglichen politischen Risiken: Transferrisiken, Geschäftsrisiken und Eigentumsrisiken.

Unter Transferrisiko versteht man die Einschränkung des Transfers von Kapital, Zahlungen, Technologie und Produktion in oder aus dem Zielland durch die Politik. Dies kann beispielsweise durch (Import- oder Export-) Zölle bzw. Beschränkungen geschehen.

Preiskontrollen, Exportverbindlichkeiten und Steuern sind eine kleine Auswahl an Geschäftsrisiken, welche durch Auswirkungen der Politik auf das Management und die Leistung des lokalen Geschäfts definiert werden.

---

<sup>59</sup> Slangen, A.H.L. / Hennart, J.F. (2008): S.472ff.

<sup>60</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.124

<sup>61</sup> Baršauskas P./Schafir S. (2003): S. 69

Wenn die Politik und das staatliche Handeln das Eigentum eines Unternehmens betreffen, spricht man von Eigentumsrisiken. Es kann das ausländische Eigentum beschränkt werden, auch Konfiszierungen und Enteignungen sind möglich.<sup>62</sup>

Mit diesen Maßnahmen, welche die Regierung im Gastland festlegen kann, können ausländische Firmen dahingehend beeinflusst werden, dass sie anteilige Markteintrittsformen bevorzugen. Um welche es sich genau handelt (ob Joint Venture, Neugründung oder Übernahme), darauf hat die Regierung dann aber wenig Einfluss. Hier spielen eher unternehmensspezifische Faktoren auf dem Mikrolevel eine Rolle.<sup>63</sup>

### **2.5.6. Länderrisiko**

Länderrisiko ist ein umfassender Begriff, der unter anderem die drei Gruppen des politischen Risikos (siehe Punkt 2.5.5.) beinhaltet, zum anderen aber auch operative Risiken (zum Beispiel Anforderungen an die Fertigungstiefe) und das opportunistische Verhalten einer Unternehmung (zum Beispiel die Nichterfüllung ihrer Zahlungsverpflichtungen) miteinbezieht.<sup>64</sup>

Das Länderrisiko hat nach Pan/Tse einen substantiellen Einfluss auf die Entscheidung, ob als Markteintrittsform eine anteilmäßige oder nicht anteilmäßige Gesellschaftsform in Frage kommt. Für eine tiefergehende Entscheidung (zum Beispiel ob Joint Venture oder 100%ige Tochtergesellschaft) bietet die Variable Länderrisiko jedoch keine Hilfestellung.<sup>65</sup>

### **2.5.7. Personalpolitik**

Ein entscheidender, aber auch oft unterschätzter, Erfolgsfaktor ist eine international orientierte Personalpolitik. Das heißt, dass die Entsendung von Mitarbeitern in das Zielland unumgänglich ist. Es sollte aber nicht einfach ein

---

<sup>62</sup> Baršauskas P./Schafir S. (2003): S. 70

<sup>63</sup> Pan, Y.; Tse, D.K. (2000): S. 550f.

<sup>64</sup> Pan, Y.; Tse, D.K. (2000): S. 540

<sup>65</sup> Pan, Y.; Tse, D.K. (2000): S. 550

beliebiger Mitarbeiter ohne entsprechende Vorbereitung in die ausländische Tochterunternehmung entsendet werden. Stattdessen sollte der geeignetste Kandidat entsprechend sorgfältig ausgewählt werden und ein gezieltes Training stattfinden. Lässt sich kein passender Kandidat für die Entsendung ins Ausland finden, sollte vermieden werden, einen weniger geeigneten Mitarbeiter auszuwählen, da sich dessen Schwächen und Unsicherheiten, welche in der Muttergesellschaft noch durch andere Mitarbeiter ausgeglichen werden können, negativ auswirken können, wenn er in der ausländischen Tochterunternehmung auf sich alleine gestellt ist. Ein wichtiger Punkt beim Training des Mitarbeiters, ist das vertraut machen mit den Sitten und Gebräuchen im Zielland.<sup>66</sup>

Harzing nimmt deswegen auch an, dass die Konzernzentrale mehr Expatriates in die Auslandsniederlassung entsenden wird, wenn es sich dabei um ein Greenfield Investment handelt. Expatriates werden vor allem eingesetzt, um Arbeitsabläufe zu installieren, Know-how zu transferieren und lokale Manager auszubilden. Nach erfolgreicher Tätigkeit ziehen sich diese Expatriates dann wieder zurück.<sup>67</sup>

### **2.5.8. Erfahrung**

Die empirischen Ergebnisse in der Untersuchung von Chen und Chang<sup>68</sup> zeigen ein Abhängigkeitsverhältnis der aktuellen Eintrittsform von den bisher getätigten. Wurden in der Vergangenheit 100%ige Tochtergesellschaften als Markteintrittsform ausgewählt, erhöht das – durch die dabei gewonnenen Erfahrung – die Wahrscheinlichkeit, dass auch in der Zukunft wieder eine 100%ige Tochtergesellschaft als passende Markteintrittsform ausgewählt wird. Es gibt jedoch auch Anzeichen dafür, dass dieses Abhängigkeitsverhältnis abnimmt, wenn die vorhergegangenen Markteintrittsformen in der Vergangenheit nicht den erwünschten Erfolg gebracht haben. Ähnlich wie

---

<sup>66</sup> Brodel, D. (2007): S. 53

<sup>67</sup> Harzing, A.E. (2002), S. 221

<sup>68</sup> Chen, M.-Y.; Chang, J.-Y (2011)

Brouthers und Hennart<sup>69</sup> finden Chen und Chang eine starke Verbindung zwischen dem Leistungsvermögen der in der Vergangenheit verwendeten Markteintrittsform und der Wahl betreffend der zukünftigen Markteintrittsform.

Auch Brouthers und Brouthers kommen zu dem Ergebnis, dass die Erfahrung stark mit der Entscheidung für eine Neugründung verknüpft ist. Multinational erfahrene Firmen tun sich leichter, ihre Erfahrungen bei Neugründungen in das Zielland zu transferieren. Unerfahrenen Firmen wird es hingegen entgegenkommen, wenn sie sich bei einer Übernahme die Erfahrung des Übernahmekandidaten zunutze machen können.<sup>70</sup>

Xia/Boal/Delios<sup>71</sup> haben untersucht, wie sich Erfahrung auf die Wahl der Markteintrittsform auswirkt, wenn man den institutionellen Wandel bei dieser Entscheidung beachtet. Ein erfahrenes Unternehmen wurde in diesem Fall definiert als jenes, das bereits mindestens einmal den Schritt in das Gastland getan hat. Gegenübergestellt haben sie aber nur hierarchischen (zum Beispiel Akquisition) gegenüber relationalen (mit einem Partner durchgeführten) Markteintritt. Sie konnten in ihrer Studie bestätigen, dass sich die Wahrscheinlichkeit für eine hierarchische Markteintrittsform erhöht, wenn ein institutioneller Wandel von sozialistischem hin zu marktorientiertem Handeln stattfindet. Weiters kommen sie zu dem Ergebnis, dass auch wenn sich das Land einem institutionellen Wandel unterzieht, die Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, dass das Unternehmen seiner Erfahrung treu bleibt und die bereits in der Vergangenheit bewährte Markteintrittsform beibehält. Gleichzeitig erhöht sich aber die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen, welche in der Vergangenheit einen Markteintritt mit Partnern vollzogen haben, in der Zukunft einen hierarchischen Markteintritt versuchen werden. Zu guter Letzt haben Xia/Boal/Delios festgehalten, dass Unternehmen, welche wenig Erfahrung mit Reformländern haben, eher zu hierarchischen Markteintritten neigen als das bei erfahrenen Unternehmen der Fall ist, wenn sich das Land gerade von einer sozialistischen zur freien Marktwirtschaft hin verändert.

---

<sup>69</sup> Brouthers, K.D.; Hennart, J.-F. (2007)

<sup>70</sup> Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E. (2000): S. 90

<sup>71</sup> Xia, J.; Boal, K.; Delios, A. (2009)

Auch wenn in dieser Studie nur Akquisitionen und Joint Ventures gegenübergestellt worden sind, wird doch auch wieder aufgezeigt, welchen Einfluss die Erfahrung auf die Wahl der geeigneten Markteintrittsform hat, selbst dann, wenn sich das Gastland gerade in einem institutionellen Wandel befindet und sich somit die Rahmenbedingungen ändern.

Zu berücksichtigen ist hierbei noch das Investitionsrisiko, welches in den Reformstaaten höher als in Industrieländern ist. In Industrieländern werden daher 100%ige Tochtergesellschaften bevorzugt, wohingegen in Ländern, die starken rechtlichen Beschränkungen unterworfen sind (z.B. Entwicklungsländer) oft Kooperationen präferiert werden.<sup>72</sup>

### **2.5.9. Internationale Unternehmensstrategie**

Harzing kommt zu dem Ergebnis, dass für eine erfolgreiche Entscheidung zwischen Neugründung und Übernahme auch die internationale Unternehmensstrategie der multinationalen Unternehmung eine Rolle spielt. Verfolgt das Unternehmen eine globale Strategie, ist die Tendenz für eine Neugründung höher, wohingegen bei einer differenzierten Inlandsstrategie eher eine Übernahme präferiert wird. Steht kein geeigneter Übernahmekandidat zur Verfügung, kann natürlich ein Unternehmen mit differenzierter Inlandsstrategie auch ein Greenfield Investment in Betracht ziehen.

Wählt das Unternehmen die zu seiner internationalen Unternehmensstrategie passende Markteintrittsform, liefert dies einen (wenn auch nur geringen) Hinweis dafür, dass dies einen positiven Effekt auf die Leistung und den Erfolg des Markteintritts hat.<sup>73</sup>

### **2.5.10. Kontrolle**

Kontrolle bedeutet, wie viel Einfluss das Stammhaus auf seine Auslandsniederlassung haben kann und möchte. Zum einen kann das Stammhaus nicht alle Entscheidungen für die Tochtergesellschaft treffen, da es

---

<sup>72</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.124

<sup>73</sup> Harzing, A.E. (2002), S. 222

weder lokales Wissen noch Ressourcen besitzt. Zum anderen kann es aber nicht alle Entscheidungen alleine der Tochtergesellschaft überlassen, da diese eventuell andere Ziele, die mit der Konzernstrategie nicht übereinstimmen, verfolgt.<sup>74</sup>

Eine Möglichkeit für die Muttergesellschaft, um Kontrolle über ihre ausländische Tochtergesellschaft auszuüben, besteht darin, Expatriates zu entsenden. Dieser Umstand wurde bereits im Punkt 2.5.5. näher erläutert.

Harzing konnte in ihrer Studie auch belegen, dass die Kontrolle der Konzernzentrale bei einem Greenfield Investment höher ist als die Kontrolle bei einem akquirierten Unternehmen. Gleichzeitig überlässt die Konzernzentrale der zugekauften Auslandsniederlassung mehr Freiheiten als dies bei Neugründungen der Fall ist, damit diese lokal eigenständige Entscheidungen treffen kann.<sup>75</sup>

#### **2.5.11. Abhängigkeiten zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft**

Bei Neugründungen braucht es Zeit, bis bei der Tochtergesellschaft Managementfähigkeiten angesammelt werden können. Dafür werden in der Muttergesellschaft weniger Managementfähigkeiten gebraucht, sofern eine starke und verzweigte Wechselbeziehung innerhalb des Netzwerks der multinationalen Unternehmung besteht. Dadurch ist auch der negative Einfluss einer starken und vielschichtigen Wechselbeziehung auf das Wachstum nach dem Markteintritt für Neugründungen kleiner.<sup>76</sup>

Existieren schwache und einfache Wechselbeziehungen hat die Übernahme zum Vorteil, dass die Manager der Niederlassung die notwendige Erfahrung bereits besitzen und beisteuern und das übernommene Unternehmen somit halbwegs autonom agieren kann. Hingegen werden bei Neugründungen die Manager der Zentrale die neu rekrutierten Manager in der Tochtergesellschaft

---

<sup>74</sup> Harzing, A.E. (2002), S. 214

<sup>75</sup> Harzing, A.E. (2002), S. 215

<sup>76</sup> Tan, D. (2009): S. 1049

unterstützen müssen, damit sie lernen, im Team zu arbeiten, und um ein Netzwerk von sowohl Lieferanten als auch Kunden aufbauen zu können.<sup>77</sup>

Bei Neugründungen ist es ziemlich einfach, durch die Entwicklung von gemeinsamen Werten und einer Unternehmenskultur, die auf alle Tochtergesellschaften im Netzwerk wirkt, einen Wissensaustausch zwischen den verflochtenen Tochtergesellschaften einzurichten. Es können nämlich jene Manager eingestellt werden, welche die notwendigen Eigenschaften, um sich dem multinationalen Netzwerk anzupassen, mit sich bringen.<sup>78</sup>

### **2.5.12. Unternehmenscharakteristika**

Verschiedene Untersuchungen kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen welchen Einfluss die Unternehmensgröße auf die Wahl der Eigentumsform beim Auslandsengagement hat.<sup>79</sup> Kutschker kommt zu dem Ergebnis, dass kleine und mittelständische Unternehmen tendenziell eher Kooperationen (vertragliche Kooperation, Joint Venture, Fusion) zu bevorzugen scheinen, Großunternehmen entscheiden sich eher für 100%ige Tochtergesellschaften.<sup>80</sup> Hennart/Larimo führen hingegen aus, dass große Unternehmen Kooperationsformen bevorzugen würden, da diese einfacher als 100%ige Tochtergesellschaften in ein bestehendes Beteiligungs-Portfolio integriert werden können.<sup>81</sup> Ihnen folgen Haussmann/Rygl/Holtbrügge mit der Aussage, dass kleine und mittelgroße Unternehmen Kooperationen eher vermeiden, um ihr Know-how besser schützen zu können und sich daher lieber alleine am Auslandsmarkt versuchen.<sup>82</sup> Nach Weiss sinkt der Bedarf an Kooperationen, je größer die internationale Erfahrung eines Unternehmens ist.<sup>83</sup>

Diese widersprüchlichen Ergebnisse, was die Unternehmensgröße und die Wahl der gewünschten Markteintrittsform betrifft, können dadurch erklärt werden, dass große Unternehmen finanziell mehr Möglichkeiten haben. Sie

---

<sup>77</sup> Tan, D. (2009): S. 1049

<sup>78</sup> Tan, D. (2009): S. 1049

<sup>79</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.123f

<sup>80</sup> Kutschker, M. (1992): S. 505

<sup>81</sup> Hennart, J.-F.; Larimo, J. (1998): S.528

<sup>82</sup> Haussmann, H.; Holtbrügge, D.; Rygl, D. (2009): S. 490

<sup>83</sup> Weiss, C.A. (1996): S.238

können sich also frei für die ihrer Meinung nach passende Markteintrittsform entscheiden. Kleine Unternehmen können sich dabei bei Übernahmen und Neugründungen finanziell übernehmen und sind dadurch vielleicht auch gezwungen, Kooperationen einzugehen, auch wenn das manche Nachteile, wie Know-how-Verlust, bedeuten könnte. Daraus kann man schließen, dass sich aus der Unternehmensgröße keine eindeutige Bevorzugung einer Markteintrittsform ergibt.

### **2.5.13. Ressourcen-Zuwachs**

Meyer/Wright/Pruthi haben Markteintrittsformen danach eingeteilt, ob sie zum einen ein Ressourcen-Wachstum bedingen und zum anderen, ob die Kontrolle hoch oder gering ist. Ihrer Meinung nach sind Akquisitionen dann zu tätigen, wenn damit viele Ressourcen gewonnen werden können und hohe Kontrolle ermöglicht wird. Ist das Ziel ein anderes als Ressourcen-Wachstum – weil zum Beispiel intern schon genug Ressourcen zu Verfügung stehen – oder gibt es nicht die Möglichkeit, Ressourcen dazuzugewinnen, werden bei hohem Kontrollwunsch Greenfield Investments zu tätigen sein.<sup>84</sup>

### **2.5.14. Wissenstransfer**

„Je geringer die schriftliche Kodifizierbarkeit sowie die Artikulier- und Vermittelbarkeit und je höher die technologische Komplexität des Wissens ist, das ins Ausland transferiert werden soll, desto eher werden 100%ige Tochtergesellschaften gegenüber marktorientierten oder kooperativen Eigentumsformen bevorzugt.“<sup>85</sup> 100%ige Tochtergesellschaften werden also bei hohen Forschungs- und Entwicklungsausgaben bevorzugt, um nicht in die Gefahr zu geraten, durch Kooperationen ungewollt Know-how zu verlieren.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Meyer, K.E.; Wright, M.; Pruthi, S. (2009): S. 567 u. S. 571

<sup>85</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.124

<sup>86</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.124

### **2.5.15. Investitionsrisiko**

Bei einer Investition werden vorab diverse Annahmen getroffen, Ergebnisse prognostiziert und Rückflüsse kalkuliert. Je nach einschätzbaren Faktoren bleibt immer ein Risiko, dass diese Szenarien schlechter als erwartet eintreffen. Für die Wahl der Markteintrittsform bedeutet dies, dass bei hohem wahrgenommenem Investitionsrisiko die Wahl eher auf Kooperationen als auf 100%ige Tochtergesellschaften fällt.<sup>87</sup>

### **2.5.16. Realloptionsansatz**

Der Realloptionsansatz beschreibt, dass mit der Entscheidung für eine bestimmte Eigentumsform zum einen Erwartungen über finanzielle Rückflüsse verbunden sind und zum anderen Realoptionen eröffnet oder vernichtet werden können. Exporte werden demnach als aufgeschobene Investition, Kooperationen als Realoption und 100%ige Tochtergesellschaften als sofortige Investition definiert. Dabei wird die Entwicklung der Umweltbedingungen (unter anderem Marktrisiko, Konkurrenzverhalten, geänderte rechtliche Rahmenbedingungen) in Betracht gezogen. Bei geringer Unsicherheit darüber, wie sich Umweltbedingungen entwickeln werden, scheinen 100%ige Tochtergesellschaften als vorteilhaft. Hohe Unsicherheit würde somit auf Exporte – aufgrund ihrer Flexibilität – als zu bevorzugende Eintrittsform hinweisen. Dazwischen liegen diverse Unternehmenskooperationen.<sup>88</sup>

### **2.5.17. Schlussfolgerung**

Wie man anhand der zahlreichen Punkte sehen kann, gibt es sehr viele Faktoren, die Einfluss auf die Wahl der Markteintrittsform haben. Leider geben nur die wenigsten dieser Faktoren konkreten Aufschluss darüber, wann ein Greenfield Investment vorzuziehen ist. Bei manchen Determinanten – zum Beispiel Kulturdistanz – haben verschiedene Autoren verschiedene Ergebnisse erhalten, was den Einfluss auf die Markteintrittsform betrifft. Bei anderen

---

<sup>87</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.124

<sup>88</sup> Holtbrügge, D.; Welge, M.K. (2010): S.125f.

Faktoren wiederum beschränkten sich die Untersuchungen auf die Gegenüberstellung 100%ige Tochtergesellschaft versus Joint Venture oder gar nur Equity- versus Non-Equity-Mode.

Dennoch kann zusammenfassend festgestellt werden, dass ein Greenfield Investment sinnvoll ist, wenn:

- hohe Kontrolle ausgeübt werden soll.
- verbale Kommunikationsschranken bestehen.
- die Möglichkeit vorhanden ist, Expatriates zu entsenden.
- das multinationale Unternehmen eine globale Strategie verfolgt.
- der Bedarf an Managementfähigkeit in der Muttergesellschaft gering ist, um Abhängigkeiten zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft zu steuern und die Managementfähigkeiten der Tochtergesellschaft langsam gebildet werden sollen.
- kein Ressourcen-Zuwachs erwünscht oder erforderlich ist.
- früher bereits erfolgreich Neugründungen getätigt worden sind, die als Indikator für zukünftige Greenfield Investments gedeutet werden können.

Natürlich lässt sich dadurch nicht ableiten, dass bei eben genannten Punkten zwangsweise ein Greenfield Investment zu tätigen ist. Auch bei Akquisitionen kann es beispielsweise notwendig sein, jemanden aus dem Stammhaus für einen gewissen Zeitraum in die Tochtergesellschaft zu entsenden.

Jeder einzelne Faktor muss daher vor einer bevorstehenden Internationalisierung geprüft und abgewogen werden. Weiters ist eine ausreichend lange Vorbereitungsdauer vonnöten. Nur dann ist Erfolg wahrscheinlich.

Zum Abschluss der theoretischen Grundlagen sollen jetzt noch kurz die Schwierigkeiten, die bei einem Markteintritt berücksichtigt werden müssen und einige Gründe, die für das Scheitern eines Markteintritts verantwortlich sein können, erwähnt werden.

## **2.6. Schwierigkeiten beim Markteintritt**

Zu den Schwierigkeiten beim Markteintritt gehören neben Markteintrittsbarrieren auch so genannte Marktaustrittsbarrieren. Weiters soll kurz der Begriff der Pfadabhängigkeit und dessen Auswirkungen aufgezeigt werden.

### **2.6.1. Markteintrittsbarrieren**

Nach Porter gibt es sieben verschiedene Ursachen, die einem Unternehmen den Eintritt in einen neuen Markt im Vergleich zu bereits dort ansässigen Unternehmen erschweren können.<sup>89</sup>

Da wäre als erstes der Größenvorteil, den ein bestehendes Unternehmen bereits ausnützt, was zur Folge hat, dass das neu eintretende Unternehmen entweder sofort hohe Summen beim Eintritt investieren oder Kostennachteile in Kauf nehmen muss.

Auch das Nachfrageverhalten der potentiellen Kunden kann ein Erschwernis darstellen, wenn diese nicht bereit sind, ihren bisherigen Lieferanten zu wechseln, außer das neue Unternehmen senkt den Preis drastisch, was eine geringe Marge oder gar Verluste zur Folge haben kann.

Die Kosten, die einem Kunden beim Wechsel seines Lieferanten entstehen, sind ein weiteres Hemmnis. Der Kunde müsste eventuell Abläufe ändern, sein Personal umschulen, sein IT-System (Stichwort Schnittstelle) anpassen und so weiter. Je höher diese Wechselkosten für den Kunden sind, umso weniger ist er bereit, seinen bisherigen Lieferanten tatsächlich zu wechseln.

Der Kapitalbedarf, den eine Auslandsinvestition mit sich bringt, darf auch nicht unterschätzt werden. Kapital wird nicht nur für das fixe Anlagevermögen benötigt, sondern auch, um Kunden Kredit zu gewähren, ein Lager aufzubauen und Ingangsetzungskosten zu tragen.

Etablierte Unternehmen können Kosten- und Qualitätsvorteile haben, die Neuankömmlingen nicht zur Verfügung stehen. Darunter fällt beispielsweise der bevorzugte Zugang zu Ressourcen oder Standorten, der neu eintretenden Unternehmen verwehrt wird.

---

<sup>89</sup> Porter, M.E. (2008), S.9-12

In bestehende Distributionskanäle aufgenommen zu werden oder diese umgehen zu müssen, stellt ein weiteres Problem beim Eintritt in einen neuen Markt dar. Je begrenzter die Distributionskanäle sind und je mehr existierende Konkurrenten diese blockieren, desto schwerer wird der Eintritt möglich sein. Letztlich kann auch eine restriktive Politik dem Markteintritt entgegen wirken. Restriktionen die Auslandsinvestition betreffend oder geschützte Industriezweige, wie es oft beim Verkauf von Alkohol vorkommt, sind Beispiele für die Möglichkeiten, die der lokale Gesetzgeber hat, um die lokalen Unternehmen vor Konkurrenten aus dem Ausland zu schützen.

### **2.6.2. Marktaustrittsbarrieren**

Marktaustrittsbarrieren (das Gegenteil zu Markteintrittsbarrieren) beschreiben Hindernisse und Probleme, wenn man sich aus dem Gastland, meist nach erfolglosem Markteintritt, wieder zurückziehen will. Der wichtigste Punkt dabei sind die Kosten, die bei einem Rückzug anfallen können. Manchmal muss man – um zum Beispiel den Markt nicht alleine dem Hauptmitbewerber zu überlassen oder um keinen Imageverlust hinnehmen zu müssen – im Gastland aktiv bleiben, auch wenn die Kosten des Verbleibs den Ertrag übersteigen.<sup>90</sup>

Ein weiterer Aspekt einer Marktaustrittsbarriere ist eine eventuelle Produktionsanlage. Ist diese sehr spezifisch, kann sie nicht einfach weiterverkauft werden. Erstens wäre die Nachfrage danach eher gering, zweitens würde man damit auch wichtiges Know-how an eventuelle Kontrahenten weitergeben. Somit stellt eventuell die Vernichtung der Anlage und die Abschreibung der gesamten Anschaffungskosten die bessere Wahl dar.<sup>91</sup>

### **2.6.3. Pfadabhängigkeit**

Pfadabhängigkeit beschreibt, dass alle aktuellen Entscheidungen von der Vergangenheit beeinflusst werden und weiters Einfluss auf die Zukunft haben. Der Anspruch der Pfadabhängigkeit ist, dass ein kleiner Vorteil oder ein

---

<sup>90</sup> Porter, M.E. (2008), S.18-19

<sup>91</sup> Porter, M.E. (1998): S. 259f.

scheinbar unbedeutender Vorsprung einer Technologie, eines Produktes oder Standards wichtige und nicht abänderbare Einflüsse auf die endgültige Marktaufteilung von Ressourcen haben kann, sogar in einer Welt, die durch freiwillige Entscheidungen und individuelles maximierendes Verhalten geprägt ist.<sup>92</sup>

Es gibt drei Möglichkeiten, wie die Abhängigkeit von früheren Entscheidungen Einfluss auf das aktuelle Ergebnis und die damit verbundenen zukünftigen Entscheidungen nehmen kann:<sup>93</sup>

- a) Die Entscheidungen in der Vergangenheit schaden nicht. Das bedeutet, ursprüngliche Entscheidungen bringen uns auf einen Pfad, der nicht ohne geringe Kosten verlassen werden kann, aber dieser Pfad stellt sich als der optimale heraus. Zum Beispiel wird die Entscheidung für die Verwendung einer speziellen Technologie in der Produktionsanlage getroffen, welche die Anlage für die nächsten Jahre daran bindet, aber die langfristigen Auswirkungen dieser Entscheidung wurden vom Entscheidungsträger abgeschätzt und in Kauf genommen.
- b) Eine Entscheidung in der Vergangenheit hat auf einen ungünstigen Pfad geführt, was bei der Entscheidungsfindung damals aber nicht absehbar war. Erst später wurde erkannt, dass ein alternativer Weg ertragreicher gewesen wäre. Dies führt zu Ergebnissen, die bedauert werden und deren Änderungen kostenintensiv sind.
- c) Die Abhängigkeit von den Anfangsbedingungen bringt einen zu einem ineffizienten Ergebnis, welches in diesem Fall jedoch veränderbar gewesen wäre. Man hätte einige brauchbare Vorkehrungen treffen können, um das gewünschte Resultat zu erkennen und zu erreichen, aber das Ergebnis wurde nicht erzielt. Der Fehler wäre also vermeidbar gewesen.

Pfadabhängigkeit bedeutet somit für ein Unternehmen, dass es ein gewisses Bewusstsein entwickeln muss, was die Auswirkungen seiner gegenwärtigen

---

<sup>92</sup> Liebowitz, S.J.; Margolis, S.E. (1995), S. 206

<sup>93</sup> Liebowitz, S.J.; Margolis, S.E. (1995), S. 206f.

Entscheidungen für den weiteren Verlauf seiner Geschäftstätigkeit bedeuten. Frühere Entscheidungen führen unweigerlich dazu, dass ein bereits eingeschlagener Pfad durch Selbstverstärkungsprozesse in die gleiche Richtung weiter verläuft und – falls überhaupt möglich – dann nur sehr kostenintensiv abgeändert werden kann.

## **2.7. Gründe für das Scheitern des Auslandsengagements**

Es gibt verschiedene Gründe, warum es beim Auslandseinsatz zu einem Scheitern kommen kann. Eine Ursache liegt darin, dass bei der Entscheidung, ob der Schritt ins Ausland gewagt werden soll, Fehler gemacht wurden. So werden die Internationalisierungsvorteile als zu hoch eingeschätzt, die Internationalisierungskosten aber unterschätzt. Weiters kann eine nicht geeignete Internationalisierungsstrategie ausgewählt worden sein. Das heißt, dass nicht die Internationalisierung selbst ein Fehler war, sondern dass die Art und Weise, wie die Internationalisierung durchgeführt worden ist, ungeeignet war. Und natürlich können auch Fehler im operativen Management zu einem misslungenen Auslandseinsatz führen.<sup>94</sup>

Zwei weitere spezifische Gründe können für das Scheitern von Auslands-Direktinvestitionen verantwortlich sein. Zum einen kann die Internationalisierungsentscheidung an sich schon falsch sein. Fehlt ein spezifischer Vorteil (das können ein besseres Produkt oder sonstige vorhandene Kenntnisse sein) gegenüber bereits vorhandenen lokalen Konkurrenten, wird der Schritt ins Ausland kaum gelingen. Zum anderen kommt es auch auf den richtigen Moment an, den Schritt ins Ausland zu wagen. Der Schritt kommt zu früh: Hier können sowohl unternehmensinterne Gründe (z.B. fehlendes Management-Potential) als auch unternehmensexterne Gründe (z.B. geringes Marktvolumen) ausschlaggebend sein. Oder der Schritt kommt zu spät: Diverse Rahmenbedingungen schmälern den Erfolg, weil zum Beispiel ein

---

<sup>94</sup> Brodel, D. (2007): S. 46

Konkurrent schneller im Zielland Fuß gefasst hat, was hohe Kosten zur Erreichung von Marktanteilen nach sich zieht.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Brodel, D. (2007): S. 47f.

### **3. Das Umfeld und der Markteintritt in Rumänien**

#### **3.1. Geographie und Geschichte**

Die Republik Rumänien ist 238.391 km<sup>2</sup> groß und wird in 41 Judete (Kreisen) zentralistisch – nach französischem Vorbild der Departements – verwaltet. Rumänien hat Außengrenzen mit Ungarn, Moldawien, Ukraine, Bulgarien und Serbien. Derzeit leben ca. 19 Mio. Einwohner in Rumänien, davon knapp 2 Mio. in der Hauptstadt Bukarest. Weitere wichtige Städte sind Constanta am Schwarzen Meer, Iasi und Temesvar mit je etwas über 300.000 Einwohnern. Die Amtssprache, geprägt vom Lateinischen, ist Rumänisch; Englisch und Französisch sind weit verbreitet. In manchen Regionen wird auch Ungarisch oder Deutsch (zum Beispiel in Siebenbürgen) gesprochen.<sup>96 97 98</sup>

Durch seine geographische Lage hat Rumänien eine sehr hohe Bedeutung für den Handel zwischen Asien und Europa. Allein die Donau verbindet acht europäische Staaten mit dem Schwarzen Meer, wobei vor allem dem Hafen von Constanta, als wichtiger internationaler Umschlagplatz, eine hohe Bedeutung zukommt. So können Waren und Rohstoffe aus beispielsweise Russland oder der Türkei über den Seeweg direkt bis nach Rotterdam verschifft werden. Dasselbe gilt natürlich auch für Güter, welche auf diesem Weg von Europa aus direkt die Märkte Mittelasiens und des Nahen Ostens erreichen sollen.<sup>99</sup>

Die Ursprünge der Besiedelung des heutigen Rumäniens reichen bis ins 6. Jahrhundert vor Christus zurück. Der moderne rumänische Staat ist 1862 aus dem Zusammenschluss der Donaufürstentümer Walachei und Moldau entstanden. Auf dem Berliner Kongress wurde 1878 die Unabhängigkeit Rumäniens anerkannt. Von 1881 an war Rumänien ein Königreich unter König Carol I. von Hohenzollern-Sigmaringen. Zu Beginn des ersten Weltkriegs 1914 verhielt sich Rumänien neutral, später – 1916 – trat es auf der Seite der

---

<sup>96</sup> <http://www.rumänien-info.at> (10. April 2012)

<sup>97</sup> <http://www.auswaertiges-amt.de> (10. April 2012)

<sup>98</sup> <http://www.laender-lexikon.de/Rumänien> (10. April 2012)

<sup>99</sup> [http://www.pfalz.ihk24.de/international/Komp\\_Rumaenien](http://www.pfalz.ihk24.de/international/Komp_Rumaenien) (12. April 2012)

Alliierten in den Krieg ein. 1918 wurde der Staat um Transsilvanien (Siebenbürgen) und um das Banat erweitert, was im Friedensvertrag von Trianon 1920 so auch anerkannt wurde. Wie zu Beginn des 1. Weltkriegs erklärte sich Rumänien auch 1939 vorerst für neutral um danach zwischen 1941 und 1944 an der Seite Deutschlands gegen Russland zu kämpfen. 1944 kam eine neue Führung aus Militär und Technokraten an die Macht und erklärte Deutschland den Krieg. Nach dem Ende des 2. Weltkriegs übte die damalige Sowjetunion Einfluss auf Rumänien aus. Nach der erzwungenen Abdankung und Flucht Königs Mihai I. wurde 1947 die Volksrepublik ausgerufen. Nach dem Tod des kommunistischen Führers Gheorghe Gheorghiu-Dej begann 1965 eine neue Diktatur unter dem Parteiführer Nicolae Ceausescu, welche bis zur Revolution 1989 andauern sollte.<sup>100</sup>

Eine die auf westlichen Werten basierende Verfassung, gibt es seit 1991; eine neue Verfassung, als Vorbereitung für NATO- und EU-Beitritt, trat am 29. Oktober 2003 in Kraft.<sup>101</sup>

2004 wurde Rumänien NATO-Mitglied, seit 1. Jänner 2007 ist Rumänien Mitglied der Europäischen Union. Dadurch wurden auch die Voraussetzungen geschaffen, die Wirtschaft weiter zu entwickeln, da durch den Beitritt auch die ausländischen Investitionen angekurbelt wurden.<sup>102</sup>

### **3.2. Wirtschaft**

2011 erreichte das Wirtschaftswachstum in Rumänien, nach zwei negativen Jahren, wieder einen positiven Wert mit 2,5 Prozent des BIP (130,2 Milliarden Euro im Jahr 2011). Die Inflation beträgt momentan ungefähr 2,7 Prozent, wobei die Arbeitslosenrate bei 7,2 Prozent liegt (Stand Februar 2012).

55 Prozent der rumänischen Exporte und 80 Prozent der ausländischen Direktinvestitionen finden mit der Eurozone statt, somit ist Rumänien sehr abhängig von der allgemeinen Wirtschaftslage in der Eurozone. Die wichtigsten

---

<sup>100</sup> <http://www.rumänien-info.at> (10. April 2012)

<sup>101</sup> Menzer, J.K. (2009a): S. 11

<sup>102</sup> Menzer, J.K. (2009b): S. 15

Exportgüter sind hierbei Textilien und Schuhe, industrielle Vorprodukte, Metalle, Maschinen und Transportmittel, deren Ziele vor allem Italien, Deutschland und Frankreich sind. Diese Länder sind auch der Ursprung der meisten Importe, welche sich vor allem aus Maschinen und Transportmitteln, Brennstoffen und industriellen Vorprodukten zusammensetzen.<sup>103</sup>

Wie schon in den Jahren zuvor stieg auch 2011 das Leistungsbilanzdefizit auf 5,68 Milliarden Euro an, was einer Steigerung im Vergleich zum Vorjahr um 2,9 Prozent entspricht.<sup>104</sup>

Die wichtigsten Wirtschaftszweige in Rumänien sind mit 26,5 Prozent Anteil am BIP die Industrie, mit 21,3 Prozent Handel, Transport, Hotels, Kommunikation und mit 12,4 Prozent Finanzdienstleistungen und Immobilien.<sup>105</sup>

Die wichtigsten Bereiche in der Industrie sind Maschinenbau, Petrochemie, Metallurgie, Chemie, Textilherstellung und Lebensmittelverarbeitung. Im Agrarsektor sind ca. ein Drittel aller Arbeitskräfte beschäftigt, wobei Mais, Getreide, Zuckerrüben, Kartoffeln, Wein und Sonnenblumen die Hauptanbauprodukte sind. Schaf-, Rinder- und die Schweinehaltung sind in der Viehzucht die relevantesten Bereiche. Weiters verfügt Rumänien über zahlreiche Bodenschätze wie Erdöl, Erdgas, Kohle, Eisenerze, Silber, Gold und Uran.<sup>106</sup>

Die Währung in Rumänien ist der Rumänische Leu (plural Lei), der im Jahr 2011 im Schnitt um 4,18 RON für einen Euro gehandelt worden ist.

### **3.3. Infrastruktur**

Das Straßennetz in Rumänien umfasst ca. 80.000 Kilometer. In den letzten Jahren wurden zahlreiche Straßen saniert oder neu gebaut. Aktuell gibt es fünf

---

<sup>103</sup> <http://www.auswaertiges-amt.de/> (10. April 2012)

<sup>104</sup> <http://www.auswaertiges-amt.de/> (10. April 2012)

<sup>105</sup> <http://rumaenien.ahk.de> (10. April 2012)

<sup>106</sup> <http://www.laender-lexikon.de/Rumänien> (10. April 2012)

fertige Autobahnstrecken mit einer Gesamtlänge von ungefähr 360 Kilometer. Weitere 715 Kilometer Autobahn sollen bis 2015 dazukommen.<sup>107</sup>

Der Schiffsverkehr spielt im Personenverkehr nur eine untergeordnete Rolle. Es gibt einige Ferryboote, die zwischen Rumänien und Bulgarien verkehren, weiters gibt es im Donaudelta einen täglichen Linienschiffsverkehr.<sup>108</sup>

Interessanter ist hier der Frachtverkehr, der auf der Donau stattfindet, vor allem durch den Hafen am Schwarzen Meer in Constanta. Wie schon weiter oben erwähnt, bildet die Donau eine wichtige Verbindung zwischen dem Schwarzen Meer und vielen europäischen Staaten. Im weiteren Verlauf findet durch den Rhein-Main-Donau-Kanal auch eine Anbindung an den Hafen Rotterdams statt.

In Bukarest gibt es zwei große Flughäfen, Otopeni und Baneasa, welche vor allem auch für den internationalen Flugverkehr von Bedeutung sind. Dadurch, dass der internationale Flugverkehr in den letzten Jahren in Rumänien stark zugenommen hat, ist es auch in diesem Sektor zu zahlreichen Investitionen – vor allem in die Flughafeninfrastruktur – gekommen. Es gibt zwei staatliche Fluggesellschaften, die Tarom und die Romavia. Neben einer Billigfluggesellschaft (Blue Air) gibt es auch noch die im Privatbesitz befindliche Carpatair. Von Wien aus können die beiden Flughäfen Bukarests sowie Sibiu, Timisoara, Cluj Napoca und Iasi direkt angefliegen werden.<sup>109</sup>

Das rumänische Eisenbahnnetz umfasst ca. 20.677 km. Dank zahlreicher Investitionen konnte der Eisenbahnverkehr modernisiert und reorganisiert werden.<sup>110</sup>

Bereits 1998 wurde das staatliche Bahnunternehmen SNCFR in verschiedene Teilbereiche aufgeteilt (ähnlich wie in Österreich 2004/2005). So existieren jetzt

---

<sup>107</sup> <http://www.rumänien-info.at> (10. April 2012)

<sup>108</sup> <http://www.rumaenien-info.at/> (10. April 2012)

<sup>109</sup> <http://www.rumaenien-info.at/> (10. April 2012)

<sup>110</sup> <http://www.rumaenien-info.at/> (10. April 2012)

unter anderem die CFR Călători S.A. für den Personen- und die CFR Marfă S.A. für den Güterverkehr.<sup>111</sup>

Im Personenverkehr wurden 2010 5.248 Millionen Personen-Kilometer geleistet (2009: 5.975). Im Güterverkehr wurden 2010 52.932 Tausend Tonnen (2009: 50.595 Tausend Tonnen) befördert. Das entspricht 12.375 Millionen Tonnenkilometer (2009: 11.088).<sup>112</sup>

### **3.4. Markteintritt in Rumänien**

#### **3.4.1. Allgemeines**

Auf Grund von Unterschieden (zu westeuropäischen Standards) was Mentalität, Verwaltung und Rechtsformen betrifft, bedarf ein Engagement in Rumänien einer besonders gründlichen Vorbereitung. Es wurden zwar in den letzten Jahren günstigere Rahmenbedingungen geschaffen, diese gestalten sich aber je nach Region und Bereich unterschiedlich. Außerdem werden Gesetze laufend geändert, die Anwendung der aktuellsten Gesetze kann sich aber verzögern, was zu Rechtsunsicherheit führt.<sup>113</sup>

#### **3.4.2. Wahl des Standortes**

Bei der Standortwahl muss sich das Unternehmen entscheiden, ob es sich eher im Westen, wo die Infrastruktur besser ausgebaut ist und die Rahmenbedingungen etwas stabiler sind, ansiedeln möchte oder ob es den Osten vorzieht, wo die Löhne deutlich geringer sind. Dabei müssen natürlich auch die Transportkosten berücksichtigt werden, die – nicht nur durch die Entfernung, sondern auch vom Zustand der Straßen- und Eisenbahnverbindungen abhängig – anfallen können.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> <http://www.cfrmarfa.cfr.ro> (12. April 2012)

<sup>112</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (12. April 2012)

<sup>113</sup> <http://www.pfalz.ihk24.de> (12. April 2012)

<sup>114</sup> <http://www.pfalz.ihk24.de> (12. April 2012)

### **3.4.3. Gesellschaftsrecht**

Als ausländische Gesellschaft hat man in Rumänien die Möglichkeit, Tochtergesellschaften – als juristische Personen rumänischen Rechts – oder Zweigniederlassungen, Repräsentanzen und andere Nebensitze – die keine Rechtspersönlichkeit besitzen – zu gründen beziehungsweise zu errichten.<sup>115</sup>

Die am öftesten gewählte Rechtsform ausländischer Direktinvestitionen ist die rumänische Form der GmbH, die SRL. Diese wird im Folgenden genauer vorgestellt.

#### **Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung**

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Societatea cu raspudere limitata, SRL) unterliegt dispositivem Recht und kann somit entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Gesellschaft gestaltet werden. Ihr sind typische Merkmale sowohl von Personen- als auch von Kapitalgesellschaften eigen. Um eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung gründen zu können, ist es notwendig, einen Gesellschaftsvertrag und eine Satzung auszuarbeiten. In der notwendigen Gründungsurkunde, welche grundsätzlich öffentlich zugänglich ist, können beide enthalten sein. Prinzipiell kann die Gründungsurkunde privatschriftlich abgefasst sein, nur im Falle der Einbringung eines Grundstücks als Sacheinlage zum Gesellschaftskapital ist eine notarielle Beurkundung notwendig. Die Gesellschafter haften nur bis zur Höhe ihrer Einlage, die Gesellschaft mit ihrem ganzen Vermögen. Das Mindestkapital beträgt 200 RON (das sind nach Wechselkurs Stand April 2012 ungefähr 46 EUR). Als Organe sind für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung zum einen die Gesellschafterversammlung/Generalversammlung vorgesehen. Zum anderen ergänzen der Verwaltungsrat und eine Zensorenkommission die Gesellschafterversammlung. Diese muss mindestens einmal im Jahr einberufen werden (durch den Verwaltungsrat) und fasst die Beschlüsse der Gesellschaft, genehmigt Bilanzen und Verteilung des Reingewinns und ist auch für die Bestellung, Abberufung und Entlastung des Verwaltungsrates und der

---

<sup>115</sup> Sandu, R.; Fercala, R. (2009): S. 28

Mitglieder der Zensorenkommission zuständig. Eine Zensorenkommission muss nur bestellt werden, wenn die GmbH aus mehr als 15 Gesellschaftern besteht. Anderenfalls kann sie auf freiwilliger Basis bestellt werden. Sie hat aus einer ungeraden Anzahl an Mitgliedern zu bestehen, mindestens jedoch drei. Es hat mindestens einen Verwalter (entspricht in etwa dem, was nach Österreichischem Recht ein Geschäftsführer ist) zu geben, welcher die GmbH führt und vertritt. Gibt es mehrere Verwalter bilden diese gemeinsam den Verwaltungsrat.<sup>116</sup>

Es empfiehlt sich vom Zeitpunkt der Gründung an zwei Geschäftsführer zu berufen, zumindest für die Übergangszeit, bis ein reibungsloser Geschäftsablauf gewährleistet ist. Einer davon sollte rumänischer Staatsbürger sein, da seine Sprachkenntnisse und lokalen Verbindungen von Nutzen sein können.<sup>117</sup> Auch Andrei weist darauf hin, dass es bei der Neugründung einer Tochtergesellschaft in Rumänien sehr ratsam sei, auf ein lokales erfahrenes Management zurückgreifen zu können. Zumindest sollte jedoch auf das Know-how lokaler Berater zurückgegriffen werden. Notwendiges Fingerspitzengefühl bei der Auswahl des Managements oder der Berater ist natürlich Voraussetzung für deren Erfolg.<sup>118</sup>

Der zweite Geschäftsführer sollte für einen gewissen Zeitraum (mindestens ein Jahr) aus dem Stammhaus entsandt werden. Dies ist zum einen zur Übertragung der Unternehmenskultur sehr wichtig, zum anderen kann man so einfacher eventuell notwendiges technisches Know-how ins Zielland transportieren. Nachdem sich der Markteintritt bewährt hat und die Qualität der Arbeitsabläufe gesichert ist, kann sich der entsendete Geschäftsführer wieder in sein Stammhaus zurückziehen und das Unternehmen wird nur noch von einem Geschäftsführer geleitet. Ein wichtiger Punkt bei der Entsendung ist auf jeden Fall noch, dass von einer teilweisen Anwesenheit (zum Beispiel nur von Dienstag bis Donnerstag) abzusehen ist, da dies von den Angestellten auch im

---

<sup>116</sup> Sandu, R.; Fercala, R. (2009): S. 22ff

<sup>117</sup> <http://www.pfalz.ihk24.de> (12. April 2012)

<sup>118</sup> Andrei, K. (2007): S. 128

Umfeld nur schwer bis gar nicht akzeptiert wird (siehe dazu auch später unter Punkt 3.4.5).<sup>119</sup>

#### **3.4.4. Investitionsvorteile in Rumänien**

Zahlreiche Faktoren sprechen für eine Investition in Rumänien. Nicht nur, dass einem qualifizierte und hoch motivierte Arbeitskräfte zur Verfügung stehen und das Lohnniveau verhältnismäßig niedrig ist, liegt das Land zum einen durch den Zugang zum Schwarzen Meer und zum anderen durch seine zahlreichen Grenzen zu anderen wichtigen Staaten, deren Märkte von Rumänien aus bearbeitet werden können, auch geographisch sehr günstig.<sup>120</sup>

Greenfield Investments wird aktuell eine besondere Unterstützung durch den rumänischen Staat zuteil, können doch ab September 2007 eine staatliche Förderung von maximal 28. Millionen Euro beantragt werden, sofern die Erstinvestition 30 Millionen Euro überschreitet und gleichzeitig damit mindestens 300 neue Arbeitsplätze geschaffen werden.<sup>121</sup>

Bei einer Befragung im Jahr 2007 von der Deutsch-Rumänischen AHK unter 55 deutschen Unternehmen wurden als wichtige bzw. zufriedenstellende Punkte die Mitgliedschaft Rumäniens in der Europäischen Union und die Steuerbelastung genannt. Eher unzufrieden war man mit der Effizienz der öffentlichen Verwaltung, der öffentlichen Infrastruktur und den Maßnahmen gegen Korruption.<sup>122</sup>

#### **3.4.5. Führungsverhalten in Rumänien**

Unter Punkt 2.5.1. wurde bereits Hofstedes Studie in Bezug auf Kulturunterschiede vorgestellt. In diesem Abschnitt sollen die Werte Rumäniens (zum Teil auch im Vergleich mit Österreich) interpretiert werden.

---

<sup>119</sup> <http://www.pfalz.ihk24.de> (12. April 2012)

<sup>120</sup> Enders, A. (2007), S. 119

<sup>121</sup> Müller, S.; Stein, W.; Simon, P. (2007): S. 114

<sup>122</sup> Müller, S.; Stein, W.; Simon, P. (2007): S. 110

Folgende Tabelle zeigt die Werte aus Hofstedes Untersuchung für Rumänien und Österreich für die Dimensionen Machtabstand (PDI), Individualismus (IDV), Maskulinität (MAS), Unsicherheitsvermeidung (UAI) und Langzeitorientierung (LTO).

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Österreich	11	55	79	70	31
Rumänien	90	30	42	90	

**Tabelle 3: Werte der Kulturdimensionen für Österreich und Rumänien<sup>123</sup>**

Rumänien erreicht einen hohen Wert (90) bei der Machtdistanz. Das bedeutet, dass eine hierarchische Ordnung, in der jeder seinen Platz hat, akzeptiert wird. Die Untergebenen erwarten sich klare Vorgaben von ihrem Vorgesetzten. Der Geschäftsführer in Rumänien agiert autoritär. Er „weist an, hat immer recht und duldet keine Widerrede, während er seine Mitarbeiter jederzeit kritisieren kann, auch offen gegenüber anderen und lautstark“<sup>124</sup>. Rumänische Mitarbeiter erwarten aber auch, dass ihnen gesagt wird, was sie zu tun zu haben, selbständiges Arbeiten kennen sie nicht. Dies gilt nicht nur für das Verhältnis zwischen dem rumänischen Geschäftsführer und seinen Mitarbeitern sondern auch zwischen den Vorgesetzten im Mutterland und dem Geschäftsführer in Rumänien.<sup>125</sup>

Mit einem Ergebnis von 30 bei der Frage Kollektivismus versus Individualismus lässt sich erkennen, dass in Rumänien mehr auf ein Kollektiv gesetzt wird. Der „Wir“-Gedanke steht klar im Vordergrund, Loyalität ist wichtig. Man übernimmt Verantwortung für die anderen Mitglieder der Gruppe (zum Beispiel Familie). Das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird auf moralischer Ebene wahrgenommen.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> <http://geert-hofstede.com/romania.html> (10. April 2012)

<sup>124</sup> Müller, S. (2007), S. 182

<sup>125</sup> Müller, S. (2007), S. 183

<sup>126</sup> <http://geert-hofstede.com/romania.html> (10. April 2012)

Rumänien neigt dazu, eine ziemlich feminine Gesellschaft zu sein. Man arbeitet, um zu leben. Manager suchen Zustimmung, Konflikte werden durch Kompromisse und Verhandlungen gelöst. Anreize wie Freizeit und Flexibilität werden geschätzt.

In Rumänien werden Entscheidungen eher intuitiv gefällt, da es, wie bereits erwähnt, ein feminin geprägtes Land ist. Gründliche Analysen und Kalkulationen, wie sie in Deutschland und Österreich an der Tagesordnung stehen, werden in Rumänien eher verständnislos verfolgt.<sup>127</sup>

Rumänien hat eine hohe Präferenz, was die Dimension Unsicherheitsvermeidung betrifft. Es gibt strikte Glaubens- und Verhaltensregeln, unorthodoxe Ideen und Verhaltensmuster werden wenig toleriert. Es besteht der Wunsch nach klaren Regeln.

Die hohe Unsicherheitsvermeidung bedeutet, dass das Übernehmen von Verantwortung, eigenständiges Handeln und das Treffen von Entscheidungen auf der Mitarbeiterebene keine Selbstverständlichkeit darstellt. Weiters unterscheiden sich jüngere von älteren Führungskräften, da jüngere sich schon mehr an westlichen Vorbildern orientieren, gleichzeitig fehlt es ihnen aber an Erfahrung.<sup>128</sup>

In Rumänien wird das Risiko eher gescheut. Verantwortung wird gerne nach oben oder unten delegiert. Dadurch kommt es in rumänischen Unternehmen oft zu einer zahlenmäßig sehr hohen mittleren Leistungsebene, was einen hohen Zeitaufwand für Prozessabläufe nach sich ziehen kann.<sup>129</sup> Hier kommt somit auch ein Vorteil einer Neugründung zu tragen, indem gleich selber für die richtige Hierarchie und Ausgewogenheit, was die Mitarbeiter angeht, gesorgt werden kann.

---

<sup>127</sup> Müller, S. (2007), S. 183

<sup>128</sup> Hibschi, M. (2007), S. 211

<sup>129</sup> Müller, S. (2007), S. 183

Kein Ergebnis für Rumänien gibt es bei der Langzeitorientierung (bzw. Kurzzeitorientierung) – diese Variable wurde erst später als fünfte Dimension in das Modell aufgenommen.

Nachdem die Studie von Hofstede inzwischen schon einige Jahre zurückliegt (zwischen 1967 und 1973) und sich nicht nur in Westeuropa sondern vor allem in den ehemaligen Ostblockländern, nach dem Mauerfall und dem EU-Beitritt fast aller Staaten Osteuropas, die Werte und Weltanschauungen geändert haben, stellt sich die Frage, inwiefern oben genannte Ergebnisse für Rumänien (aber auch in Österreich bzw. den anderen Ländern, die in der Studie untersucht worden sind) noch Gültigkeit haben.

Rumänien folgt anderen romanischen Kulturen, was seinen Kommunikationsstil betrifft. Das heißt, eine indirekte und vage Ausdrucksweise wird bevorzugt, vor allem auch was Kritik betrifft. Direkte und offene Kritik steht einzig und allein den Vorgesetzten zu, ansonsten hätte sie den Status von Unhöflichkeit. Dadurch kann es vorkommen, dass über Probleme geschwiegen wird. Problematisch wird dies, wenn der direkte deutsche (oder österreichische) Kommunikationsstil angewandt wird, da dies in Rumänien unhöflich und beleidigend wirken kann. Es birgt daher ein hohes Maß an Konfliktpotenzial, wenn diese Diskrepanz bei der Kommunikation mit rumänischen Partnern nicht berücksichtigt wird.<sup>130</sup>

Hibsch schlägt vor, „westliche Führungsmethoden mit romanischen Elementen zu veredeln“<sup>131</sup>. Er meint damit, dass zwar straff, aber nicht auf Grund von Autorität, geführt werden soll und eine klare Aufgabenbeschreibung zu erfolgen hat. Persönlicher Kontakt, der sich nicht nur auf die Kommunikation per E-Mail oder Telefon beschränkt, ist auch essentiell, da dadurch das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen werden kann. Außerdem können so – durch Mimik, Gestik, Tonfall – Missverständnisse in der Ausdrucksweise vermieden werden.

---

<sup>130</sup> Müller, S. (2007), S. 187

<sup>131</sup> Hibsch, M. (2007), S. 217

Andrei beschreibt die rumänische Verhaltenskultur dadurch, dass sie „ein italienisches Flair hat, geprägt von einem herzlichen, respektvollen und höflichen Umgang miteinander“<sup>132</sup>. Dies bezieht sich sowohl auf den geschäftlichen Umgang als auch auf private Beziehungen. Es gilt somit zu berücksichtigen, dass nicht alle gemachten Zusagen strikt eingehalten werden. Auch was die Pünktlichkeit betrifft, sollte man bei Terminen mit rumänischen Geschäftspartnern mehr als die sonst übliche akademische Viertelstunde einplanen, da auch auf Grund der Verkehrslage immer sehr hohe, nicht einplanbare Verspätungen eintreten können.<sup>133</sup>

#### **3.4.6. Stärken und Schwächen des rumänischen Marktes**

Die Industrie- und Handelskammer für Rheinland-Pfalz listet auf ihrer Homepage zahlreiche Stärken, aber auch Schwächen des rumänischen Marktes auf. Die wichtigsten Punkte sollen hier kurz und ausschnittsweise, da bereits in einer ähnlichen Form erwähnt, zusammenfassend vorgestellt werden.<sup>134</sup>

- + Die gute geographische Lage wurde bereits unter Punkt 3.1 erwähnt.
- + Niedriges Lohnniveau (vor allem abseits der wirtschaftlichen Zentren)
- + Zahlreiche Förderungen dank des EU-Beitritts 2007 – vor allem im Infrastrukturbereich
- + Günstige Produktionsbedingungen
- + Gut ausgebildete Fachleute und Arbeitskräfte (teilweise aber konzentriert auf die wirtschaftlichen Zentren, also nicht in allen Regionen verfügbar)
- + In Mittel- und Osteuropa ist Rumänien nach Polen der zweitgrößte Markt.

---

<sup>132</sup> Andrei, K. (2007): S. 129

<sup>133</sup> Andrei, K. (2007): S. 129

<sup>134</sup> <http://www.pfalz.ihk24.de> (12. April 2012)

- Sehr viele gesetzliche Änderungen. Immer wieder werden schlecht geratene Gesetze wieder abgeschafft oder durch Ergänzungen korrigiert. Es kommt immer wieder zu rechtlichen Unsicherheiten.
- Strukturreformen werden nur zögerlich umgesetzt
- Die öffentliche Verwaltung kann häufig nicht mit dem Tempo der Gesetzgebung Schritt halten, wodurch es zur Anwendung veralteter Gesetze kommen kann. Zusätzlich ist der Bürokratieaufwand sehr hoch: zahlreiche Stempel und Formulare werden benötigt.
- Die Kaufkraft der Bevölkerung ist in manchen Regionen (vor allem im Osten und Norden) sehr gering.
- Teilweise schlechter Zustand der Infrastruktur
- Die leider noch immer existente Korruption ist dank eines sehr ausgeprägten Misstrauens in das marktwirtschaftliche System, aber auch gegenüber der Demokratie und den Mitmenschen, nach wie vor eines der Hauptprobleme, denen man in Rumänien begegnen kann. Mit ein Grund dafür ist das niedrige Niveau an sozialem Kapital, aber auch geringes Vertrauen und niedrige moralische Standards nehmen darauf Einfluss.<sup>135</sup>
- Sollte man eine Übernahme eines Unternehmens in Osteuropa, somit auch in Rumänien, in Erwägung ziehen, muss man oft mit einem überdimensionierten Personalstand und veralteten, eingefahrenen Managementstrukturen rechnen. Dies hat dann zur Folge, dass ein erheblicher Aufwand zur Reorganisation betrieben werden muss.<sup>136</sup> Wenn sich also nicht unbedingt der Vorteil ergibt, ein bestehendes Vertriebs- und/oder Produktionsnetz miterwerben zu können, macht aus diesem Gesichtspunkt heraus eine Neugründung auf jeden Fall mehr Sinn.

---

<sup>135</sup> Geissbühler, S. (2007): S. 122

<sup>136</sup> Tomasitz-Mösenender G.; Klack, R. (2004): S. 53

### **3.4.7. Zusammenfassung**

Wenn sich ein Unternehmen nach reiflicher Überlegung dazu entschließt, den Markteintritt durch ein Greenfield Investment in Rumänien zu wagen, sollte es als erstes relevante Basisinformationen über das Land im Allgemeinen und formale Kriterien zum Markteintritt einholen. Auch Informationen über eventuelle Fördermöglichkeiten sollten eingeholt werden. Dies kann zum Beispiel bei der Wirtschaftskammer erfolgen. Als nächstes steht das Unternehmen vor der Frage, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Markteintritts notwendig sind. Hat man sich auf Grund der in Kapitel 2.5. genannten Faktoren für eine Markteintrittsform entschieden, muss als nächstes – im Falle einer Neugründung – ein geeigneter Firmenstandort ausgewählt werden (siehe Kapitel 3.4.2.). Bei der Gründung der Gesellschaft sollten zumindest zwei Verwalter (=Geschäftsführer) bestellt werden. Während einer der beiden vor Ort rekrutiert werden sollte, um sprachliche und kulturelle Barrieren in der Tochtergesellschaft zu minimieren, sollte der zweite Geschäftsführer von der Muttergesellschaft auf begrenzte Zeit entsendet werden (siehe Kapitel 3.4.3.). Der Kommunikation nicht nur innerhalb der Tochtergesellschaft sondern auch zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft muss auf Grund der kulturellen Unterschiede zwischen Österreich und Rumänien besondere Beachtung zu Teil werden.

Ein erfolgreicher Markteintritt in Rumänien ist durchaus wahrscheinlich, wie man auch an zahlreichen Beispielen verschiedenster Gesellschaften in der Vergangenheit sehen kann. Eine gute Vorbereitung und die Einhaltung der wichtigsten Spielregeln sind dafür allerdings unumgänglich.

## 4. Praxisbeispiel „Rail Cargo Austria AG“

Das Praxisbeispiel des Markteintritts der Rail Cargo Austria AG in Rumänien soll zeigen, wie der Markteintritt damals verlaufen ist und im Vergleich mit dem theoretischen Teil aufzeigen, welche Einflussfaktoren bei der Wahl der Markteintrittsform miteinbezogen worden sind und welche Einflussfaktoren man möglicherweise hätte berücksichtigen sollen.

Die Informationen, die in dem Praxisbeispiel verwendet werden beziehen sich zu einem großen Teil auf das Experteninterview, das mit Herrn Johann Braun am 07. Mai 2012 bei der Rail Cargo Austria AG geführt worden ist. Herr Braun ist in der Rail Cargo Austria AG in der Abteilung Produktionsmanagement / Internationale Produktion als Teamleiter für Sicherheitsbescheinigungen und außergewöhnliche Sendungen tätig und war der Projektleiter für den Markteintritt in Rumänien.

### 4.1. Die Österreichischen Bundesbahnen<sup>137</sup>

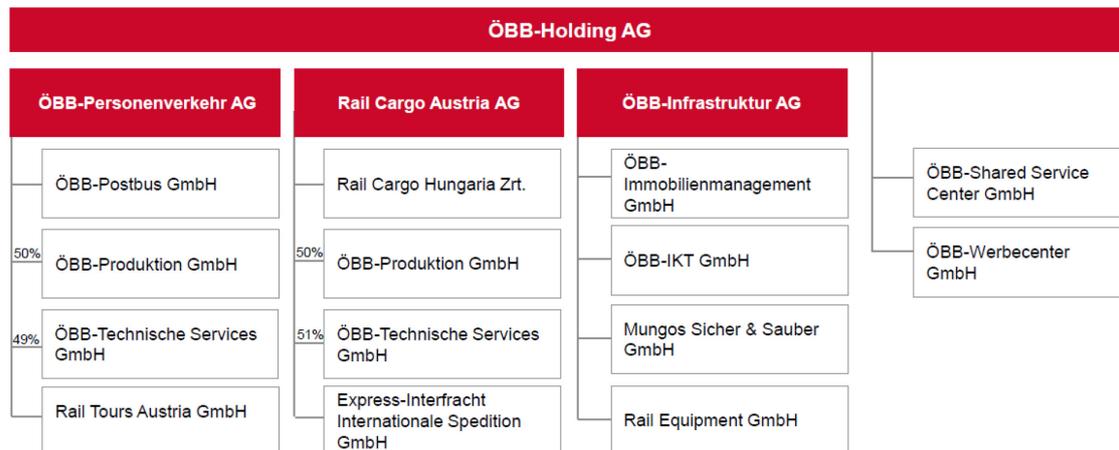
Der heutige ÖBB-Konzern ist aus der vormaligen Gesellschaft „Österreichische Bundesbahnen“ entstanden. Durch das Bundesbahnstrukturgesetz 2003, welches mit 1. Jänner 2004 in Kraft getreten ist, hat der Eigentümer, die Republik Österreich, die rechtliche Basis für diese Umgründung und Neustrukturierung geschaffen. Dadurch sind marktorientierte Einzelgesellschaften entstanden, die auf dem liberalisierten Schienenverkehrsmarkt im erweiterten Europa Bestand haben sollen. So gibt es neben der „Leitgesellschaft“ ÖBB-Holding AG jetzt unter anderem die alleinig für den Personenverkehr zuständige ÖBB-Personenverkehr AG und die für den Güterverkehr verantwortliche Rail Cargo Austria AG.

Einen Überblick über den ÖBB-Konzern soll folgendes Organigramm, welches die wichtigsten Gesellschaften innerhalb des Konzerns berücksichtigt, geben:

---

<sup>137</sup> <http://konzern.oebb.at/> (30. Mai 2012)

## Der ÖBB-Konzern\*



Stand 14. November 2011

\*Dieses Organigramm beinhaltet eine Auswahl wichtiger Gesellschaften des ÖBB-Konzerns.

**Abbildung 3: Organigramm der OeBB-Holding AG<sup>138</sup>**

Heute beschäftigt der ÖBB-Konzern rund 42.500 Mitarbeiter und hat sich auf Basis einer neuen Strategie zum Ziel gesetzt, sich langfristig als eine der europäischen Top-Bahnen zu etablieren.

### 4.2. Rail Cargo Austria AG<sup>139</sup>

Die Rail Cargo Austria AG ist seit dem 1. Jänner 2005 eine Aktiengesellschaft, hervorgegangen aus dem ÖBB Güterverkehr, und ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft des ÖBB-Konzerns. Sie hat ihren Sitz in Wien und beschäftigt derzeit rund 10.000 Mitarbeiter. Zusammen mit ihren zahlreichen Tochtergesellschaften in rund 25 Ländern erwirtschaftet sie einen Umsatz von etwa 2,5 Milliarden Euro und ist damit einer der größten Anbieter für Schienenlogistik in Österreich und in Zentral- und Südosteuropa. Die unterschiedlichen Geschäftsbereiche ermöglichen, dass umfassende Transport- und Logistikleistungen angeboten werden können. Der Bereich Cargo & Logistik ist verantwortlich für die Abwicklung von Einzelwagenverkehren und Ganzzügen, die Kontraktlogistik beschäftigt sich mit dem Stückguttransport und im Intermodalbereich wird über den kombinierten Verkehr die optimale

<sup>138</sup> <http://konzern.oebb.at/> (30. Mai 2012)

<sup>139</sup> <http://www.railcargo.at/> (30. Mai 2012)

Verknüpfung zwischen Straße und Bahn hergestellt. Darüber hinaus wickeln die Speditionstöchter auch Transportwege zur Straße, zu Wasser oder zur Luft ab und bieten anderwärtige Logistiklösungen wie zum Beispiel die Lagerhaltung an.

#### **4.2.1. Die Strategie der Rail Cargo Austria AG**

Der Fokus der Rail Cargo Austria AG wurde auf Ost- und Südosteuropa gelegt, weil dort das meiste Potential erkannt wurde, um sich bestmöglich platzieren zu können. Vor allem auf den Märkten, in denen die Speditionstochter Express-Interfracht Internationale Spedition GmbH schon erfolgreich präsent war, wurde es durch den bestehenden Betrieb vor Ort als optimale Ergänzung angesehen, in diesen Ländern auch selber die Transporte auf der Schiene durchzuführen. Dies war unter anderem auch aufgrund der Preispolitik mancher Staatsbahnen, die wie Monopolisten agierten, und weil die Qualitätsanforderungen seitens der Rail Cargo Austria AG nur selten erfüllt worden sind, notwendig geworden. Das Hauptaugenmerk liegt dabei in den kommenden Jahren auf den Branchen Chemie, Mineralöl, Montan, Automotive, Agrar, Konsumgüter, Baustoffe und Entsorgung.

#### **4.2.2. Voraussetzung zur Erbringung von Eisenbahnverkehrsleistungen**

Es sind verschiedene Voraussetzungen notwendig, um in einem Mitgliedsstaat der Europäischen Union die bestehende Schieneninfrastruktur nutzen und Eisenbahnverkehrsleistungen erbringen zu können. Grundsätzlich muss dazu eine Verkehrsgenehmigung oder eine Genehmigung gemäß der Richtlinie 95/18/EG des Rates vorliegen. Weiters müssen die Vorgaben der Richtlinie 2004/49/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 29. April 2004 erfüllt werden. In der Verordnung (EG) Nr. 653/2007 der Kommission vom 13. Juni 2007 wird ergänzend festgehalten, dass in dem Land, in dem das Eisenbahnverkehrsunternehmen seinen Sitz hat, es eine sogenannte Sicherheitsbescheinigung Teil A erworben werden muss. Diese Sicherheitsbescheinigung Teil A definiert zum großen Teil die Verwendung eines Sicherheitsmanagementsystems im Unternehmen. Außerdem muss für

jedes Land, in dem das Unternehmen seine Dienstleistung – den Transport von Personen und/oder Gütern – erbringen will, für entweder das gesamte Streckennetz oder auch nur für einen Teil davon, eine sogenannte Sicherheitsbescheinigung Teil B erbracht werden, sofern sich der Unternehmenssitz in einem anderen Mitgliedsstaat der Europäischen Union befindet.<sup>140 141</sup>

## **4.3. Der Markteintritt in Rumänien**

### **4.3.1. Projekt SIBE 8**

Im Jahr 2007 hat der damalige Vorstand der Rail Cargo Austria AG beschlossen, das Projekt *SIBE 8* ins Leben zu rufen. Das Ziel dieses Projekts lautete, in acht verschiedenen Ländern die Sicherheitsbescheinigung (Teil B) zu erhalten, um selber mit Zügen in dem jeweiligen Land fahren zu dürfen (siehe Punkt 4.2.2.). Diese acht Länder waren Italien, Slowenien, Ungarn, Rumänien, Bulgarien, Tschechien, Slowakei und Polen.

Für Österreich hat man im Jahr 2004 die aufgrund von EU-Verordnungen notwendigen Sicherheitsbescheinigungen, bestehend aus Teil A und Teil B, erhalten.

Der nächste Schritt war, die Sicherheitsbescheinigung für das gesamte Netz der DB Netz AG (dem deutschen Pendant der ÖBB Infrastruktur AG) zu erhalten, um anfangs vor allem zwischen Salzburg und Kufstein – über das sogenannte deutsche Eck – mit österreichischen Lokführern, die die Prüfungen für das deutsche Netz besaßen, selber fahren zu können.

Die Rail Cargo Austria war damals ein Pionier, was den Erwerb von Sicherheitsbescheinigungen in anderen Ländern betrifft, war man doch in fast allen genannten Ländern unter den ersten Unternehmen, die die Sicherheitsbescheinigung Teil B erhalten haben.

---

<sup>140</sup> <http://www.bmvit.gv.at> (18. Mai 2012)

<sup>141</sup> <http://eur-lex.europa.eu> (02. Juni 2012)

Ende 2007 wurde die Zweigniederlassung in Slowenien gegründet, wo man dann im darauffolgenden Jahr die Verkehre hochgefahren hat und Erfahrungen sammeln konnte.

#### **4.3.2. Die Zweigniederlassung in Rumänien**

2008 wurde die Zweigniederlassung in Rumänien gegründet. Rumänien ist als eines der Zielländer des Projektes *SIBE 8* definiert worden und ist auch Teil der Ost- und Südosteuropastrategie der Rail Cargo Austria AG. Vor Ort gab es schon eine starke Tochtergesellschaft der Express-Interfracht, und um nicht mehr einzig und allein von der dortigen ehemaligen Staatsbahn – der CFR Marfă – abhängig zu sein, wollte man einige Verkehre auch selbst abwickeln. Dies vor allem auch deshalb, da die CFR Marfă auf Grund ihrer monopolartigen Vormachtstellung den Preis frei diktieren konnte, gleichzeitig aber nicht die Qualitätsanforderungen der Rail Cargo Austria AG erfüllte.

Einer der ersten Schritte des Projektleiters war, einen geeigneten Dolmetscher zu finden. Es ist zwar möglich, die Behördenwege auch auf Englisch zu bewältigen, aber bei Feinheiten, gerade was die Gesetzeslage betrifft, hätte es sonst zu Missverständnissen kommen können und das wollte man vermeiden. So wurde mit den Behörden alles auf Rumänisch abgewickelt, was auch sehr erfolgreich war. Ansonsten hat man sich mit dem Land selbst im Vorhinein nicht weitergehend auseinandergesetzt. Nichtsdestotrotz war man in der Rail Cargo Austria AG der festen Überzeugung, dass man aufgrund der unterschiedlichen Kulturen, Charaktere und Mentalitäten nicht mit einer österreichischen Mentalität in Rumänien auftreten konnte. Deshalb war ein erstes Ziel beim Markteintritt, einen Know-how-Träger vor Ort zu finden. Dieser sollte nicht nur das erforderliche Eisenbahn- und das betriebliche Fachwissen mit sich bringen, sondern er sollte auch gute Verbindungen zu den rumänischen Behörden und Infrastrukturen haben. Weiters sollte dieser lokal ansässige Fachmann als Leiter der Niederlassung fungieren, um auch bei der Führung des Personals den richtigen Umgang zu finden. In Rumänien fand man diese Person in George Glavan, der nicht nur viele Erfahrungen im Eisenbahnbereich

gesammelt hatte, sondern auch eine betriebswirtschaftliche Ausbildung durchlaufen und zahlreiche Kontakte zu den Behörden hatte.

#### **4.3.3. Die Neugründung der Rail Cargo Romania**

Im Jänner 2010 hat man die 100%ige Tochtergesellschaft Rail Cargo Romania S.R.L. gegründet. Dafür war – neben den gesellschaftsrechtlichen Anforderungen – notwendig, dass man die bereits erhaltene Sicherheitsbescheinigung Teil B auch für das Tochterunternehmen erwirbt. Zusätzlich musste man aber auch ein Sicherheitsmanagementsystem installieren, um die Anforderungen der Sicherheitsbescheinigung Teil A, welche man als eigenständige Gesellschaft besitzen musste, zu erfüllen.

Die Neugründung der eigenständigen Tochtergesellschaft war deshalb erfolgt, da der ehemalige Generaldirektor der rumänischen Güterverkehrsbahn CFR Marfă, Gratian Calin, der seit 2009 innerhalb der Rail Cargo Austria AG für die Unternehmensentwicklung des RCA-Konzerns in der Schwarzmeerregion verantwortlich war, einen sehr ambitionierten Business Plan für Rumänien erstellt hat. Dieser Business Plan beinhaltete ein sehr starkes Kunden- und Umsatzwachstum, inklusive der Abwicklung nationaler Verkehre. Als Folge dieses Umsatzwachstum machte Calin auch geltend, dass neben ihm sechs weitere Direktoren, verantwortlich für unterschiedliche Bereich – inklusive Dienstwagen und Chauffeur – installiert werden müssen. Dies wäre in der Zweigniederlassung nicht möglich gewesen. Weiters wollte Gratian Calin nicht so sehr von Wien abhängig sein, wie das in der Niederlassung der Fall gewesen wäre. Als Geschäftsführer der Tochtergesellschaft konnte er doch etwas autonom agieren. Die Strukturen, die aber so in der Tochtergesellschaft geschaffen wurden, erinnerten sehr an die Strukturen eines alteingesessenen Staatsunternehmens und waren somit ein wesentlicher Kostenfaktor.

Nachdem sich dann im Verlauf herausgestellt hat, dass die Kunden von der CFR Marfă nicht abgeworben werden konnten – die CFR Marfă konnte mit dem Staat im Rücken zu Niedrigstpreisen anbieten und ausschlaggebend für den

Kunden ist nun mal vor allem der Preis – hat man sich von Gratian Calin und den anderen Direktoren der Rail Cargo Romania wieder getrennt und den ehemaligen Niederlassungsleiter George Glavan zum Geschäftsführer der Tochtergesellschaft bestellt. Die Tochtergesellschaft wurde auch wieder soweit verschlankt, wie früher die Niederlassung geführt worden ist.

Es war vielleicht ein guter Schachzug und auch eine gute Möglichkeit, den ehemaligen Generaldirektor der rumänischen Güterverkehrsbahn engagieren zu können. Seine Marktkenntnisse sind sicher unbestritten und hätten für eine Expansion – sofern diese gewünscht gewesen war – sicher hilfreich sein können. Man hat es allerdings in der Rail Cargo Austria AG verabsäumt, Marktforschung zu betreiben und zu hinterfragen, ob Kunden nur auf Grund der Person Gratian Calin ihren Partner wechseln werden. Dem niedrigen Preis, den die CFR Marfă ihren Kunden gewährt hat, konnte man aus marktwirtschaftlichen und unternehmerischen Gesichtspunkten nichts entgegensetzen. Somit sind hohe Kosten – die alleine durch die Gehälter der sieben Direktoren samt deren Dienstwägen und Chauffeuren entstanden sind – einem gleichbleibenden Ertrag – auf geringem Niveau – entgegengestanden. Auch die für die Tochtergesellschaft notwendige Sicherheitsbescheinigung Teil A inklusive der Einführung eines Sicherheitsmanagementsystems hat–rückwirkend betrachtet unnötig – Kosten verursacht.

#### 4.3.3.1. Kontrolle der Niederlassung/Tochtergesellschaft

Ein wichtiger Punkt beim Führen einer ausländischen Zweigniederlassung oder bei der Gründung einer ausländischen 100%igen Tochtergesellschaft ist die Kontrolle der selbigen. In der Rail Cargo Austria AG hat man diese Problematik so gelöst, dass es innerhalb der Abteilung Internationale Produktion immer einen Länderverantwortlichen gegeben hat. Dieser ist Ansprechpartner für den Leiter der Niederlassung bzw. Tochtergesellschaft und steht in permanenten Kontakt mit ihm, vor allem in der Anfangszeit nach der erfolgten Gründung. Für Rumänien war dieser Länderverantwortliche Johann Braun. Zu Beginn stand man 5-6 Stunden täglich, vor allem telefonisch, in Kontakt. Zusätzlich war

Herr Braun regelmäßig zwei bis drei Tage in Rumänien vor Ort. Dies auch deshalb, da viel Kontakt mit den Behörden notwendig war und man dort Präsenz zeigen wollte, auch den Partnern und Kunden gegenüber.

Diese Kontrolle und den kontinuierlichen Kontakt zwischen Wien und Rumänien wurde aber mit Gründung der Tochtergesellschaft eingestellt. Dabei wäre es aber gerade hier notwendig gewesen, mehr Einfluss von Wien aus auszuüben.

#### **4.3.4. Schlussfolgerung**

Die Rail Cargo Austria AG hat im Zuge des Projekts *SIBE 8* unterschiedliche Formen des Markteintritts in den definierten Zielländern gewählt. Zum einen wurden Zweigniederlassungen gegründet, zum anderen bestehende Güterverkehrsunternehmen akquiriert und es wurde auch eine eigenständige Tochtergesellschaft gegründet.

Wenn man sich die unter Punkt 2.5.17. zusammengefassten Punkte, die für die Neugründung einer 100%igen Tochtergesellschaft sprechen, ansieht und mit dem Unternehmen Rail Cargo Austria AG in Verbindung setzt, lässt sich Folgendes erkennen:

- Die Frage nach der Ausübung hoher Kontrolle lässt sich eindeutig mit Ja beantworten.
- Verbale Kommunikationsschranken zwischen Österreich und Rumänien sind sicherlich auch vorhanden, auch wenn Einiges auf Englisch abgewickelt werden kann.
- Die Möglichkeit, Expatriates auf Zeit zu entsenden, war und ist auf Grund mangelnder Fachkräfte in der Rail Cargo Austria AG nicht gegeben.
- Folgt man den Internationalisierungsstufen nach Barlett und Ghoshal (Punkt 2.1.1.) lässt sich die Strategie der Rail Cargo Austria AG als internationale Strategie und nicht als globale Strategie definieren.
- Ressourcen-Zuwachs war weder erwünscht noch erforderlich.
- Die Neugründung in Rumänien war die erste ihrer Art. Vorher hatte man erfolgreich Zweigniederlassungen in Slowenien, Bulgarien und Rumänien gegründet, beziehungsweise weniger erfolgreich das ehemalige staatliche Güterverkehrsunternehmen in Ungarn akquiriert.

Es gibt also ein paar Punkte, die durchaus für die Neugründung einer 100%igen Tochtergesellschaft sprechen. Wäre aber auch eine Akquisition eine mögliche alternative Markteintrittsform für den Markteintritt der Rail Cargo Austria AG in Rumänien gewesen? Zum Zeitpunkt des erstmaligen Markteintritts in Rumänien war die Möglichkeit einer Akquisition mangels vorhandener Übernahmekandidaten nicht vorhanden. Außer der staatlichen CFR Marfă waren nur ein paar kleine regionale Anbieter von Verschubleistungen in Rumänien tätig. Als Pionier war die Rail Cargo Austria AG als eines der ersten privaten Güterverkehrsunternehmen in Rumänien aktiv, somit stand die Option, ein bestehendes Unternehmen zu kaufen, nicht zur Verfügung. Einzig die staatliche CFR Marfă wäre eventuell zum Verkauf gestanden, aus der Strategie der Rail Cargo Austria AG heraus und die Strukturen und Altlasten in der CFR Marfă betreffend, war dies aber eigentlich nie ein Thema (welche Folgen der Kauf einer ehemals staatlichen Güterverkehrsbahn in Ost und Südost-Europa hat, konnte ja beim Kauf der ungarischen Güterverkehrsbahn MAV Cargo – jetzt Rail Cargo Hungaria – beobachtet werden). Hier wäre auch an Punkt 2.3.4.2. g) zu erinnern, nämlich dass bei einer Akquisition oft auch Betriebsteile, die nicht zum Unternehmen oder zur Strategie passen, mitübernommen werden müssen.

Da aber das primäre Ziel der Rail Cargo Austria AG nicht der Zugewinn nationaler Verkehre ist sondern die direkte Abwicklung grenzüberschreitender Verkehre mit eigenen Mitteln – Lokomotiven und Lokführern – und bereits gute Erfahrungen mit der Etablierung von Zweigniederlassungen gesammelt werden konnten, scheint derzeit als optimale Markteintrittsform eben die Gründung einer Zweigniederlassung und nicht die Neugründung einer Tochtergesellschaft – oder Akquisition einer bestehenden Güterverkehrsbahn – zu sein.



## 5. Zusammenfassung

Die unterschiedlichsten Faktoren zur Wahl einer geeigneten Markteintrittsform sind – teilweise alleinig, teilweise in Kombination mit anderen Faktoren – verantwortlich für den Erfolg des Markteintritts. Nach der Entscheidung, ob eine Markteintrittsform mit oder ohne Kapitalbeteiligung erfolgen soll, stellt sich die Frage, ob – im Falle einer Markteintrittsform mit Kapitalbeteiligung – ein Joint Venture oder eine 100%ige Tochtergesellschaft zu bevorzugen ist, wobei man bei der 100%igen Tochtergesellschaft dann noch unter anderem zwischen einem Greenfield Investment und einer Akquisition wählen muss. In der Literatur werden dazu verschiedene Erfolgsfaktoren untersucht und gegenübergestellt. Aufgabe dieser Arbeit war es, die unterschiedlichen Faktoren, die für ein erfolgreiches Greenfield Investment – in Abgrenzung zu einer Akquisition – ausschlaggebend sind, zu finden und zu analysieren. Als Herausforderung hat sich dabei herausgestellt, dass ein Erfolgsfaktor selten alleine sondern oft in Kombination mit weiteren Faktoren – als Kontrollvariablen – untersucht wird. Somit werden je nach Einbeziehung weiterer Faktoren unterschiedliche Ergebnisse ermittelt, welche sich nicht direkt miteinander vergleichen lassen. Auch die Auswahl der untersuchten Branchen und Stammbeziehungsweise Zielländer haben Einfluss auf das Resultat. Ein Unternehmen, welches vor hat über die Landesgrenzen hinweg zu expandieren, muss sich auf jeden Fall gut überlegen, in welcher Form es den Markteintritt vollziehen will. Dabei ist es wichtig, manche Einflussfaktoren nicht isoliert zu betrachten sondern auch miteinander in Verbindung zu setzen.

Welche speziellen Vorbereitungen für Rumänien notwendig sind, wurde im zweiten Teil dieser Arbeit dargestellt. Seit dem EU-Beitritt Rumäniens gibt es dank den EU-Freiheiten kaum noch Schranken, die ein expandierendes Unternehmen vor formalen Herausforderungen stellen. Umso wichtiger ist es jedoch, die fremde Kultur und Bürokratie zu berücksichtigen und die nach Region verschiedenen Infrastruktur- und Umweltgegebenheiten – vor allem bei der Standortwahl – in die Überlegungen miteinzubeziehen.

Zum Abschluss dieser Arbeit wurde im Praxisbeispiel der Markteintritt der Rail Cargo Austria AG in Rumänien vorgestellt. Hat man anfangs – durchaus passend – als geeignete Markteintrittsform die Gründung einer Zweigniederlassung gewählt, so wurde einige Zeit später eine 100%ige Tochtergesellschaft gegründet. Ausschlaggebend für diese Neugründung war ein zu optimistischer Business Plan, der nie näher analysiert worden ist. Die Neugründung wurde außerdem ziemlich unvorbereitet durchgeführt – es wurde zum Beispiel keinerlei Marktforschung betrieben – und hat sich im Nachhinein betrachtet als der falsche Schritt erwiesen. Die Tochtergesellschaft hat zwar nach wie vor Bestand, wird jetzt aber wieder wie die ehemalige Niederlassung geführt.

Auch wenn das Praxisbeispiel nicht zeigen konnte, wie ein erfolgreicher Markteintritt in Rumänien durch Neugründung aussieht, kann es aufzeigen, dass dieser Schritt nicht unüberlegt und unvorbereitet erfolgen darf, sondern wie wichtig es ist, unterschiedliche Entscheidungsfaktoren zu identifizieren, analysieren und abzuwägen.

## Literaturverzeichnis

- Andrei, K.: Wege zum rumänischen Markt. In: Müller, S.; Stein, W.; Simon, P. (Hrsg.): Management-Guide Rumänien, 1. Auflage, Cross-Culture Publ., Frankfurt am Main 2007, S. 125-129
- Apfelthaler, G.: Internationale Markteintrittsstrategien: Unternehmen auf Weltmärkten, Manz Verl. Schulbuch [u.a.], Wien [u.a.] 1999
- Baršauskas P.; Schafir S.: Internationales Management, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2003
- Bartlett, C.A.; Ghoshal, S.: Internationale Unternehmensführung, Campus Verlag, Frankfurt am Main [u.a.] 1990
- Brodel, D.: Beseitigung der Stolpersteine auf dem Weg zu erfolgreichen direktinvestitiven Auslandsengagements. In: Haber G. (Hrsg.): 2nd Austrian Central and Eastern European Economic Forum 2007: go east: markets, finance, and competition, Hermagors Verl., Klagenfurt 2007, S.45-54
- Brouthers, K.D.; Brouthers, L.E.: Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 1 (Jan.), 2000, S. 89-97
- Brouthers, K.D.; Hennart, J.-F.: Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research, Journal of Management, Vol. 33, No. 3, June 2007, S. 395-425
- Chen, M.-Y.; Chang, J.-Y.: The choice of foreign market entry mode: An analysis of the dynamic probit model, Economic Modelling, Vol. 28, 2011, S. 439-450
- Cosset, J.-C.; Roy, J.: The Determinants of Country Risk Ratings, Journal of International Business Studies, Vol. 22, No. 1 (1. Qtr.), 1991, S. 135-142
- Datta, D.K.; Herrmann, P.; Rasheed, A.A.: Choice of Foreign Market Entry Modes: Critical Review and Future Directions. In: Hitt, M.A. [Hrsg.]: Managing transnational firms: resources, market entry and strategic alliances, Jai Press, Amsterdam [u.a.] 2002, S. 85-153
- Dülfer, E.; Jöstingmeier, B.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7., vollst. überarb. Aufl., Oldenbourg, München 2008
- Dunning, J.H.; Lundan, S.M.: Multinational Enterprises and the Global Economy, 2. Auflage, Edward Elgar Publishing, Cheltenham und Northampton 2008
- Enders, A.: Deutschland – Rumäniens Handelspartner Nummer 1. In: Müller, S.; Stein, W.; Simon, P. (Hrsg.): Management-Guide Rumänien, 1. Auflage, Cross-Culture Publ., Frankfurt am Main 2007, S. 115-120
- Gabler Wirtschaftslexikon [Red.: Roberts, L.], 17. komplett aktualisierte und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2010

- Geissbühler, S.: Rumänien. Ein neues Eldorado für (Schweizer) Investoren?. In: Müller, S.; Stein, W.; Simon, P. (Hrsg.): Management-Guide Rumänien, 1. Auflage, Cross-Culture Publ., Frankfurt am Main 2007, S. 121-123
- Harzing, A.-W.: Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nr. 3 (Mar.), 2002, S. 211-227
- Hausmann, H.; Holtbrügge, D.; Rygl, D.: Internationalisierung mittelständischer Weltmarktführer (MWF) in die BRIC-Staaten. In: Schmid, S. [Hrsg.]: Management der Internationalisierung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, S. 477-497
- Hennart, J.-F.; Larimo, J.: The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, Nr. 3 (3. Qtr.), 1998, S. 515-538
- Hibsch, M.: Führung in einem multinationalen Unternehmen in Rumänien. In: Müller, S.; Stein, W.; Simon, P. [Hrsg.]: Management-Guide Rumänien, 1. Auflage, Cross-Culture Publ., Frankfurt am Main 2007, S. 209-222
- Hill, Ch.W.L.; Hwang, P.; Kim, W.Ch.: An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, S. 117-128
- Holtbrügge D.; Welge M.: Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart 2010
- Kemper, T.: Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing: eine empirische Analyse in europäischen Schlüsselmärkten, Shaker, Aachen 2001
- Kriependorf, P.: Franchising, internationales. In: Macharzina K.; Wolf J. [Hrsg.]: Handbuch Export und Internationale Unternehmung, C.E. Poeschel, Stuttgart 1989, S. 711-726
- Kutschker, M.; Schmid, S.: Internationales Management, 6. Auflage, Oldenbourg Verlag, München 2008
- Kutschker, M.: Die Wahl der Eigentumsstrategie der Auslandsniederlassung in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Kumar, B.; Hausmann, H. [Hrsg.]: Handbuch der internationalen Unternehmenstätigkeit, Beck, München 1992, S.497-530
- Liebowitz, S.J.; Margolis, S.E.: Path Dependence, Lock-in, and History, *Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 11, No. 1 (Apr.), 1995, S. 205-226
- Meissner, H.G./Gerber, St., Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem, in: *BFuP*, 32. Jg., 1980
- Menzer, J.K.: Beitritt zur EU. In: Menzer et al [Hrsg]: Investieren in Rumänien: ein Überblick über die wirtschaftlichen, politischen und vor allem rechtlichen Gegebenheiten, Verlag Österreich, Wien 2009a, S. 11-14

- Menzer, J.K.: Rumänien – Land und Leute. In: Menzer et al [Hrsg.]: Investieren in Rumänien: ein Überblick über die wirtschaftlichen, politischen und vor allem rechtlichen Gegebenheiten, Verlag Österreich, Wien 2009b, S. 15
- Menzer et al: Investieren in Rumänien: ein Überblick über die wirtschaftlichen, politischen und vor allem rechtlichen Gegebenheiten, Verlag Österreich, Wien 2009
- Meyer, K.E.; Wright, M.; Pruthi, S.: Managing Knowledge in Foreign Entry Strategies: A Resource-Based Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 2009, S. 557-574
- Müller, S.; Stein, W.; Simon, P.: Management-Guide Rumänien, 1. Auflage, Cross-Culture Publ., Frankfurt am Main 2007
- Müller, S.: Kooperation mit rumänischen Partnern, in: Müller, S.; Stein, W.; Simon, P. [Hrsg.]: Management-Guide Rumänien, 1. Auflage, Cross-Culture Publ., Frankfurt am Main 2007, S.177-188
- Pan, Y.; Tse, D.K.: The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, 2000, S. 535-554
- Peng , M.W.: *Global Strategic Management, Second Edition*. Cengage Learning, Stamford 2009
- Perlmutter, H.V.: The Toruous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, 4. Jg., Nr. 1, 1969, S. 9-18
- Porter, M.E.: *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors ; with a new introduction*, Free Press, New York 1998
- Porter, M.E.: *On Competition – Updated and Expanded Edition*, Harvard Business School Press, Boston 2008
- Sandu, R.; Fercala, R.: Gesellschaftsrecht, in: Menzer et al [Hrsg]: Investieren in Rumänien: ein Überblick über die wirtschaftlichen, politischen und vor allem rechtlichen Gegebenheiten, Verlag Österreich, Wien 2009, S. 21-28
- Scherm E.; Süß S.: *Internationale Management*, Vahlen, München 2001
- Sharma, V.M.; Erramilli, M.K.: Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter 2004, S. 1-18
- Slangen, A.H.L.: A Communication-Based Theory of the Choice Between Greenfield and Acquisition Entry, *Journal of Management Studies*, Vol. 48, Issue 8, December 2011, S. 1699-1726
- Slangen, A.H.L.; Hennart, J.F.: Do Multinationals Really Prefer to Enter Culturally Distant Countries through Greenfields Rather than through Acquisitions? The Role of Parent Experience and Subsidiary Autonomy, *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, Nr. 3 (April-Mai), 2008, S. 472-490

- Tan, D.: Foreign market entry strategies and post-entry growth: Acquisitions vs greenfield investments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 2009, S. 1046-1063
- Tomasitz-Mösenender G., Klack, R.: Erfolgsfaktoren für Zentral- und Osteuropa, Echomedia-Verl., Wien 2004.
- Weiss, C.A.: Die Wahl internationaler Markteintrittsstrategien: eine transaktionskostenorientierte Analyse, Gabler, Wiesbaden 1996
- Wesnitzer, M.: Markteintrittsstrategien in Osteuropa: Konzepte für die Konsumgüterindustrie, Gabler, Wiesbaden 1993
- Xia, J.; Boal, K.; Delios, A.: Experience, Environmental Change, and Entry Attempts, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 2009, S. 1286-1309

## Internetquellen

Auswärtiges Amt Deutschland

<http://www.auswaertiges-amt.de/> – abgerufen am 10. April 2012

Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

<http://www.bmvit.gv.at> – abgerufen am 18. Mai 2012

CFR Marfă S.A.

<http://www.cfrMarfă.cfr.ro> – abgerufen am 12. April 2012

EUR-Lex – Der Zugang zum EU-Recht

<http://eur-lex.europa.eu> – abgerufen am 02. Juni 2012

Eurostat der Europäischen Kommission

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu> – abgerufen am 12. April 2012

Geert Hofstede

<http://geert-hofstede.com/romania.html> – abgerufen am 10. April 2012

Industrie- und Handelskammer für die Pfalz

<http://www.pfalz.ihk24.de> – abgerufen am 12. April 2012

Länderlexikon

<http://www.laender-lexikon.de/Rumänien> – abgerufen am 10. April 2012

Offizielle Internetseite des Rumänischen Fremdenverkehrsamts in Wien

<http://www.rumaenien-info.at/> – abgerufen am 10. April 2012

Österreichische Bundesbahnen

<http://konzern.oebb.at> – abgerufen am 30. Mai 2012

Rail Cargo AG

<http://www.railcargo.at/> – abgerufen am 30. Mai 2012

## Sonstiges

Experteninterview mit Johann Braun, 07. Mai 2012 bei der Rail Cargo Austria AG



## **Abstrakt**

In der vorliegenden Arbeit wird der Markteintritt in Rumänien untersucht, wobei das Hauptaugenmerk auf die Markteintrittsform und die diesbezüglichen Einflussfaktoren gelegt werden soll. Zuerst werden die gängigsten Ansätze zu den unterschiedlichen Internationalisierungsstufen eines international tätigen Unternehmens vorgestellt. Anschließend werden die verschiedenen Motive der Internationalisierung aufgezeigt und die unterschiedlichen Formen des Markteintritts erläutert. Nach den Theorien zur Auswahl der geeigneten Markteintrittsform wird das Kernthema, die Einflussfaktoren zur Auswahl der geeigneten Markteintrittsform, behandelt. Im Speziellen werden die Determinanten, die für ein erfolgreiches Greenfield Investment – vor allem in Abgrenzung zur Akquisition – ausschlaggebend sind, vorgestellt und analysiert. Im zweiten Teil der Arbeit wird das Land Rumänien präsentiert und welche Besonderheiten beim Markteintritt ebendort zu beachten sind. Als sehr wichtig zeigt sich, auf die Kultur Rücksicht zu nehmen und das Führungsverhalten diesbezüglich abzustimmen. Abschließend soll das Praxisbeispiel zeigen, wie ein Markteintritt in Rumänien stattgefunden hat, und welche Maßnahmen das Management im Stammhaus treffen muss, um den Markteintritt in Rumänien durch ein Greenfield Investment erfolgreich gestalten zu können.

## **Abstract**

The objective of this thesis is to examine the market entry in Romania, whereat the main focus lies on the market entry form and its influence factors. At first the most popular approaches to the different stages of internationalization of an international firm will be presented. Afterwards the different motives for internationalization will be pointed out and the different forms of market entry will be explained. After the theories regarding the choice of the suitable market entry form, the key issue, the factors influencing the choice of the market entry form, will be dealt with. Especially the determinants that are responsible for a successful greenfield investment – in contrast to an acquisition of a company – will be presented and analysed. In the second part of this thesis the country Romania will be introduced together with its specific characteristics concerning the market entry over there. It appears that it is very important to be considerate of the culture and to adjust the performance of leadership related to it. Finally the practical example will show how a market entry in Romania has taken place and which measures the management in the host country must take in order to successfully create a market entry in Romania via a greenfield investment.

## **Lebenslauf**

Name: Erwin Kulhanek  
geboren am: 30.01.1976 in Linz  
Nationalität: Österreich

### AUSBILDUNG:

WS 1994 – SS 2012 Studium der „Internationalen Betriebswirtschaftslehre“ am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Universität Wien

WS 1997 – SS 1998: Auslandsjahr im Rahmen des Studiums in Lyon, Frankreich an der Universität Jean Moulin Lyon 3

1986 - 1994: Bundesgymnasium in Wels, OÖ (Abschluss: Matura)

1982 - 1986: Volksschule in Marchtrenk, OÖ

### BERUFLICHER WERDEGANG:

Seit Mai 2008: Express-Interfracht Internationale Spedition GmbH: Administration im Bereich Finanzen/Rechnungswesen für das Shared Service Center der Rail Cargo Austria AG

Mai 2006 – Apr. 2008: Speditions Holding GmbH: Controlling/Reporting

Okt. 2004 – Apr. 2006: Express-Interfracht Internationale Spedition GmbH: IT-Support

1994 – Sept. 2004: diverse (Ferial-)Praktika (unter anderem bei der VKB-Bank in Linz, bei der OMV-AG in Wien und bei der VISA-Kreditkarten AG in Wien), Nachhilfe bei der „Schülerhilfe“ (Englisch, Französisch), Freelancer bei Philips Austria GmbH

### FREMDSPRACHEN:

- Englisch fließend in Wort und Schrift
- Französisch fließend in Wort und Schrift

### SONSTIGES

- Computerkenntnisse (Windows, Office, Internet)
- Maschineschreiben
- Führerschein Gruppe B
- WS 2000 – SS 2004: Vorsitzender der Heimvertretung im Studentenheim der Akademikerhilfe in der Lerchenfelderstraße 1-3, 1070 Wien
- TOEFL im Februar 97 (Ergebnis: 610)

### HOBBIES:

Lesen, Reisen, Sport (v.a. Fußball), Computer